



**Spolufinancováno
Evropskou unií**



Místní akční plán ORP Rakovník IV

Závěrečná evaluační zpráva

Prosinec 2025



Schváleno Řídicím výborem dne 8.12.2025

Mgr. Jana Švolbová
Předsedkyně Řídicího výboru MAP ORP Rakovník IV

Evaluátorka projektu a autorka závěrečné evaluační zprávy
Ing. Lucie Bučinová, RegioPartner, s.r.o.

Dokument vznikl v rámci projektu
Místní akční plán ORP Rakovník IV
reg. č. CZ.02.02.XX/00/23_017/0008300



Obsah

Obsah	2
Seznam použitých zkratk	3
Manažerské shrnutí	4
1. Úvod	5
1.1 Východiska evaluace	5
1.2 Základní charakteristika projektu	5
1.3 Kontext projektu	7
1.4 Metodologie a způsob sběru dat	8
2. Vyhodnocení předpokladů teorie změny	10
3. Model akce - realizace klíčových aktivit	13
3.1 KA 1 – Řízení projektu	14
3.2 KA 3 – Rozvoj a aktualizace MAP	15
3.3 KA 4 – Implementace akčních plánů	19
4. Model změny - přínosy a dopady projektu	27
5. Vyhodnocení evaluačních otázek	32
6. Závěry a doporučení	54
7. Seznam zdrojů	56
8. Přílohy	57
1. Vyhodnocení souhrnného závěrečného dotazníkového šetření	57
2. Vyhodnocení dotazníkového šetření k IA Poradna ve Sborovně s P. Vallin	57
3. Vyhodnocení dotazníkového šetření k IA Logopedické chvílky s Lenkou	57
4. Vyhodnocení dotazníkového šetření k IA Elixír do škol	57



Seznam použitých zkratk

apod.	a podobně
CS	Cílové skupiny/ cílová skupina
ČR	Česká republika
DOT	Dotazníkové šetření
EO	Evaluační otázka
EP	Evaluační plán
EU	Evropská unie
FS	Fokusní skupina
IA	Implementační aktivita
IPs	Systémové projekty
IZO	Identifikační znak organizace
KA	Klíčová aktivita
Kč	korun českých
MAP	Místní akční plán
MŠ	Mateřská škola
MŠMT ČR	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR
NNO	Nevládní nezisková organizace
OP JAK	Operační program Jan Amos Komenský
OSPOD	Oddělení sociálněprávní ochrany dětí
PPP	Pedagogicko-psychologická poradna
PS	Pracovní skupina
resp.	respektive
RgŠ	Regionální školství
RT	Realizační tým
ŘO	Řídící orgán
ŘV	Řídící výbor
SR MAP	Strategický rámec MAP
TBIE	<i>Theory-Based Impact Evaluation</i> (teorií vedená evaluace dopadů)
TZ	Teorie změny
tzn.	to znamená
UA	Ukrajina
vč.	včetně
ZŠ	Základní škola
ZUŠ	Základní umělecká škola



Manažerské shrnutí

MAP IV v ORP Rakovník představoval **mimořádně přínosný** a systémově dobře vystavěný intervenční rámec, který **významně obohatil** pedagogickou profesní praxi, mezilidskou spolupráci i celkové klima v území. Terénní šetření ukazují na **vysokou míru spokojenosti** s jednotlivými aktivitami, jejich **smyslností i konkrétním dopadem** na kvalitu výuky, školního prostředí a spolupráci mezi aktéry vzdělávání.

Jedním z nejvýraznějších zjištění je **mimořádná míra profesního posunu pedagogů**, která byla zaznamenána napříč různými oblastmi. Účastníci MAP opakovaně uvádějí, že díky MAP IV získali **nové know-how** v moderních didaktických formách, formativním hodnocení, inkluzivním vzdělávání, digitálních kompetencích a wellbeingu. Právě tyto tematické okruhy rezonují nejčastěji, a to **jak v souvislosti s vlastní výukovou praxí pedagogů, tak s pozorovanými změnami u žáků**. Zřejmé je i posílení sebedůvěry pedagogů, jejich jistoty při práci s ohroženými dětmi, schopnosti individualizovat výuku a reflexe vlastních pedagogických postupů.

Za velmi pozitivní lze hodnotit také **úroveň spolupráce v území**. Zlepšení **komunikace a sdílení zkušeností** se opakovaně objevuje jako jeden z nejvýznamnějších přínosů projektu. Ředitelé i pedagogové oceňují možnost setkávat se, diskutovat nad společnými tématy a inspirovat se praxí kolegů z jiných škol. MAP IV v jejich očích **vytvořil prostor, který ve školství běžně chybí – bezpečné prostředí pro spolupráci, otevřenost a vzájemnou podporu**. Posíleny byly také vazby mezi školami, zřizovatelem, OSPOD a dalšími aktéry, což přispívá k vyšší soudržnosti a funkčnosti lokální vzdělávací sítě.

Z hlediska dopadu na žáky je zřejmé, že pedagogové vnímají **široké spektrum pozitivních změn**, a to jak v oblasti akademických dovedností, tak v rovině sociálně-emocionální. Mezi nejčastěji pozorované posuny patří **nárůst sebehodnocení žáků, lepší schopnost práce s chybou, větší samostatnost, zlepšení komunikace a spolupráce, posílení digitálních a polytechnických kompetencí a přívětivější klima ve třídách**. MAP IV byl vnímán jako zdroj nových pomůcek, metod, her a přístupů, které zpřístupnily výuku zábavnějším, názornějším a formativnějším způsobem.

Celkově lze tedy konstatovat, že účastníci projektu hodnotí MAP IV jako vysoce efektivní, prakticky zaměřený a v území s významně dopadovým efektem. Data ukazují, že MAP IV naplnil očekávání nejen ve smyslu **profesního růstu pedagogů**, ale také ve smyslu **kvality vzdělávání, rozvoje žáků a posílení mezisektorové spolupráce**. Významné je také to, že většina účastníků MAP vnímá tyto přínosy jako **trvalé a přenositelné** do další práce, což zvyšuje pravděpodobnost dlouhodobé udržitelnosti projektu.

Projekt lze charakterizovat jako přínosný nejen díky nabídnutým vzdělávacím aktivitám, ale také díky možnosti setkávání, otevřené komunikace a sdílení, které jsou obvykle ve školském prostředí omezené časem i strukturálními podmínkami. MAP IV tak naplnil roli platformy pro systematický profesní rozvoj pedagogů i vedení škol a přispěl k postupné modernizaci vzdělávací kultury celého regionu.



1. Úvod

Tento dokument představuje Závěrečnou evaluační zprávu k evaluaci projektu s názvem „Místní akční plán ORP Rakovník IV“, reg.č. CZ.02.02.XX/00/23_017/0008300 (dále jen MAP IV Rakovník). Realizátorem evaluovaného projektu bylo Rakovnicko o.p.s. Evaluace probíhala po celou dobu realizace projektu, tj. od 1. 12. 2023 do 31. 12. 2025. Evaluátor postupoval v souladu s **Etickým kodexem evaluátora a Formálními standardy provádění evaluací** (blíže www.czecheval.cz). Evaluátorkou a zpracovatelkou uvedené zprávy byla Lucie Bučinová.

V souladu s žádostí projektu byly výstupem evaluační činnosti tyto zprávy:

- Evaluační plán
- Závěrečná evaluační zpráva

1.1 Východiska evaluace

Evaluace projektu MAP IV Rakovník byla jednou z klíčových aktivit (KA 2 – Vnitřní hodnocení projektu) a tudíž byla průběžným a kontinuálním procesem po celou dobu realizace projektu. Předkládaná zpráva hodnotí dopady projektu MAP Rakovník, má tudíž dopadový charakter. Ke sběru výzkumných dat docházelo průběžně.

S ohledem na skutečnost, že realizace MAP probíhala v několikaletých cyklech (MAP I až MAP IV – blíže kap. 1.3), dopadovou evaluaci nelze vztáhnout pouze na aktuální projekt (MAP IV). Ačkoliv evaluace se vztahuje k MAP IV, tak **dopady jsou výsledkem komplexních a mnohaletých intervencí na území ORP Rakovník**. Pokud se tedy dále v textu hovoří o dopadech, evaluátor používá formulaci obecnou formulaci MAP Rakovník.

1.2 Základní charakteristika projektu

Projekt		Místní akční plán Rakovník IV
Registrační číslo projektu		CZ.02.02.XX/00/23_017/0008300
Operační program		Jan Amos Komenský Priorita: Vzdělávání Specifický cíl/opatření: Zvýšit kvalitu, inkluzivitu a účinnost systémů vzdělávání a odborné přípravy a jejich relevantnosti pro trh práce, mimo jiné i uznáváním výsledků neformálního a informálního učení, s cílem podpořit získávání klíčových kompetencí včetně podnikatelských a digitálních dovedností, a prosazováním zavádění duálních systémů odborné přípravy a učňovské přípravy
Termín realizace projektu		1. 12. 2023 – 31. 12. 2025
Místo realizace projektu		ORP Rakovník



Rozpočet projektu¹	10 182 666,55 Kč
Cíle projektu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prohloubení spolupráce a zapojení relevantních aktérů z území do procesu plánování a aktualizace místního akčního plánu rozvoje vzdělávání. 2. Zkvalitnění vzdělávání v mateřských a základních školách v daném území v reakci na problémy a potřeby tohoto území. 3. Zhodnocení dopadu projektem realizovaných aktivit na všechny relevantní cílové skupiny.
Klíčové aktivity projektu	<p>KA 1 Řízení projektu</p> <p>KA 2 Vnitřní hodnocení projektu</p> <p>KA 3 Rozvoj a aktualizace MAP</p> <ol style="list-style-type: none"> 3.1 ŘV a organizační struktura MAP 3.2 Zpracování komunikačního plánu a realizace konzultačního procesu 3.3 PS pro financování 3.4 PS pro podporu moderních didaktických forem vedoucích k rozvoji klíčových kompetencí 3.5 PS pro rovné příležitosti 3.6 PS pro předškolní vzdělávání 3.8 Místní akční plánování 3.9 Spolupráce s projektem IDZ/krajem 3.10 Spolupráce s IPs <p>KA 4 Implementace akčních plánů</p>
Cílové skupiny	<p>Vedení škol a školských zařízení a zřizovatelé</p> <p>Děti, žáci ZŠ</p> <p>Ostatní aktéři v oblasti vzdělávání</p> <p>Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci</p> <p>Pracovníci veřejné správy a subjektů zřízených veřejnou správou</p> <p>Pracovníci školských poradenských zařízení</p> <p>Rodiče dětí a žáků (případně zákonní zástupci)</p> <p>Široká veřejnost</p>
Indikátory	<p>Název: Počet organizací ovlivněných intervencí RgŠ</p> <p>Kvantifikace: 72</p> <p>Typ indikátoru: Výsledkový</p>
	<p>Název: Počet podporovaných organizací v RgŠ</p> <p>Kvantifikace: 1</p> <p>Typ indikátoru: Výstupový</p>
	<p>Název: Počet osvětových akcí</p> <p>Kvantifikace: 9</p> <p>Typ indikátoru: Výstupový</p>

¹ Celkové způsobilé náklady



	Název: Počet akcí pro pracovníky ve vzdělávání
	Kvantifikace: 23
	Typ indikátoru: Výstupový
	Název: Počet školních a mimoškolních aktivit
	Kvantifikace: 10
	Typ indikátoru: Výstupový
	Název: Počet platforem pro odborná tematická setkání
	Kvantifikace: 4
	Typ indikátoru: Výstupový
	Název: Počet regionálních systémů
	Kvantifikace: 1
	Typ indikátoru: Výstupový
Veřejné zakázky	-

Zdroj: Žádost o podporu, vč. Příloh

1.3 Kontext projektu²

Místní akční plánování ve vzdělávání je v ORP Rakovník realizováno kontinuálně již od roku 2016 a nyní se nachází ve čtvrté části realizace. Během realizace projektů MAP I, II a III došlo k vytvoření funkčního partnerství a spolupráce všech aktérů působících v území. Díky MAP byla posílena komunikační platforma mezi místními mateřskými a základními školami, zástupci samosprávy, vedoucími pracovníky škol, školskými zařízeními, subjekty neformálního a zájmového vzdělávání a také rodiči dětí a žáků.

Cílem projektu MAP IV bylo pokračovat v řešení identifikovaných problematických oblastí a nadále rozvíjet a prohlubovat partnerství škol v území. Díky podnětnému prostředí pro spolupráci a vzniklé komunitě kooperujících pedagogů a škol, která se v území vytvořila, cílil MAP IV Rakovník jejím prostřednictvím aktivity intenzivněji směrem k proměně obsahu a forem vzdělávání ve školách, zavádění moderních didaktických forem do výuky, k proměně přístupu pedagogů k hodnocení žáků a směrem k dalším oblastem, které chce projekt řešit.

K řešení v MAP IV byly identifikovány následující oblasti, které jsou problematické, vyžadující stálou podporu nebo brzdící kvalitní rozvoj vzdělávání:

- nefunkční vztahy škol a OSPOD/neexistence koordinované spolupráce v území při řešení vzdělávacího neúspěchu a rovného přístupu ke vzdělávání ovlivněného soc. podmínkami,
- prohlubování spolupráce mezi školami navzájem a napříč stupni, mezi školami a dalšími aktéry ve vzdělávání a mezi školami a rodiči,
- proměna obsahu a formy vzdělávání, využívání moderních didaktických forem výuky,
- polytechnické vzdělávání a EVVO,
- regionální identita dětí a žáků,
- proměna výuky přírodních věd v hravou a zábavnou formu s cílem zvýšení zájmu dětí a žáků o přírodní vědy,
- proměna přístupu pedagogů k hodnocení žáků a zavádění formativního hodnocení,

² Zdroj: žádost o podporu



- nerovnosti mezi jednotlivými vzdělávacími subjekty,
- prostředí škol, které neumožňuje žákům a učitelům maximálně využít jejich potenciál a nenabízí rovné příležitosti ke vzdělávání každému jedinci – wellbeing,
- nedostatečný pedagogický leadership,
- nedostatečné strategické řízení a plánování ve školách,
- neochota a nízká motivace některých pedagogických pracovníků k osobnímu profesnímu rozvoji,
- získávání vlastních finančních zdrojů v rámci území,
- nedostatek kapacit městských škol.

Do projektu bylo zapojeno 49 mateřských, základních a základních uměleckých škol a většina z nich se již aktivně podílela na předchozích MAP.

1.4 Metodologie a způsob sběru dat

Fungování intervencí bylo ověřeno pomocí teorií vedené evaluace. V úvodní fázi byla vytvořena teorie změny³ (předpoklady funkčnosti, kauzální linie, očekávané výsledky a dopady). Evaluátor v průběhu projektu analyzoval předpoklady funkčnosti, resp. zkoumal omezující podmínky a nepředvídatelné problémy, které se během implementace modelu vyskytly nebo mohly vyskytnout ve vztahu k jednotlivým CS.

S ohledem na charakter evaluovaného projektu a typ výzkumných dat zvolil evaluátor non-experimentální evaluační design charakterizován smíšeným výzkumem, resp. kombinací kvantitativního a kvalitativního výzkumu.

Harmonogram evaluace

Evaluační design byl detailně specifikován v úvodu evaluace a předložen ve formě Evaluačního plánu. Jednotlivé milníky evaluace a časové rozložení evaluačních aktivit shrnuje tabulka.

Tabulka 1: Harmonogram evaluace

Aktivita	Termín
Zahájení evaluace	12/2023
Evaluační plán	3/2024 (schváleno ŘV v 05/2024)
Analýza dokumentace	Průběžně po celou dobu projektu
Pozorování	5/2024 -10/2025 (na vybraných akcích pořádaných pro CS)
Dotazníková šetření, včetně jejich vyhodnocení	Průběžně v závislosti na implementaci dílčích aktivit Dopadové hodnocení 9/2025
Rozhovory	8/2024 – 10/2025 (jako součást pozorování, v rámci RT)
Fokusní skupiny	8/2024 a 8/2025
Závěrečná zpráva	11/2025

Zdroj: Vlastní zpracování

³ Viz dokument Evaluační plán



Sběr dat

Analýza dokumentace probíhala po celé hodnocené období. Mezi základní dokumenty patřila projektová žádost, včetně příloh a dále projektová dokumentace vznikající v průběhu realizace projektu (zejména ZoR, přehledy plnění indikátorů apod.). Dále evaluátor pracoval s průběžnými výstupy aktivity 3.8 Místní akční plánování (Roční akční plány, Strategický rámec).

Pozorování a rozhovory byly realizovány v závislosti na konaných aktivitách projektu. Evaluátor se účastnil vybraných prezenčních aktivit (online akce byly realizovány minimálně). Sledoval zejména zájem CS o prezentovanou problematiku a aktivitu CS vůči prezentujícímu (zapojení se do diskuse, nadnášení dalších témat apod.). Součástí fyzického pozorování byly i rozhovory se zástupci CS.

Dotazníková šetření byla prováděna vždy na konci jednorázových vzdělávacích aktivit, a to bez ohledu na CS. Účelem těchto šetření byly bezprostřední reakce na konkrétní aktivitu, zejména z pohledu kvality a využitelnosti poznatků. V případě dlouhodobých implementačních aktivit (Elixír do škol, Logopedické chvílky s Lenkou a Poradna ve sborovně s Petrou Vallin) bylo u každé aktivity realizováno souhrnné dotazníkové šetření (6/2025). Vyhodnocení těchto šetření tvoří Přílohu 2, 3 a 4 Závěrečné evaluační zprávy. Souhrnné dotazníkové šetření zkoumající dopady projektu na CS bylo realizováno v závěru projektu (10/2025) a jeho vyhodnocení tvoří Přílohu 1 Závěrečné evaluační zprávy.

Fokusní skupiny byly realizovány u příležitosti konání implementační aktivity Letní škola pro pedagogy. Proběhly 2x během projektu a souhrnně se jich účastnilo cca 45 respondentů z řad vedení škol a pedagogických i nepedagogických pracovníků.



2. Vyhodnocení předpokladů teorie změny

V úvodu evaluace byly identifikovány předpoklady/kontexty, resp. kauzální vazby, za kterých je teorie změny projektu/intervencí funkční (intervence fungují). Tyto předpoklady byly v průběhu evaluace ověřovány, a to zejména terénním šetřením. Předpoklady a míra jejich naplnění je uvedena v následující tabulce:

Tabulka 2: Předpoklady/kontexty a míra jejich naplnění

Předpoklad/kontext	Míra jeho naplnění
1) Dostatečná informovanost CS o projektu/dostatečná komunikace projektu směrem z projektu k CS.	<p>Dostatečná informovanost CS byla pro projekt zásadní. CS získávaly informace o projektu jednak z veřejných zdrojů tak, jak byla pravidelně informována široká a odborná veřejnost (viz níže).</p> <p>Kromě toho bylo nezbytné posílit informační toky o přímou komunikaci s potenciálními účastníky akcí. Členové realizačního týmu přímo oslovovali školy s nabídkou aktivit, byly šířeny prostřednictvím členů pracovních skupin apod.</p> <p>Naprosto zásadním komunikačním kanálem byly webové stránky MAP ORP Rakovník. Jedná se o komplexní stránky MAP, kde jsou na jednom místě shromážděny informace od MAP I po MAP IV. Stránky obsahují detailní informace o veškerých realizovaných aktivitách MAP, obsahují veškerou dokumentaci (SR, RAP, Komunikační plán a mnoho dalších). Součástí informací o pořádaných a připravovaných aktivitách byl vždy i odkaz na registraci. To umožnilo CS okamžitě reagovat na nabídku akcí. V důsledku toho byl potenciál vzdělávacích a jiných akcí ve většině případů zcela naplněn (v mnoha případech nemohli být z kapacitních důvodů uspokojeni všichni zájemci).</p> <p><i>Předpoklad se podařilo naplnit.</i></p>
2) Dostatečná informovanost veřejnosti a vzdělávacích subjektů o možnostech projektu	<p>Projekt byl propagován prostřednictvím:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ sociálních médií (Facebook, Instagram)➤ webových stránek www.maprakovnicko.cz➤ informačního zpravodaje Mapoviny➤ uveřejňování článků v místních periodikách (Radnice)➤ vyvěšením plakátu ve formátu A3 v sídle příjemce <p><i>Tento předpoklad se podařilo naplnit.</i></p>
3) Motivace CS a zájem o zapojení se do realizace projektu	<p>Projekt MAP IV, jak již název napovídá, navazuje na aktivity v oblasti vzdělávání realizované v předchozích letech. Předchozí MAPy byly zaměřeny především na vybudování partnerství v území, zakotvení struktury strategického plánování a participaci důležitých aktérů (zejména škol) na tomto plánování. MAP IV se zaměřil na implementaci aktivit, které reagovaly na potřeby identifikované ve strategických dokumentech v MAP</p>



	<p>III (Strategický rámec, roční akční plány), na jejichž přípravě se zapojené školy podílely. To představovalo silné východisko pro motivaci CS na zapojení se do nabízených aktivit a uspokojování svých potřeb. Důkazem toho byl ohromný zájem nejen o nabízené aktivity, ale i o zapojení v pracovních skupinách. To lze ilustrovat počty členů: PS MDF – 21 členů, PS RP – 8 členů, PS MŠ – 20 členů, PS FIN – 5 členů.</p> <p>Je proto potřeba konstatovat, že tento předpoklad se podařilo naplnit.</p>
4) Dostatečné časové kapacity odborného týmu/cílových skupin a aktivní účast na realizaci projektu	<p>Problém časových kapacit je v dnešní době všudypřítomný. Aby docházelo k eliminaci časových problémů, byly realizované aktivity vždy přizpůsobovány potřebám dané CS. Např. aktivity pro děti a žáky probíhaly v rámci vyučování, vzdělávací aktivity pro pedagogy a vedení škol se realizovaly v odpoledních hodinách tak, aby co jak nejméně nezasahovaly do vyučování. U plánování realizace konkrétních aktivit byl vždy brán ohled na specifika školního roku (prázdniny, exponované časy pro pedagogy v období ukončování pololetí a školního roku apod.).</p> <p>Setkávání realizačního/odborného týmu bylo uzpůsobováno časovým možnostem jeho členů.</p> <p>Tento předpoklad se podařilo naplnit.</p>
5) Dostatek externích odborných kapacit pro zajištění odborných aktivit pro vzdělávací subjekty	<p>Zajištění externích odborných kapacit, které mají u odborné veřejnosti renomé a kvalita jejich práce hodnocena velmi vysoce, představovala výzvu. Tito experti mívají své diáře plné na mnoho měsíců dopředu. Při plánování některých aktivit bylo proto nezbytné zahájit s nimi komunikaci již dlouho dopředu, příp. se přizpůsobit jejich možnostem. Klíčové bylo zajistit odborné experty pro realizaci dlouhodobých aktivit:</p> <p>PhDr. Petra Vallin, Ph.D. – odborná garantka pro zavádění formativního přístupu do základních škol (IA Sborovna v poradně s Petrou Vallin)</p> <p>Roman Hartl – odborný garant pro regionální identitu a místě zakotvené učení – projekty spolupráce (IA Regionální čítanka Rakovnicka a Zvědavá stezka Lužná)</p> <p>Mgr. Lenka Perglová – odborný garant pro logopedii v předškolním vzdělávání (IA Logopedické chvíle s Lenkou)</p> <p>Odborní garanti Elixíru do škol (IA Létající centrum Elixíru do škol na Rakovnicku)</p> <p>Díky dlouhodobému plánování se podařilo zajistit i další experty pro jednorázové aktivity.</p> <p>Tento předpoklad se podařilo naplnit díky pečlivému a dlouhodobému plánování aktivit.</p>

Zdroj: Desk research, terénní šetření, vlastní zpracování



Celkově lze k předpokladům podmiňujícím funkčnost plánovaných kauzálních vazeb konstatovat, že všechny byly v průběhu řešení projektu naplněny. Nebyly identifikovány odchylky od plánovaného stavu, které by mohly negativně ovlivnit výstupy a výsledky projektu jako takového, včetně splnění závazných indikátorů.

Následující kapitola 3.1 shrnuje realizaci KA, tzn. akcí realizovaných projektem (model akce), které mají ve svém důsledku vyvolat očekávanou změnu (blíže kap. 3.2).



3. Model akce - realizace klíčových aktivit

KA realizované projektem byly nastaveny tak, aby vedly k naplnění cílů projektu a vyvolání očekávaných změn. Projekt si nastavil níže uvedené cíle.

Cíle projektu MAP ORP Rakovník IV

1. Prohloubení partnerství a spolupráce aktérů MAP na území ORP Rakovník.
2. Rozvoj vzdělávání dětí a žáků v mateřských a základních školách.
3. Zhodnocení dopadu projektem realizovaných aktivit na cílové skupiny.

V důsledku realizace projektu byly očekávány tyto následující změny:

- Vyšší kvalita poskytovaného vzdělávání na Rakovnicku zohledňující individuální potřeby dětí a žáků a potenciál každého jedince.
- Větší propojení škol MŠ/ZŠ/SŠ a ostatních institucí, včetně aktivní spolupráce škol s rodiči a veřejností. Propojením subjektů dojde ke společnému plánování, řešení problémů a hledání dalších finančních příležitostí k rozvoji vzdělávání. Díky větší informovanosti veřejnosti dojde ke zvýšení povědomí o společném vzdělávání, možnostech a aktivitách jednotlivých škol a neformálních a zájmových institucí.
- Ředitelé, pedagogové a další pracovníci škol získají díky spolupráci a sdílení nové vědomosti, poznatky a zkušenosti uplatnitelné ve své praxi. Budou si jisti v problematice společného vzdělávání, podpoře dětí a žáků nadaných či ohrožených neúspěchem a budou ji umět správně interpretovat rodičovské veřejnosti.
- Dojde ke zmírnění rozdílů mezi jednotlivými vzdělávacími subjekty a prostředí škol bude podnětné a bezpečné pro rozvoj kompetencí a potenciálu učitelů i žáků.
- Dojde ke zvýšení podílu škol využívajících formativní hodnocení.
- Dojde ke zlepšení spolupráce škol a OSPOD. Vzdělávací (ne)úspěšnost v území bude zastřešena a řešena koordinovaně.
- Dojde k revizím ŠVP a k proměně vzdělávacího obsahu. Ve školách dojde k vytvoření podnětného prostředí pro zavádění moderních didaktických forem do výuky. Výuka přírodních věd bude probíhat zábavnou a hravou formou.
- Dojde ke zvýšení pedagogických kompetencí neaprobovaných učitelů přírodních věd, zejména fyziky a chemie.
- Zvýší se zájem žáků o přírodní vědy.
- Školy budou bezpečným a přátelským prostředím pro všechny účastníky. Díky koordinované spolupráci projektů MAP, IPs Kurikulum a IPs Střední článek dojde ke zlepšení řízení škol a dalších vzdělávacích subjektů, ke zkvalitnění výuky, vytvoření důvěry škol v systémové řízení a vytvoření podnětného a spolupracujícího prostředí ve školách pro implementaci systémových změn ve vzdělávací soustavě.

Implementační aktivity byly naplánovány tak, aby přispěly ke splnění vytýčených cílů a dosažení předpokládaných změn.



MAP ORP Rakovník IV si zvolil pro intervence následující témata:

Tabulka 3: Zvolená témata

Zvolená témata	
Povinná	Podpora moderních didaktických forem vedoucích k rozvoji klíčových kompetencí
	Rozvoj potenciálu každého žáka, zejména žáků se sociálním a jiným znevýhodněním
	Podpora pedagogických a didaktických kompetencí pracovníků ve vzdělávání a podpora managementu třídních kolektivů
Nepovinná	Rozvoj kompetencí dětí a žáků v polytechnickém vzdělávání
	Výchova k udržitelnému rozvoji – EVVO
	Rozvoj vztahu k místu, kde děti a žáci žijí, mezigenerační soužití
	Wellbeing (duševní zdraví dětí, žáků a pedagogů)

Zdroj: Žádost, vlastní zpracování

Zvolená témata se následně promítla do obsahu a zaměření jednotlivých implementačních aktivit.

3.1 KA 1 – Řízení projektu

Předmětem KA 1 bylo efektivní nastavení řízení projektu, včetně ustavení ŘV, PS a projektového týmu. Dále organizace, monitoring a kontrola realizovaných aktivit, včetně zajištění reportingu pro ŘO. Součástí bylo zajištění odpovídající komunikace a publicity projektu.

Z pohledu evaluátora probíhalo řízení projektu a komunikace na **profesionální úrovni**. V úvodu projektu byly ustanoveny všechny potřebné orgány a platformy.

Realizační tým (RT)

RT byl zodpovědný za řízení projektu. Byl složen z odborné a administrativní části⁴.

Odborný tým byl tvořen koordinátorem implementace, analytikem, vedoucím PS pro podporu moderních didaktických forem, vedoucí PS pro rovné příležitosti, vedoucí PS pro předškolní vzdělávání, člen PS, koordinátor školy, evaluátor a odborný garant.

Administrativní tým tvořil projektový manažer, finanční manažer a administrativní pracovník.

Jednání RT probíhaly minimálně 4x ročně, dle operativní potřeby se scházely „užší RT“. Jednání měla spíše neformální charakter, kdy členové, dle své role a působnosti v týmu, informovali o aktivitách, které proběhly nebo se připravovaly. Byly diskutovány aktuální problémy a byl společně hledán optimální způsob jejich řešení. Jednání RT moderovala projektová manažerka, která sestavovala programy jednání a následně zpracovávala zápisy, včetně úkolů pro jednotlivé členy.

⁴ Zdroj: ZoR č. 1



Projektová manažerka zpracovávala ZoR a ve spolupráci s finanční manažerkou také ŽoP. Hlídala plnění harmonogramu, vykazování indikátorů a zajišťovala sběr dat dle pokynů ŘO. Byla taktéž prostředníkem mezi ŘO a RT projektu a zajišťovala obousměrnou komunikaci. Účastnila se společných jednání projektových manažerů jednotlivých MAP a zajišťovala komunikaci s ostatními IPs a IDZ Středočeského kraje.

Řídící výbor (ŘV)

ŘV byl ustaven taktéž hned na počátku projektu (detaily uvedeny dále).

Pracovní skupiny (PS)

Struktura PS odráží požadavky ŘO a začaly fungovat již v úvodních měsících projektu (detaily uvedeny dále).

Závěr evaluátora ke KA 1

Z pohledu evaluátora probíhalo řízení projektu v souladu s Pravidly pro žadatele a příjemce, specifická část, výzva Akční plánování v území – MAP a dílčími pokyny ŘO. Komunikační kanály byly nastaveny velmi dobře, a to jak dovnitř projektu (ŘV – RT – PS), tak i vně (CS, široká veřejnost a další zainteresované subjekty). Členové uvedených orgánů získávali informace o termínech jednání v dostatečném předstihu, taktéž podkladové materiály potřebné pro jednání. Závěry dílčích jednání byly členům zasílány ve formě zápisu. Jednání uvedených orgánů bylo jak z organizačního, tak technického hlediska vždy dobře připraveno, nedocházelo proto k neočekávaným situacím.

Evaluátor neidentifikoval slabá místa řízení projektu.

3.2 KA 3 – Rozvoj a aktualizace MAP

Předmětem KA 3 bylo prohloubení spolupráce a zapojení relevantních aktérů z území do procesu plánování a aktualizace místního akčního plánu rozvoje vzdělávání.

8 dílčích aktivit⁵:

3.1 ŘV a organizační struktura MAP

3.2 Zpracování komunikačního plánu a realizace konzultačního procesu

3.3 PS pro financování

3.4 PS pro podporu moderních didaktických forem vedoucích k rozvoji klíčových kompetencí

3.5 PS pro rovné příležitosti

3.6 PS pro další témata (PS pro MŠ)

3.8 Místní akční plánování

3.9 Spolupráce s projektem IDZ/krajem

3.10 Spolupráce s IPs

⁵ Kódování/číslování aktivit je v souladu s dotčenou výzvou a metodikou pro žadatele a příjemce



3.1 ŘV a organizační struktura MAP

ŘV byl hlavním pracovním orgánem partnerství MAP. V souladu s principem partnerství tvořili ŘV zástupci klíčových aktérů ovlivňujících oblast vzdělávání na území ORP Rakovník. Celkem proběhlo 5 jednání ŘT.

Na úvodním zasedání v 5/2024 si ŘV zvolil svou předsedkyni a schválil *Statut a jednací řád ŘV*. Byl taktéž schválen *Komunikační plán a konzultační proces projektu MAP* a organizační struktura MAP, včetně seznamu pracovních skupin a jejich členů. Mezi další schválené dokumenty patřil Evaluační plán a Akční plány.

Druhé jednání ŘV bylo realizováno per-rollam a byly schváleny dokumenty místního akčního plánování (aktualizovaná Strategický dokument MAP). Třetí a čtvrté jednání se zaměřilo na schválení aktualizované řídicí dokumentace a členové byli informováni o průběhu implementačních aktivit.

Na posledním, pátém ŘV v 12/2025 byly schváleny veškeré dokumenty vzniklé v rámci akčního plánování a Závěrečná evaluační zpráva.

3.2 Zpracování komunikačního plánu a realizace konzultačního procesu

MAP byl propagován v souladu s požadavky ŘO. Jak již bylo uvedeno výše, byl schválen *Komunikační plán a konzultační proces projektu MAP*, který popisoval zapojené subjekty, způsoby pravidelného informování a způsoby realizace konzultačního procesu.

MAP byl propagován prostřednictvím sociálních sítí (Facebook, Instagram), webových stránek www.maprakovnicko.cz, tištěných médií (Radnice) a dalších. V rámci povinné publicity byl v síle příjemce dotace vyvěšen plakát formátu A3 a veškeré dokumenty a doklady byly opatřeny logy EU, MŠMT a MAP, včetně názvu a registračního čísla projektu.

3.3 – 3.6 Pracovní skupiny

V rámci MAP ORP Rakovník byly ustaveny 4 PS:

- PS pro financování
- PS pro podporu moderních didaktických forem vedoucích k rozvoji klíčových kompetencí
- PS pro rovné příležitosti
- PS pro mateřské školy

Všechny uvedené PS byly ustaveny již na počátku projektu, aby mohly okamžitě zahájit svou činnost. PS se scházely 4x během kalendářního roku. PS probíhaly v prezenční formě a součástí výstupů byl zápis z jednání. Členové pracovních skupin se aktivně podíleli na celém procesu společného plánování v území a aktualizaci dokumentů MAP. PS navrhovaly témata a náměty do SR MAP a Akčních plánů, podíleli se na připomínkování těchto dokumentů.

PS pro financování měla 5 členů. Jejím cílem bylo navrhnout, jakým způsobem bude financována realizace aktivit zapracovaných do SR MAP a akčních plánů. PS zprostředkovávala informace o plánovaných nebo vyhlášených dotačních titulech/výzvách v oblasti vzdělávání a pomáhala hledat



finanční prostředky na investiční priority zřizovatelů škol. Pro tyto účely byl zpracován *Dotační rádce*, který byl průběžně aktualizován.

PS pro podporu moderních didaktických forem vedoucích k rozvoji klíčových kompetencí měla 21 členů. V rámci činnosti PS docházelo k intenzivní výměně zkušeností a odborných znalostí o moderních didaktických formách, metodách, pomůckách a postupech, které vedou k rozvoji klíčových kompetencí dětí a žáků. V rámci PS byla vytvořena *sdílená putovní dílna pro učitele*, která navazovala na IA Poradna ve sborovně s P. Vallin.

V rámci činnosti této PS byli identifikováni místní lídři/experti v dané oblasti a došlo k jejich zapojení do práce PS a dalších aktivit v území.

PS pro rovné příležitosti měla 8 členů. Obsahem práce PS bylo zejména vzájemné vzdělávání, přenos zkušeností a informací a odborně vedená diskuze o problematice nastavení rovných příležitostí a selektivnosti vzdělávacího systému uvnitř škol. PS se věnovala zejména tématu zlepšení spolupráce škol a OSPOD, které bylo v ORP Rakovník vyhodnoceno jako nefunkční.

PS pro předškolní vzdělávání měla 20 členů. Věnovala se jednak revizi RVP MŠ, připravovala témata pro vzdělávací aktivity pedagogů v MŠ. Součástí PS byly diskuze s odborníky na konkrétní témata, výměna zkušeností a dobré praxe.

PS fungovaly standardně a plnily svou předepsanou roli v projektu.

3.8 Místní akční plánování

V rámci této aktivity byly zpracovány, resp. aktualizovány analytické a strategické dokumenty týkající se místního akčního plánování ve vzdělávání. Zejména se jedná o analytickou část (SWOT) a strategický rámec, na který navázaly akční plány. Na aktualizaci dokumentů se podíleli jak členové PS, tak členové RT, kteří předkládali svá témata a náměty.

3.9 Spolupráce s projektem IDZ/krajem

Byl navázán kontakt mezi RT MAP IV Rakovník a krajským projektem IDZ Středočeského kraje. Zástupci RT se účastnili setkání, která byla ze strany IDZ organizována.

3.10 Spolupráce s IPs

Pro potřeby spolupráce byl vytvořen Plán spolupráce MAP a IPs.

MAP ORP Rakovník navázal spolupráci s IPs Kurikulum a IPs Střední článek. Spolupráce s IPs probíhala formou výměny informací a zkušeností, plánování a koordinací aktivit. Byla zajištěna účast zástupců projektu MAP na odborných panelech jednotlivých IPs a zástupci MAP se účastnili všech setkání, které tyto projekty organizovaly. Zástupci IPs Kurikulum a IPs Střední článek se v průběhu projektu zúčastnili i aktivit realizovaných projektem MAP.



Tabulka 4: Dosažení výstupů v KA 3

Výstupy KA 3	Míra splnění
3.1 Složení ŘV respektující partnerský přístup; Statut a Jednací řád ŘV MAP; seznam pracovních skupin a jejich členů; organizační struktura (včetně popisu rozdělení rolí, povinností a odpovědností, popis komunikačních toků) schválená ŘV	✓
3.2 Komunikační plán a plánované aktivity konzultačního procesu; aktivní využívání sociálních médií, nebo webových stránek příjemce/projektu; zveřejnění informace o MAP v místních nebo jiných médiích minimálně 1x v průběhu každých započatých šesti měsíců realizace projektu; realizace informativního setkání ke kvalitě vzdělávání s relevantními aktéry, zastupiteli a apod.	✓
3.3 Seznam realizovaných jednání PS; zápisy a prezenční listiny z jednání PS; zpracované návrhy financování aktivit navržené ostatními PS	✓
3.4 Seznam místních lídrů/expertů pro oblast, které se PS věnuje a odkaz na webové stránky projektu/příjemce, kde je zveřejněn jejich seznam; seznam realizovaných jednání PS; zápisy a prezenční listiny z jednání PS; zpracované návrhy aktivit spolupráce a aktivit škol v oblasti moderních didaktických forem vedoucích k rozvoji klíčových kompetencí dětí a žáků	✓
3.5 Seznam realizovaných jednání PS; zápisy a prezenční listiny z jednání PS; návrhy aktivit spolupráce a aktivit škol nastavující rovné příležitosti a podmínky ke vzdělávání	✓
3.6 Seznam realizovaných jednání PS; zápisy a prezenční listiny z jednání PS; návrhy aktivit spolupráce a aktivit škol řešící problematiku předškolního vzdělávání	✓
3.8 Aktualizovaný a ŘV schválený MAP - aktualizovaná analytická část, strategická část (SR MAP do roku 2028 včetně tabulek investičních priorit na období 2021-27) a implementační část (3 akční plány)	✓
3.9 Realizovaná spolupráce s krajem/krajským projektem IDZ (včetně účasti na platformě krajského projektu IDZ pro setkávání s realizátory projektu MAP v daném území); pozvánky, zápisy a prezenční listiny z akcí, které organizoval RT MAP	✓
3.10 Plán spolupráce projektu s IPs; konkrétní realizovaná spolupráce s IPs; z akcí, které organizoval RT MAP: pozvánky, zápisy a prezenční listiny	✓

Zdroj: Zdroj: žádost, vlastní zpracování

Závěr evaluátora ke KA 3

Z pohledu evaluátora probíhaly výše uvedené dílčí aktivity kontinuálně a bez zjevných problémů. Plánované výstupy KA 3 byly dosaženy. V této části evaluátor neidentifikoval slabá místa projektu. Lze konstatovat, že KA 3 přispěla zejména k naplnění cíle „Prohloubení spolupráce a zapojení relevantních aktérů z území do procesu plánování a aktualizace místního akčního plánu rozvoje vzdělávání“.



3.3 KA 4 – Implementace akčních plánů

Cílem KA 4 bylo zkvalitnění vzdělávání v mateřských a základních školách v daném území v reakci na problémy a potřeby tohoto území⁶.

Implementační aktivity byly realizovány v 6 tématech, ve kterých bylo realizováno 55 akcí.

1. Cyklus vzdělávacích aktivit pro pedagogy

- Elixír do škol
- Sborovna v poradně s Petrou Vallin
- Logopedické chvílky s Lenkou

2. Vícedenní vzdělávací aktivity pro pedagogy

- Letní školy pro pedagogy

3. Jednodenní vzdělávací aktivity pro pracovníky ve vzdělávání

- Semináře, workshopy, přednášky, exkurze, ukázkové hodiny, sdílení atd.

4. Sdílené putovní projekty

- Čtenářské putovní dílny
- Matematické putovní herny
- Montessori putovní kufry

5. Projekty spolupráce

- Regionální čítanka Rakovnícka
- Zvědavá stezka Lužná

6. Osvětové akce

- setkání starostů, konference MAP, aktivity pro rodiče a pro veřejnost

7. Aktivity pro děti a žáky

- meziškolní soutěž a vzdělávací aktivity

Implementace výše uvedených aktivit byla zahájena v hned v prvních měsících realizace projektu a probíhala až do jeho ukončení v 12/2025. Aktivity probíhaly dle schváleného harmonogramu (projektová žádost) a v odpovídající kvantitě tak, aby byly naplněny indikátory projektu.

Obsah a plnění implementačních aktivit zobrazuje následující tabulka:

⁶ Zdroj: Žádost o podporu



Tabulka 5: Souhrn implementačních aktivit

Skupina aktivit	Název aktivity	Cílová skupina	Popis aktivity/ Téma	Indikátor	Počet účastníků na akci	Splnění výstupů KA 4
Cyklus vzdělávacích aktivit pro pedagogy	Regionální centrum Elixíru do škol	<ul style="list-style-type: none"> Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci Vedení škol a školských zařízení Poskytovatelé volnočasových aktivit a zájmového a neformálního vzdělávání 	Téma: Moderní didaktické formy výuky	Cyklus vzdělávacích seminářů: 1	Počet setkání: 18 Počet účastníků: 282	✓
	Sborovna v poradně s Petrou Vallin	<ul style="list-style-type: none"> Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci Vedení škol a školských zařízení 	Téma: Formativní hodnocení	Cyklus vzdělávacích seminářů: 1	Počet setkání: 21 Počet účastníků: 380	✓
	Logopedické chvíle s Lenkou	<ul style="list-style-type: none"> Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci Vedení škol a školských zařízení 	Téma: Logopedie	Cyklus vzdělávacích seminářů: 1	Počet setkání: 6 Počet účastníků: 141	✓
Vícedenní vzdělávací aktivity pro pedagogy	Letní školy pro pedagogy	<ul style="list-style-type: none"> Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci Vedení škol a školských zařízení 	Téma: Tvorba a upevňování partnerství v území	Vzdělávací semináře, workshopy, přednášky, besedy zrealizované současně během jedné vícedenní akce: 2	Počet setkání: 2 Počet účastníků: 93	✓
Jednodenní vzdělávací aktivity pro pracovníky	1_Umělá inteligence 2_Únikové hry ve výuce	<ul style="list-style-type: none"> Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci Vedení škol a školských zařízení 	Téma: Digitální gramotnost	Počet akcí pro pracovníky ve vzdělávání: 2	Počet setkání: 2 Počet účastníků: 38	✓



ve vzdělávání	1_Badatelsky orientovaná výuka v kontextu EVVO	<ul style="list-style-type: none"> Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci Vedení škol a školských zařízení 	Téma: Vzdelávání pro udržitelný rozvoj - EVVO	Počet akcí pro pracovníky ve vzdělávání: 1	Počet setkání: 1 Počet účastníků: 17	✓
	1_Jak pracovat se sociální nezralostí u dětí s PAS v předškolním vzdělávání a v době zahájení školní docházky	<ul style="list-style-type: none"> Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci Vedení škol a školských zařízení 	Téma: Inkluze	Počet akcí pro pracovníky ve vzdělávání: 1	Počet setkání: 1 Počet účastníků: 25	✓
	1_Typologie osobnosti - váš typ osobnosti jako cesta k pohodovější komunikaci a vztahům 2_Vedení třídnické hodiny jako prevence nekázně	<ul style="list-style-type: none"> Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci Vedení škol a školských zařízení 	Téma: 1_Typologie osobnosti 2_Management třídních kolektivů	Počet akcí pro pracovníky ve vzdělávání: 2	Počet setkání: 2 Počet účastníků: 31	✓
	1_Storytelling v MŠ 2_Aktivizační metody na začátek hodiny	<ul style="list-style-type: none"> Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci Vedení škol a školských zařízení 	Téma: Moderní didaktické formy výuky	Počet akcí pro pracovníky ve vzdělávání: 2	Počet setkání: 2 Počet účastníků: 46	✓
	1_Formativní hodnocení	<ul style="list-style-type: none"> Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci Vedení škol a školských zařízení 	Téma: Formativní hodnocení	Počet akcí pro pracovníky ve vzdělávání: 1	Počet setkání: 1 Počet účastníků: 30	✓
	1_Integrální leadership	<ul style="list-style-type: none"> Vedení škol a školských zařízení 	Téma: Pedagogický leadership	Počet akcí pro pracovníky ve vzdělávání: 1	Počet setkání: 1 Počet účastníků: 20	✓



	1_Umění komunikace a podpory dětí v MŠ	<ul style="list-style-type: none"> • Vedení škol a školských zařízení 	Téma: Podpora přirozeného učení a emocionálního rozvoje dětí prostřednictvím efektivní komunikace a mediace v mateřských školách	Počet akcí pro pracovníky ve vzdělávání: 1	Počet setkání: 1 Počet účastníků: 37	✓
	1_Zdravý pohyb dětí 2_Aktivity do školní družiny	<ul style="list-style-type: none"> • Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci • Vedení škol a školských zařízení 	Téma: 1_ Rozvoj pohybových dovedností ve školním prostředí s důrazem na propojenost hrubé a jemné motoriky 2_ Rozvoj činnosti školních	Počet akcí pro pracovníky ve vzdělávání: 2	Počet setkání: 2 Počet účastníků: 40	✓
	1_ Nastavení funkční mezioborové spolupráce v ORP Rakovník 2_Neukázněný a neprospívající žák	<ul style="list-style-type: none"> • Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci • Vedení škol a školských zařízení 	Téma: Inkluze	Počet akcí pro pracovníky ve vzdělávání: 2	Počet setkání: 2 Počet účastníků: 54	✓
	1_Setkání pracovníků ve vzdělávání 2_Den ve třídě Začít spolu	<ul style="list-style-type: none"> • Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci • Vedení škol a školských zařízení 	Téma: 1_Tvorba a upevňování partnerství v území 2_ Náslechy ve vyučovacích	Počet akcí pro pracovníky ve vzdělávání: 3	Počet setkání: 3 Počet účastníků: 113	✓



	3_Podpora dítěte v akutním ohrožení (syndrom CAN)		hodinách finalisty Global Teacher Prize ČR 3_Ochrana práv a bezpečí dětí – mezioborová spolupráce			
Sdílené putovní projekty	Čtenářské putovní dílny	<ul style="list-style-type: none"> • Žáci ZŠ • Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci škol • Vedení škol a školských zařízení 	Téma: Čtenářská pre/gramotnost	Sdílení souborů knih základními školami: 1	Počet zapojených žáků: 404	✓
	Matematické putovní herny	<ul style="list-style-type: none"> • Žáci ZŠ • Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci škol • Vedení škol a školských zařízení 	Téma: Matematická pre/gramotnost	Sdílení souborů her a didaktických pomůcek základními školami: 1	Počet zapojených žáků: 338	✓
	Montessori putovní kufry	<ul style="list-style-type: none"> • Děti MŠ • Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci škol • Vedení škol a školských zařízení 	Téma: Montessori pedagogika	Sdílení souborů Montessori pomůcek mateřskými školami: 1	Počet zapojených dětí: 308	✓
Projekty spolupráce	Regionální čítanka Rakovnícka	<ul style="list-style-type: none"> • Žáci ZŠ • Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci škol 	Téma: Místně zakotvené učení	Další výstupy nenavázané na Indikátory: 1	Počet zapojených subjektů: 18	✓



	Zvědavá stezka lužanskými lesy na Merkovku	<ul style="list-style-type: none"> • Děti, žáci ZŠ 	Téma: Místně zakotvené učení	Další výstupy nenavázané na Indikátory: 1	Počet zapojených účastníků: 12	✓
Osvětové akce	1_Setkání starostů _Jak a k čemu směřovat naši školu 2_Setkání starostů _Hodnocení a odměňování ředitele školy	<ul style="list-style-type: none"> • Zřizovatelé škol 	Téma: Posílení spolupráce mezi zřizovateli a školami	Počet Informativně vzdělávacích setkání: 2	Počet setkání: 2 Počet účastníků: 29	✓
	1_Konference MAP 2025	<ul style="list-style-type: none"> • Zřizovatelé škol • Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci škol • Vedení škol a školských zařízení • Široká veřejnost • Pracovníci školských a poradenských zařízení • Rodiče dětí a žáků 	Téma: Tvorba a upevňování partnerství v území	Počet informativních setkání k rozvoji vzdělávání v území: 1	Počet setkání: 1 Počet účastníků: 83	✓
	1_Komunitní setkání s rodiči _Kouzelný les mezi Večerničky 2_Beseda s rodiči _V digitální džungli 3_Beseda s rodiči _Odolný dospělý, odolné dítě	<ul style="list-style-type: none"> • Rodiče dětí a žáků 	Téma: 1_ Podpora rodinného a komunitního života prostřednictvím volnočasových aktivit 2_Prevence závislostního chování	Počet osvětových akcí: 4	Počet setkání: 4 Počet účastníků: 220	✓



	4_Beseda s rodiči_Rozšiřování repertoáru jídel a práce s potravinovou neofobií		3_Podpora rozvoje rodičovských kompetencí 4_Podpora rozvoje rodičovských kompetencí			
	1_Beseda nad Regionální čítankou Rakovnicka 2_Komentovaná vycházka po trase Zvědavé stezky Lužná	<ul style="list-style-type: none"> • Široká veřejnost • Zřizovatelé škol • Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci škol • Vedení škol a školských zařízení 	Téma: Místně zakotvené učení	Počet osvětových akcí: 2	Počet setkání: 2 Počet účastníků: 54	✓
Aktivity pro děti a žáky	Vzdělávací aktivity pro děti a žáky	<ul style="list-style-type: none"> • Děti MŠ • Žáci ZŠ 	Téma: Čtenářská pre/gramotnost – indikátor 1; Polytechnické vzdělávání – indikátor 1; Vzdělávání pro udržitelný rozvoj – EVVO – indikátor 1; Wellbeing a psychohygiena – indikátor 1; Soft skills – indikátor 1; Logopedie – indikátor 1	Počet uzavřených tematických celků: 6	Počet akcí: 55 Počet účastníků: 1877	✓

Zdroj: Desk research, Příloha žádosti, terénní šetření, vlastní zpracování



Terénní šetření (dotazník, pozorování, rozhovor, fokusní skupina) bylo realizováno na vybraných akcích tak, aby bylo možné ověřit, zda aktivity naplnily svůj účel a byly pro CS přínosné. Na akcích, které se týkaly pedagogických a jiných pracovníků a rodičů, byli účastníci požádáni o vyplnění dotazníku. Na některých vybraných akcích bylo realizováno pozorování. Dopady na děti a žáky byly zjišťovány přeneseně prostřednictvím pedagogů.

Na základě uvedených hodnocení lze konstatovat, že **implementační aktivity reagovaly na potřeby CS**, což je patrné z počtu účastníků na jednotlivých akcích (viz předchozí tabulka). Účastníci hodnotili akce jako **užitečné a přínosné** z pohledu potřebných informací, dovedností a znalostí, které využijí v budoucnu ve své pedagogické praxi. Velmi pozitivně byla hodnocena **kvalita realizovaných akcí**, ať již z pohledu kvalitních lektorů, tak i organizačního zajištění.

Závěr evaluátora ke KA 4

Z pohledu evaluátora byly implementační aktivity realizovány dle běžných standardů a nevykazovaly zjevné nedostatky. Z vyhodnocení realizovaných šetření vyplývá, že spokojenost CS s tématy a provedením aktivit byla vysoká. Účastníci hodnotili akce jako přínosné, kdy získané vědomosti mají potenciál využití zejména v pedagogické praxi.

Lze konstatovat, že KA 4 přispěla svým obsahem a zaměřením aktivit k naplnění dílčího cíle „Zkvalitnění vzdělávání v mateřských a základních školách v daném území v reakci na problémy a potřeby tohoto území“.



4. Model změny - přínosy a dopady projektu

V žádosti projektu byly definovány očekávané změny, které měla realizace projektu MAP IV přinést (příp. nastartovat). Implementační aktivity, a obecně působení MAP IV (a předchozích) v území, **výrazným způsobem** přispěly k nastartování níže uvedených změn. Některé změny jsou systémového charakteru, kde je potřeba působení celého komplexu opatření přesahující možnosti MAP. Ačkoliv mnohé změny se projeví až v dlouhodobém horizontu, lze konstatovat, že přínos MAP Rakovník k jejich dosažení je **velmi významný** (detailně v části týkající se zodpovězení evaluačních otázek).

Tabulka 6: Míra, resp. potenciál dosažení změn

Očekávaná změna ⁷	Míra dosažení změny
Vyšší kvalita poskytovaného vzdělávání na Rakovnicku zohledňující individuální potřeby dětí a žáků a potenciál každého jedince.	<p>Lze konstatovat, že veškeré aktivity realizované v rámci všech dosavadních MAP Rakovník⁸ v uplynulých letech významně přispívaly k dosahování vyšší kvality poskytovaného vzdělávání na Rakovnicku. Z pohledu evaluátora je dosahování vyšší kvality v oblasti vzdělávání nekončícím procesem.</p> <p>Do jaké míry se vyšší kvalita vzdělávání vedoucí zejména k rozvoji klíčových kompetencí dětí a žáků projeví v dlouhodobém horizontu bude možné kvantitativně vyhodnocovat např. z pohledu úspěšnosti žáků ve srovnávacích testech (např. srovnávací testy žáků 5. a 8. tříd realizované CERMAT, mezinárodní srovnání PISA, úspěšností v přijímacích zkouškách na SŠ apod.).</p> <p>Z kvalitativního hlediska je potřebné konstatovat, že jakékoliv úsilí a potenciál vložený do regionálního vzdělávání a zejména do jejich klíčových nositelů – pedagogických (a nepedagogických) pracovníků, představuje ve svém důsledku investici do dětí a žáků, neboť má potenciál projevit se v jejich budoucích schopnostech, dovednostech a kompetencích.</p>
Větší propojení škol MŠ/ZŠ/SŠ a ostatních institucí, včetně aktivní spolupráce škol s rodiči a veřejností. Propojením subjektů dojde ke společnému plánování, řešení problémů a hledání dalších finančních příležitostí k rozvoji vzdělávání. Díky větší informovanosti veřejnosti dojde ke zvýšení povědomí o společném vzdělávání, možnostech a aktivitách	<p>Díky realizaci MAP IV se podařilo udržet platformy a sítě vytvořené v minulém období, resp. z předchozích MAP. Byla tak zachována kontinuita strategického plánování v oblasti vzdělávání na území ORP Rakovník. Umožnění pravidelného setkávání aktérů ve vzdělávání, ať již zapojením se do pracovních skupin, RT, ŘV nebo účastí na implementačních aktivitách se projevila v posílení kontaktů a partnerských vazeb mezi všemi aktéry v území, zejména mezi školami a pedagogy navzájem.</p> <p>Vytvoření spolupracujícího prostředí, jehož aktéry spojila příslušnost k projektům MAP, podnítilo</p>

⁷ Žádost

⁸ Závěrečná evaluační zpráva k evaluaci projektu „Místní akční plán rozvoje vzdělávání na území SO ORP Rakovník“ (souhrnná evaluace MAP I – MAP III)



<p><i>jednotlivých škol a neformálních a zájmových institucí.</i></p>	<p>vzájemnou důvěru mezi jednotlivými aktéry, což pozitivně přispělo ke snížení nedůvěry a „rivalitě“ mezi jednotlivými školami.</p> <p>Pokračování v procesu akčního plánování, resp. aktualizace Strategického plánu a vytvoření Ročních akčních plánů dále ukotvilo význam strategického plánování v území. Realizace implementačních aktivit významně přispěla k rozvoji znalostí a kompetencí pedagogický i nepedagogických pracovníků, a to jak na úrovni MŠ, tak ZŠ. Posílení spolupráce mezi MŠ a ZŠ, resp. sdílení potřeb dětí a škol, se projevuje ve zlepšení podmínek, které mají dětem usnadnit přechod mezi MŠ a ZŠ. Nastavení spolupracujícího prostředí otevřelo cestu ke sdílení příkladů dobré praxe,</p>
<p><i>Ředitelé, pedagogové a další pracovníci škol získají díky spolupráci a sdílení nové vědomosti, poznatky a zkušenosti uplatnitelné ve své praxi. Budou si jisti v problematice společného vzdělávání, podpoře dětí a žáků nadaných či ohrožených neúspěchem a budou ji umět správně interpretovat rodičovské veřejnosti.</i></p>	<p>Realizace MAP IV Rakovník poskytla ředitelům, pedagogům, ale i dalším pracovníkům široké možnosti v získávání nových znalostí a dovedností a taktéž dostatek prostoru pro výměnu zkušeností, sdílení dobré/špatné praxe a navazování nových kontaktů.</p> <p>Aktivity reagovaly na identifikované potřeby pracovníků škol, což se výrazně propsalo do jejich pozitivních hodnocení přínosů pro jejich další pedagogickou praxi.</p> <p>Zajištění vysoce kvalifikovaných lektorů a přednášejících bylo zárukou, že předané vědomosti a zkušenosti mají vysoký potenciál využití v praxi.</p>
<p><i>Dojde ke zmírnění rozdílů mezi jednotlivými vzdělávacími subjekty a prostředí škol bude podnětné a bezpečné pro rozvoj kompetencí a potenciálu učitelů i žáků.</i></p>	<p>Již při hodnocení dopadů MAPI – MAP III bylo zjištěno, že zapojení se škol do procesu strategického řízení a plánování v oblasti vzdělávání, ale také síťování a navazování nových kontaktů výrazně přispělo ke snížení rivalit škol na území ORP Rakovník. MAP IV svými aktivitami dále rozvíjel snahy o komunikaci v území, vzájemnou spolupráci a respekt. Zapojení všech ZŠ a MŠ na území ORP Rakovník do MAP IV dále podpořilo plošné rozvíjení další spolupráce. To, že všechny školy měly možnost zapojit se do implementačních aktivit a využívat vzdělávací a jiné akce, významně přispělo ke zmírňování rozdílů mez školami. Rozvíjení podnětného a bezpečného prostředí škol bylo alfou a omegou realizace MAP IV.</p>
<p><i>Dojde ke zvýšení podílu škol využívajících formativní hodnocení.</i></p>	<p>Formativní hodnocení bylo nosnou aktivitou MAP IV. Poradna v Sborovně s P. Vallin představovala jednu z dlouhodobých a intenzivních aktivit projektu. Jak vyplývá z vyhodnocení dotazníkového šetření s účastníky této implementační aktivity (Příloha X?), byla tato aktivita hodnocena jako velmi přínosná a využitelnost, resp. přenositelnosti do praxe velmi vysoká. Respondenti uváděli, že prvky formativního hodnocení aktivně zavádějí v praxi, příp. že se na to</p>



	připravují. Lze proto předpokládat, že kontinuálně dochází k nárůstu podílů škol využívající prvky formativního hodnocení.
<i>Dojde ke zlepšení spolupráce škol a OSPOD. Vzdělávací (ne)úspěšnost v území bude zastřešena a řešena koordinovaně.</i>	V rámci projektu byly učiněny aktivity, které měly vést ke zlepšení spolupráce ve prospěch dětí na území ORP Rakovník. Bylo realizováno široké setkání zainteresovaných subjektů (zástupci OSPOD, Městská policie, školy, zástupci samospráv) moderované organizací SOFA, byla akcentována potřeba existence funkční mezioborové spolupráce a byly v této oblasti vyvíjeny i další aktivity. Problematika spolupráce škol a OSPOD má dlouhodobý charakter, nicméně již nyní je ale možné konstatovat, že procesy vedoucí k nastavení efektivní spolupráce v území byly nastartovány. V území je patrná snaha všech aktérů o konstruktivní spolupráci při řešení tíživých sociálních situací nejen rodin s dětmi, ale i všech občanů území. I přes snahy učiněné v rámci projektu není možné dosud potvrdit, že by vzdělávací (ne)úspěšnost v území byla nyní zastřešena a řešena koordinovaně. Dopad vynaložené intervence bude patrný až v delším horizontu.
<i>Dojde k revizím ŠVP a k proměně vzdělávacího obsahu. Ve školách dojde k vytvoření podnětného prostředí pro zavádění moderních didaktických forem do výuky. Výuka přírodních věd bude probíhat zábavnou a hravou formou.</i>	Aktivity MAP IV představovaly podnětné prostředí a poskytovaly klíčové informace napomáhající k revizím ŠPV ve vztahu k požadavkům MŠMT. Implementační aktivity byly nastaveny tak, aby ve svém důsledku vedly k zavádění moderních didaktických forem do výuky . Důkazem toho jsou sdílené putovní projekty (Čtenářské putovní dílny, Matematické putovní herny, Montessori putovní kufry). Tyto projekty byly realizovány již v předchozím MAP a v důsledku velkého zájmu byly zahrnuty i do MAP IV. Popularizace přírodních věd je s ohledem na globální vývoj klíčová. Implementační aktivita Elixír do škol poskytovala pedagogům praktické návody , jak přírodní vědy uchopit zábavnou a hravou formou, a to zejména nácvikem praktických příkladů (pokusy, postupy apod.)
<i>Dojde ke zvýšení pedagogických kompetencí neaprobovaných učitelů přírodních věd, zejména fyziky a chemie.</i>	Jak již bylo zmíněno výše, implementační aktivita Elixír do škol poskytovala svým účastníkům množství námětů , jak vést hodiny přírodních věd, jak motivovat žáky a dělat hodiny zábavnější.
<i>Zvýší se zájem žáků o přírodní vědy.</i>	Pokud se pedagogickým pracovníkům podaří implementovat poznatky a dovednosti získané v rámci Elixíru do škol do své pedagogické praxe, je vysoká pravděpodobnost, že dojde ke zvýšení zájmu žáků o přírodní vědy. Zda ke změně dojde bude možné vyhodnotit až s odstupem let a to např. na základě komparace počtu podaných přihlášek žáků 9. ročníků na střední školy.



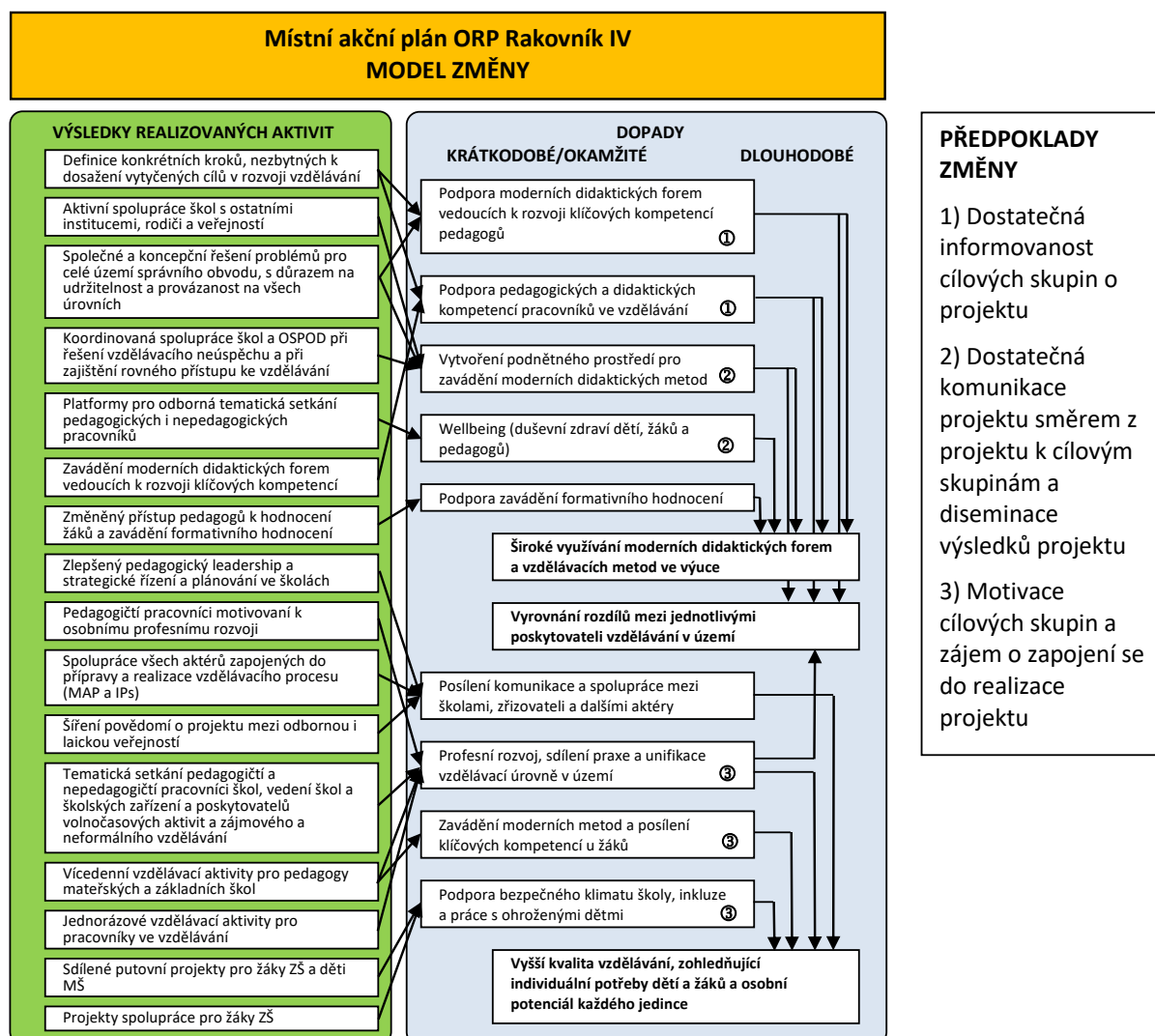
Školy budou bezpečným a přátelským prostředím pro všechny účastníky. Díky koordinované spolupráci projektů MAP, IPs Kurikulum a IPs Střední člunek dojde ke zlepšení řízení škol a dalších vzdělávacích subjektů, ke zkvalitnění výuky, vytvoření důvěry škol v systémové řízení a vytvoření podnětného a spolupracujícího prostředí ve školách pro implementaci systémových změn ve vzdělávací soustavě.

Lze se domnívat, že soustředěným úsilím více projektů dojde k synergickým efektům a školy se tak stanou bezpečným a přátelským prostředím pro všechny žáky a pedagogy.

Zdroj: Žádost, terénní šetření, vlastní zpracování

Níže uvedený obrázek znázorňuje model změny, resp. dosažené výsledky projektu v důsledku realizace KA a jejich vazby na dopady projektu se zohledněním naplnění předpokladů funkčnosti teorie změny. Ve schématu jsou znázorněny pouze 3 zásadní předpoklady (z 5ti).

Obrázek 1: Model změny





Spolufinancováno
Evropskou unií





5. Vyhodnocení evaluačních otázek

EO 1 Do jaké míry byly naplněny stanovené cíle projektu?		
Podotázky	1.1 Co v dosažení těchto cílů bránilo nebo jim naopak pomáhalo?	
Zdroje/Použité metody	<ul style="list-style-type: none"> • Desk research • Výstupy KA • Terénní šetření 	<ul style="list-style-type: none"> • Obsahová analýza • Kvalitativní analýza
Odpověď na EO		
Míra naplnění cílů prostřednictvím realizace MAP IV je, s ohledem na reálné možnosti projektu, vysoká. Rizika, která mohla ohrozit plnění cílů nenastala, resp. byla dostatečně eliminována. KA dostatečnou měrou přispívaly k plnění stanovených cílů.		

Zdůvodnění odpovědi /evaluační zjištění:

Projekt MAP IV měl stanoveny 3 cíle. S odhlédnutím od dílčího cíle zaměřeného na vyhodnocení dopadů projektu (evaluační činnost a zpracování této evaluační zprávy), se evaluátor zaměřil na plnění těchto dvou cílů.

1. Prohloubení spolupráce a zapojení relevantních aktérů z území do procesu plánování a aktualizace místního akčního plánu rozvoje vzdělávání.
2. Zkvalitnění vzdělávání v mateřských a základních školách v daném území v reakci na problémy a potřeby tohoto území.

Rizika ohrožující splnění cílů

V žádosti projektu byla specifikovaná potenciální rizika, která mohla ovlivnit naplnění stanovených cílů. Jak je vidět z níže uvedené tabulky, žádná rizika ohrožující splnění cílů nenastala. Některá rizika identifikovaná v žádosti o projekt jsou shodná s předpoklady funkčnosti teorie změny. V těchto případech odkazujeme na kap. 2.

Tabulka 7: Rizika projektu a práce s nimi

Rizika	Opatření
Nedostatek finančních prostředků pro zahájení realizace projektu.	Riziko nenastalo. Pro případ tohoto rizika disponoval nositel projektu svými vlastní finančními prostředky.
Výdaje na další činnost realizátora je částečně hrazena z jiného dotačního zdroje, což může zapříčinit vznik rizika dvojího financování.	Riziko nenastalo. Zkušenosti nositele projektu, odpovídající finanční management a oddělené účetnictví zcela eliminovalo toto riziko.
Nedostatečné provozní kapacity k zajištění vhodného zázemí pro	Riziko nenastalo.



administraci projektu.	Nositel projektu disponoval dostatečným zázemím (technickým, organizačním a personálním), které využíval již v minulých MAP a jejichž kapacity byly naprosto dostatečné.
Nedostatečná informovanost cílových skupin o projektu/nedostatečná komunikace projektu směrem z projektu k cílovým skupinám.	Riziko nenastalo. (blíže viz kap. 2)
Nezájem cílových skupin o zapojení se do realizace projektu/zklamání zapojených aktérů z realizace projektu a následný úpadek jejich zájmu o účast na realizaci projektu.	Riziko nenastalo. (blíže viz kap. 2)
Nedostatečné časové kapacity odborného týmu/cílových skupin, které znemožňují aktivní účast na realizaci projektu.	Riziko nenastalo. (blíže viz kap. 2)
Nízká úroveň kvality projektu po odborné stránce.	Riziko nenastalo. Realizační tým a další složky projektu (ŘV, PS) mají dlouholetou tradici v realizaci projektů MAP. Kvalita projektu byla prokázána prostřednictvím terénních šetření a komunikací s CS.
Změna politické situace na komunální úrovni a změna postoje k podpoře místního akčního plánování.	Riziko nenastalo. Projekt nespadal do období komunálních voleb.
Nedostatečné administrativní kapacity k zajištění administrace a řízení projektu/rozpad realizačního týmu/odchod zkušených pracovníků z administrativního a odborného týmu.	Riziko nenastalo. (viz vysvětlení výše)
Nedodržení termínů realizace/nevhodné nastavení aktivit a harmonogramu aktivit	Riziko nenastalo. Realizace KA byla započata bezprostředně po zahájení projektu MAP IV. Průběh KA probíhal po celou dobu v souladu s harmonogramem, který byl pravidelně kontrolován projektovou manažerkou a vyhodnocován v rámci jednání RT. Díky pečlivému managementu projektu a včasnému plánování nedocházelo ke zpožděním v rámci KA, zejména v KA 4, kde docházelo k realizaci vzdělávacích a dalších akcí. Nastavení aktivit korespondovalo s výsledky strategického plánování v oblasti vzdělávání v území. Lze konstatovat, že díky kvalitnímu managementu v průběhu projektu riziko nenastalo.
Nedodržení režimu a zásad zadávacího a výběrového řízení	Riziko nenastalo.

Zdroj: žádost o podporu, pozorování, vlastní zpracování



Analýza příspěvku KA k naplnění jednotlivých dílčích cílů je předmětem kap. 3., která uvádí, že:

- ***KA 3 přispěla zejména k naplnění dílčího cíle „Prohloubení spolupráce a zapojení relevantních aktérů z území do procesu plánování a aktualizace místního akčního plánu rozvoje vzdělávání“.***
- ***KA 4 přispěla svým obsahem a zaměřením aktivit k naplnění dílčího cíle „Zkvalitnění vzdělávání v mateřských a základních školách v daném území v reakci na problémy a potřeby tohoto území“.***

Ve světle vyhodnocení dopadů projektu MAP IV (blíže EO 2) lze konstatovat, že implementace aktivit měla vysoký potenciál k naplnění cílů, který byl zcela využit. **Míra naplnění dílčích cílů prostřednictvím realizace MAP IV je, s ohledem na reálné možnosti projektu, vysoká.**



EO 2 Jaké dopady projekt přinesl pro území ORP Rakovník?

Podotázky	2.1 Jaké pozitivní dopady projekt přinesl? 2.2 Bylo dosaženo nějakých nezamýšlených dopadů (negativních/pozitivních)?	
Zdroje/Použité metody	<ul style="list-style-type: none"> • Desk research • Výstupy KA • Terénní šetření 	<ul style="list-style-type: none"> • Obsahová analýza • Kvalitativní analýza
Odpověď na EO		
<p>MAP představuje klíčový nástroj pro zvyšování kvality vzdělávání na úrovni regionu SO ORP Rakovník, přičemž jeho hlavním přínosem je propojování lidí, sdílení zkušeností a systematická podpora pedagogického rozvoje. MAP přináší do území koncepci strategického plánování se zapojením všech relevantních účastníků z oblasti vzdělávání. Přispívá tak k silnému ownershipu a odpovědnosti jednotlivých účastníků pro vytváření podmínek kvalitního a všestranného vzdělávání. Dopady MAP lze charakterizovat jako posilování profesní komunity vzdělávání v území. Největší přínos má projekt v oblasti spolupráce, sdílení zkušeností, rozvoje moderních didaktických přístupů a podpory pedagogické kultury – tedy v těch oblastech, které tvoří dlouhodobý základ kvalitního učení.</p>		

Zdůvodnění odpovědi /evaluační zjištění:

Dopady MAP byly vyhodnoceny na základě dat sebraných v rámci závěrečného dotazníkového šetření. Ačkoliv dotazníkové šetření bylo (z objektivních důvodů) vztaženo k MAP IV, tak lze konstatovat, že dosažené dopady a změny jsou důsledkem nejen MAP IV, ale i všech předešlých MAP realizovaných na území ORP Rakovník. V textu týkajícím se dosažených dopadů a změn proto evaluátor používá obecnou zkratku MAP, bez označení pořadí.

1) Účastníci dotazníkového šetření

Struktura účastníků dotazníkového šetření MAP IV v ORP Rakovník vykazuje mimořádnou šíři zastoupených profesních rolí, což svědčí o vysoké míře propojení regionálního školství a zájmu různých aktérů o společné vzdělávací priority. Z celkového počtu 96 respondentů tvoří jádro účastníků zejména **vedení škol** – ředitelé a jejich zástupci se v souhrnu objevují u více než poloviny všech účastníků. Konkrétně je mezi respondenty **41 ředitelů/ředitelek** a **22 zástupců vedení škol**, což je velmi vysoký podíl a umožňuje hluboké zapojení strategické úrovně řízení škol. Přítomnost takto početné skupiny je pro MAP klíčová, neboť právě vedení škol **formuje koncepční rozvoj, vytváří podmínky pro pedagogický růst a je nositelem změn**.

Druhou nejpočetnější skupinu tvoří **pedagogičtí pracovníci**, celkem **27 učitelů a učitelek** a 1 asistent pedagoga. Tito účastníci reprezentují přímé realizátory vzdělávání, a tedy aktéry, kteří mohou uplatnit nově získané poznatky přímo v každodenní pedagogické praxi, což výrazně posiluje praktický dopad aktivit MAP.

Významnou roli sehrávají také aktéři mimo přímé školní prostředí – mezi respondenty je **1 sociální pracovník**, **1 zástupce veřejné správy**, a 1 členka řídicího výboru MAP. Přestože jde o menší počet, jejich přítomnost dokresluje mezioborový charakter regionálního plánování ve vzdělávání, které stojí na spolupráci škol, obcí, podpůrných organizací a odborné veřejnosti.



Celkově lze strukturu účastníků hodnotit jako **vyváženou, silně ukotvenou ve vedení škol a podpořenou širokým spektrem pedagogů**. Vysoké zastoupení manažerských i pedagogických rolí vytváří předpoklad pro silnou implementaci dopadů MAP v celém regionu Rakovníka.

Délka praxe účastníků dotazníkového šetření

Délka praxe účastníků je velmi významným indikátorem, protože ukazuje na zkušenostní základnu jednotlivých aktérů MAP. V ORP Rakovník jasně dominuje skupina pedagogů a řídicích pracovníků s **mimořádně dlouhou praxí** – kategorii **21 let a více** uvedlo celkem **48 účastníků**, tedy rovná polovina všech respondentů. Takto silné zastoupení zkušených profesionálů potvrzuje, že MAP IV pracoval s aktéry, kteří mají nejen dlouhodobé odborné ukotvení, ale také strategický přehled o vývoji regionálního školství.

Další početnou skupinu tvoří profesionálové s **11–20 lety praxe**, celkem **28 účastníků**. Tito lidé představují stabilní střed kariérního cyklu – kombinují hlubokou odbornou zkušenost s ochotou k inovacím. Jejich účast v MAP je klíčová pro zavádění změn do praxe, protože často zastávají expertní nebo koordinační role.

Skupina s **3–10 lety praxe** čítá **17 osob**, představuje mladší profesní generaci s progresivním přístupem a otevřeností novým metodám. Tito účastníci mohou být zprostředkovateli nových postupů ve svých kolektivech a přispívat k digitalizaci a metodickým inovacím.

Nejmenší zastoupení mají profesionálové s praxí **0–2 roky** (celkem 3 účastníci). Přesto je jejich přítomnost významná – jde o skupinu s nejvyšším růstovým potenciálem, pro kterou MAP IV často představuje první systematickou příležitost ke vzdělávání a síťování s ostatními.

Spárování praxe s profesní strukturou

Ze spárování jednotlivých účastníků vyplývá několik zásadních zjištění:

- Zúčastnění **ředitelé a zástupci ředitelů** mají **převážně dlouhou praxi**, naprostá většina pracuje ve školství více než 21 let. To znamená, že projekt MAP IV v ORP Rakovník pracoval s velmi zkušenou skupinou schopnou strategického myšlení.
- Naproti tomu zúčastnění **pedagogové** mají **praxi rozloženou rovnoměrně** mezi všechny skupiny praxe od 3 do více než 21 let. Projektem tedy byli osloveni jak začínající učitelé, tak velmi zkušení pedagogové.
- Zúčastnění **aktéři mimo školství** mají **krátkou praxi**. Sociální pracovník i zástupci veřejné správy uvádějí méně než 2 roky praxe, což ukazuje na průběžnou personální obměnu a nutnost jejich další podpory v orientaci ve školské problematice.
- Významná je **kombinace dlouhé praxe a manažerských rolí**. Zhruba 10 % respondentů má dlouhou praxi a současně vedoucí pozici. Tato kombinace je klíčová pro implementaci výstupů MAP i do budoucna.

Celkově lze říci, že MAP IV v ORP Rakovník pracoval s mimořádně zkušeným vzorkem učitelů a vedoucích pracovníků, což zvyšuje důvěryhodnost a reálný dopad získaných dat i samotného projektu.



2) Obsahové zaměření dotazníkového šetření

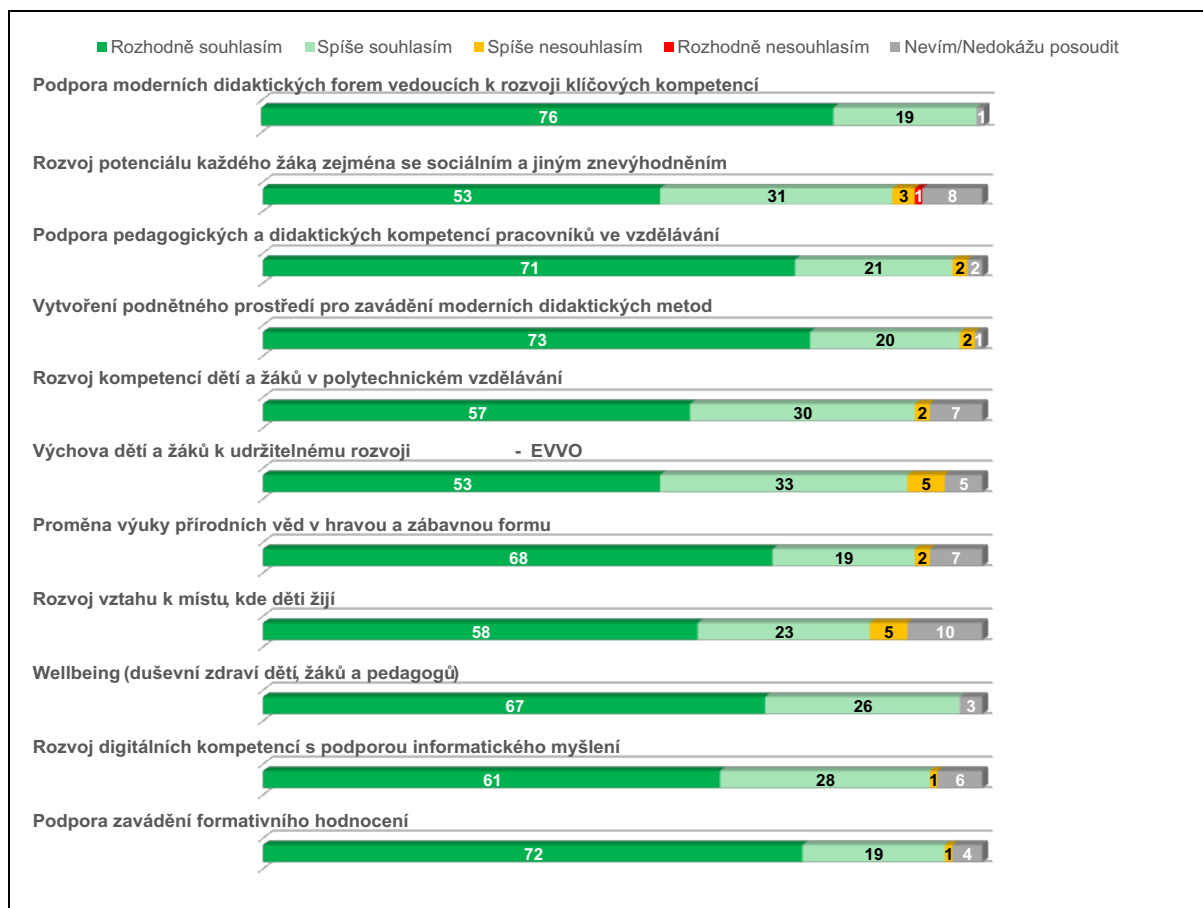
Dotazníkové šetření se zaměřilo na dvě oblasti:

- A) Přispění MAP **k rozvoji škol** ve sledovaných oblastech
- B) Přispění MAP **ke změnám** ve sledovaných oblastech
- C) Naplnění **potřeb** aktérů MAP (viz EO 3 dále)

A) Přispění MAP k ROZVOJI škol

Tato část byla zaměřena na zjištění, do jaké míry účastníci vnímají dopady projektu MAP v různých oblastech rozvoje škol a vzdělávání. Respondenti hodnotili 11 výroků pokrývajících široké spektrum tematických okruhů – od podpory moderních didaktických metod a pedagogických kompetencí, přes polytechnické či digitální vzdělávání, až po inkluzi, wellbeing či rozvoj žákovských kompetencí. Souhrnné výsledky uvádí následující graf.

Graf 1: Přispění MAP Rakovnícko k rozvoji škol v následujících oblastech



Zdroj: vlastní zpracování (N=96)

Výsledky dotazníkového šetření u 96 respondentů představují **mimořádně konzistentní a jednoznačný** obraz dopadů projektu MAP v ORP Rakovník. Ve všech jedenácti sledovaných oblastech převažují velmi vysoké hodnoty souhlasu, a to především v kategorii „**rozhodně souhlasím**“, která ve většině případů tvoří **nadpoloviční až výraznou většinu** odpovědí. Tato skutečnost sama o sobě svědčí o **vysoké míře**



pozitivního vnímání aktivit MAP, jejich relevance a skutečného dopadu na pedagogickou praxi, školní prostředí i profesní rozvoj pedagogů v území. Významná je také velmi **nízká míra nesouhlasu** – u většiny položek **prakticky nulová** –, což ukazuje na absenci negativní zkušenosti nebo zásadních výhrad ze strany účastníků.

3.1 Podpora moderních didaktických forem a rozvoj klíčových kompetencí

V první sledované oblasti – podpora moderních didaktických forem – odpovědělo **76 respondentů „rozhodně souhlasím“** a dalších **19 „spíše souhlasím“**. Pouze jediný respondent označil možnost „nevím“, žádný nesouhlasil. Jde o nejjednoznačněji pozitivně hodnocenou oblast celého šetření. Potvrzuje to silnou potřebu tématu modernizace výuky, zavádění inovativních metod a posilování kompetenčního přístupu v regionálních školách. Výsledek také ukazuje, že MAP byl na Rakovnicku vnímán jako **vysoce přínosný právě v oblasti, která dnes tvoří jádro kurikulárních změn** na národní úrovni.

3.2 Rozvoj potenciálu každého žáka, včetně dětí se znevýhodněním

Také druhá oblast získala velmi pozitivní hodnocení. Celkem **84 % respondentů** uvedlo, že projekt napomohl rozvoji potenciálu žáků, včetně těch se sociálním či jiným znevýhodněním. Pouze 4 respondenti mírně či výrazně nesouhlasí a 8 nedokáže posoudit. To naznačuje, že aktivity MAP IV byly v této oblasti významné, ať už v podobě metodické podpory, sdílení příkladů dobré praxe, nebo vytváření inkluzivního pedagogického prostředí. Výsledek zároveň odráží **dlouhodobý trend zvyšování citlivosti pedagogů k otázkám inkluze a individualizace výuky**.

3.3 Posílení didaktických a pedagogických kompetencí pracovníků ve školství

Oblast rozvoje kompetencí pedagogických pracovníků patří k nejlépe hodnoceným: **71 respondentů rozhodně souhlasí** a dalších 21 spíše souhlasí. MAP tak byl vnímán jako **klíčový zdroj profesního růstu** a jako **významný přínos k rozšiřování odbornosti** pedagogů v území. Pouze dva respondenti uvedli nesouhlas, což je vzhledem k celkové velikosti souboru zanedbatelný podíl. Hodnocení reflektuje **vysokou kvalitu nabízených aktivit, jejich praktické využití i tematickou pestrost**.

3.4 Vytvoření podnětného prostředí pro modernizaci výuky

Podobně silné je hodnocení i v oblasti vytváření podnětného prostředí: **73 respondentů rozhodně souhlasí** a **20 spíše souhlasí**. Pozitivní postoj je téměř univerzální a ukazuje, že MAP IV nejen předával metodické impulzy, ale dokázal **posílit klimatické a institucionální předpoklady změny – tedy podporu vedení, sdílení mezi školami, komunitu učení i motivaci pedagogů**.

3.5 Polytechnické vzdělávání

Rozvoj kompetencí žáků v polytechnice je také hodnocen převážně pozitivně: **57 rozhodně souhlasí** a **30 spíše souhlasí**. Pouze 2 nesouhlasné odpovědi ukazují na minimální počet škol, které dopady projektu v této oblasti nezaznamenaly. Vyšší počet odpovědí „nevím“ (7) může odrážet skutečnost, že polytechnika není ve všech školách rozvíjena rovnoměrně nebo že se některé aktivity týkaly jen části pedagogického sboru.



3.6 Výchova k udržitelnému rozvoji (EVVO)

U této oblasti převažuje pozitivní hodnocení (53 + 33 souhlasných odpovědí), avšak zde se již objevuje mírně vyšší podíl odpovědí „spíše nesouhlasím“ (5 respondentů). To může signalizovat, že aktivity EVVO nebyly vnímány jako tak výrazné nebo že jejich dopad byl více diferencovaný mezi školami. MAP zřejmě poskytl inspiraci a metodickou podporu, ale ne všechny školy ji dokázaly v plné míře implementovat.

3.7 Proměna výuky přírodních věd v hravou formu

Tato oblast má mimořádně pozitivní odezvu: **68 rozhodně souhlasím** a 19 spíše souhlasím. Pouze dva respondenti vyjádřili nesouhlas. Výsledek svědčí o tom, že aktivity MAP IV nabízely **konkrétní oporu** v oblasti badatelsky orientované výuky, laboratorních aktivit, experimentů a dalších aktivizačních metod.

3.8 Rozvoj vztahu k místu, kde děti žijí

Oblast regionální identity a místně zakotveného učení se těší vysoké míře souhlasu (58 + 23), nicméně 10 respondentů zvolilo odpověď „nevím“. To naznačuje, že téma nemuselo být pro všechny respondenty dostatečně viditelné nebo úzce souviselo s aktivitami pouze některých škol. I tak převažuje zřetelné **pozitivní hodnocení** dopadů.

3.9 Wellbeing dětí, žáků a pedagogů

Wellbeing se řadí mezi nejvýrazněji hodnocené oblasti – **67 rozhodně souhlasí** a **26 spíše souhlasí**, bez jediného nesouhlasu. MAP tak byl vnímán jako **silná podpora psychosociálního klimatu** ve školách, **prevence stresu**, rozvoje **bezpečného prostředí a péče o duševní zdraví pedagogů i žáků**. Téma wellbeingu má ve školách vysokou poptávku, což výsledky jasně potvrzují.

3.10 Digitální kompetence a informatické myšlení

Digitální oblast získala rovněž velmi příznivé hodnocení – **61 rozhodně souhlasí**, **28 spíše souhlasí** a pouze jediný respondent nesouhlasil. MAP tak výrazně podpořil oblast, která se stává nezbytnou součástí moderní výuky a zároveň představuje jednu z **klíčových kompetencí** dle revize RVP.

3.11 Podpora formativního hodnocení

Závěrečná sledovaná oblast je opět velmi silná: **72 rozhodně souhlasí**, **19 spíše souhlasí** a jediný nesouhlas. MAP tak zjevně **významně přispěl k šíření principů formativního hodnocení** v území – tedy k rozvoji sebehodnocení žáků, práce s kritérii, zpětnou vazbou, cíleným zadáváním úloh a průběžné podporující evaluaci učení.

Lze konstatovat mimořádně vysokou míru pozitivního vnímání MAP pro rozvoj škol. Ve všech 11 sledovaných oblastech převažuje nadpoloviční většina odpovědí „rozhodně souhlasím“, což je v kontextu tak velkého vzorku (96 účastníků) neobvykle silný signál. MAP byl v území hodnocen jako velmi úspěšný nástroj podpory profesního rozvoje, modernizace výuky, podpory žáků včetně znevýhodněných, posílení digitálních a polytechnických kompetencí i psychosociálního rozvoje.



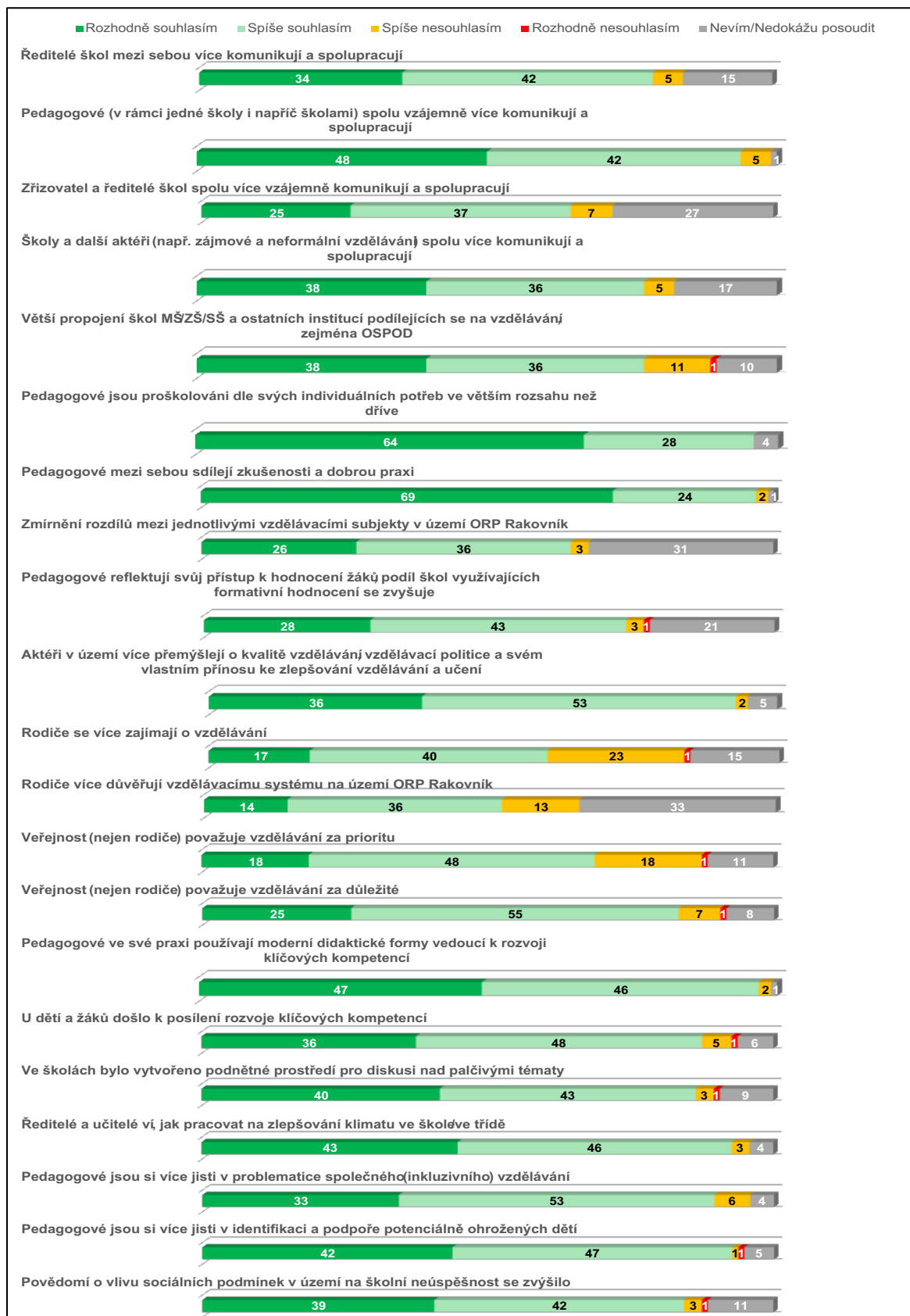
B) Příspěví MAP ke ZMĚNÁM ve sledovaných oblastech - DOPADY

Tato část byla zaměřena na **vnímání konkrétních změn**, které projekt **MAP** přinesl do každodenní praxe škol. Respondenti hodnotili 21 výroků zaměřených na různé úrovně vzdělávacího systému – od vnitřní komunikace pedagogů, přes spolupráci mezi školami a zřizovateli, až po proměny vnímání vzdělávání ze strany rodičů a širší veřejnosti.

Souhrnné výsledky uvádí následující graf.



Graf 2: Dopady realizace MAP ORP Rakovník IV



Zdroj: vlastní zpracování (N=96)



Hodnocení dopadů ukazuje **mimořádně vysokou míru pozitivního vnímání změn**, které MAP přinesl do škol v ORP Rakovník. Stejně jako u hodnocení přispění MAP k rozvoji škol, i u hodnocení dopadů téměř u všech položek dominuje souhlas, zejména v kategorii „rozhodně souhlasím“, což prokazuje **silný a komplexní dopad projektu na kulturu vzdělávání, meziinstitucionální spolupráci i pedagogickou praxi**. Vysoký podíl souhlasných odpovědí napříč 21 různými oblastmi navíc potvrzuje, že **změny nejsou izolované, ale systémové a vzájemně propojené**.

Zároveň je však patrné, že **jakmile se položky týkají rodičů či širší veřejnosti, míra nejistoty a nesouhlasu roste**. To je důležitý signál pro budoucí cílení intervencí – oblast komunikace směrem mimo školní prostředí zůstává jedním z nejnáročnějších segmentů.

Posílení komunikace a spolupráce mezi školami, zřizovateli a dalšími aktéry

4.1 Komunikace mezi řediteli škol

Celkem **76 respondentů** (34 + 42) vnímá výrazné posílení komunikace a spolupráce mezi řediteli škol, pouze 5 respondentů vyjádřilo nesouhlas. Tento výsledek potvrzuje, že MAP **dokázal vytvořit platformu pro sdílení zkušeností a koordinaci**, která dříve chyběla nebo byla slabší. Významné je i to, že 15 respondentů „nedokáže posoudit“ – lze předpokládat, že jde převážně o pedagogy bez přímého kontaktu s ředitelským managementem.

4.2 Komunikace a spolupráce pedagogů (uvnitř škol i mezi školami)

Tato položka má jeden z nejsilnějších výsledků celé kapitoly: **48 rozhodně souhlasím, 42 spíše souhlasím**, pouze 5 odpovědí nesouhlasných. Jde o potvrzení, že MAP **výrazně podpořil horizontální učení, sdílení dobré praxe a propojování pedagogů** napříč školami. Pouze jediný účastník nedokázal změny posoudit, což svědčí o všeobecném zapojení široké pedagogické komunity.

4.3 Komunikace mezi zřizovatelem a řediteli

Oblast je hodnocena pozitivně (25 rozhodně + 37 spíše), avšak s výrazně vyšším počtem „nevím“ (27). Výsledek naznačuje, že MAP **proces komunikace zlepšil**, ale vnímání této změny je omezeno zejména na řídicí pracovníky. Pedagogové mimo vedení nemají tento typ spolupráce přímo na očích, takže změny nehodnotí.

4.4 Spolupráce škol se zájmovým a neformálním vzděláváním

Souhlasné odpovědi opět převažují (38 + 36), ale 17 respondentů nedokáže posoudit dopad. To může znamenat, že aktivity tohoto typu se dotýkaly jen části škol, případně jejich dopad nebyl komunikován napříč učitelskými sbory.

4.5 Budování sítě spolupráce napříč institucemi (MŠ, ZŠ, SŠ, OSPOD, další organizace)

Oblast širšího propojování institucí je rovněž hodnocena převážně pozitivně (38 rozhodně + 36 spíše souhlasím). Nicméně se zde objevuje 11 odpovědí „spíše nesouhlasím“ a jedna „rozhodně nesouhlasím“, což ukazuje na nestejnou zkušenost různých škol. Propojování institucí je komplexní proces a výsledky naznačují, že MAP jej v některých částech území podpořil více než v jiných. Jedním ze záměrů MAP IV bylo zlepšit komunikaci škol s OSPOD, kdy tato komunikace je již dlouho



v ORP Rakovník považována za nefunkční. Ačkoliv byly realizovány aktivity v této oblasti, k pozitivnímu řešení dosud nedošlo. To mělo bezesporu taktéž vliv na hodnocení této oblasti.

Profesní rozvoj, sdílení praxe a unifikace vzdělávací úrovně v území

4.6 Profesní vzdělávání pedagogů

Oblast je hodnocena extrémně pozitivně: **64 rozhodně souhlasím** a **28 spíše souhlasím**. Nikdo z respondentů nevyjádřil nesouhlas. MAP je tak vnímán jako **velmi efektivní nástroj profesního rozvoje a jako motor změn ve školní výuce**.

4.7 Sdílení dobré praxe

Tato otázka má jednu z nejsilnějších odezev celého šetření: **69 rozhodně souhlasím, 24 spíše souhlasím**. Změna je prakticky univerzální. Výsledky potvrzují, že MAP pomohl vytvořit **fungující profesní komunitu**, která spolupracuje nad rámec jednotlivých škol.

4.8 Zmírnění rozdílů mezi vzdělávacími subjekty

Ačkoliv převažuje souhlas (26 + 36), výrazná je také vysoká míra nejistoty (31 respondentů). Tento výsledek naznačuje, že dopady na vyrovnávání rozdílů **nejsou snadno pozorovatelné** běžnými pedagogy. Může jít o systémovou změnu, která není bezprostředně viditelná na úrovni každodenní výuky.

4.9 Změna přístupu k hodnocení žáků – formativní hodnocení

Souhlasné odpovědi tvoří většinu (71 %), nicméně 21 respondentů volí „nevím“. To ukazuje, že formativní hodnocení je oblast, která je školami implementována postupně a není ve všech kolektivech stejně zažitá. Přesto je **trend výrazně pozitivní**.

4.10 Proměna přemýšlení o vzdělávání a posilování kvality škol

Otázka ukazuje jednoznačný závěr: **89 respondentů** vnímá, že MAP **zvýšil míru reflexe kvality vzdělávání a diskuse o vzdělávací politice**. Pouze dva respondenti vyjádřili nesouhlas. MAP tedy vytvořil intelektuální a odborné zázemí pro udržitelné proměny vzdělávání – od kvality řízení až po kulturu školy.

Oblasti, kde se pozitivní dopad MAP projevuje slaběji – veřejnost a rodiče

Zřetelným kontrastem vůči předchozím položkám jsou otázky zaměřené na rodiče a veřejnost.

4.11 Zájem rodičů o vzdělávání

Přestože souhlas převažuje (57 odpovědí), téměř stejný počet respondentů (39) hodnotí negativně či „nevím“. Změny v rodičovské angažovanosti se tedy buď neprojeví plošně, nebo **nejsou pro pedagogy dostatečně viditelné**.

4.12 Důvěra rodičů ve vzdělávací systém

Zde je nejvyšší míra nejistoty celé kapitoly – **33 respondentů** nedokáže posoudit změnu. Je zřejmé, že **dopad MAP na rodiče je obtížně zachytitelný a vyžaduje dlouhodobou práci**.



4.13 a 4.14 Vnímání vzdělávání jako priority veřejnosti

Souhlas vyjadřuje většina respondentů, ale oblasti ukazují i výraznou skupinu skeptiků (19 negativních odpovědí k otázce 4.13). To naznačuje, že budování **veřejné podpory vzdělávání je stále výzvou**.

Zavádění moderních metod a posílení klíčových kompetencí u žáků

4.15 Používání moderních didaktických forem

Tuto změnu pozoruje téměř celý vzorek: **93 souhlasných odpovědí**. To silně koreluje s výsledky kapitoly 3. a svědčí o **skutečné transformaci výuky**.

4.16 Posilování klíčových kompetencí žáků

Souhlas vyjadřuje 84 respondentů. Přestože vnímání dopadu na žáky je zprostředkované a méně hmatatelné, **pedagogové zaznamenávají významný posun v rozvoji žakovských kompetencí**.

Podpora bezpečného klimatu školy, inkluze a práce s ohroženými dětmi

4.17 Diskuse nad palčivými tématy

Respondenti uvádějí, že MAP vytvořil **otevřenější prostředí pro dialog** – 83 souhlasných odpovědí, což svědčí o **kultivaci atmosféry ve školách**.

4.18 Zlepšení klimatu školy a tříd

Změnu cítí **89 respondentů**. MAP tedy významně **podpořil sociální a vztahové klima škol**.

4.19 a 4.20 Jistota pedagogů v inkluzi a podpoře ohrožených dětí

Obě otázky mají souhlas na úrovni 85–89 respondentů, což znamená, že MAP **posílil odborné sebevědomí pedagogů v práci s různorodým žakovským složením**.

4.21 Povědomí o vlivu sociálních podmínek na školní neúspěšnost

Poslední otázka ukazuje 81 souhlasných odpovědí. Zde se projevil přínos MAP ve **zvyšování povědomí o sociálních determinantách vzdělávání**, které jsou v regionu významným faktorem školní úspěšnosti.

MAP měl v ORP Rakovník mimořádně silný dopad na školy, pedagogy, vedení i širší ekosystém vzdělávání. Nejvýraznější změny jsou zaznamenány v:

- **posílení profesního učení,**
- **sdílení praxe,**
- **modernizaci výukových metod,**
- **posílení klimatu školy,**
- **zkvalitnění komunikace a spolupráce napříč územím,**
- **vyšší kompetentnosti pedagogů v inkluzi,**
- **reflexi kvality vzdělávání.**

Zároveň se ukazuje, že budoucí úsilí by mělo být více zaměřeno na rodiče, veřejnost a na posílení meziinstitucionální spolupráce s aktéry mimo školní sektor.



Spolufinancováno
Evropskou unií



Celkově lze konstatovat, že **MAP představuje klíčový nástroj pro zvyšování kvality vzdělávání na úrovni ORP Rakovník**, přičemž jeho **hlavním přínosem je propojování lidí, sdílení zkušeností a systematická podpora pedagogického rozvoje**.

Doporučit lze, aby budoucí fáze projektu více cílila na zapojení rodičů a širší komunity do vzdělávacích procesů, čímž by se ještě posílil dlouhodobý společenský dopad celého úsilí.



EO 3 Co akční plánování přineslo jednotlivým cílovým skupinám?

Podotázky	3.1 Definujte nejdůležitější přínosy pro jednotlivé CS?	
Zdroje/Použité metody	<ul style="list-style-type: none"> • Desk research • Výstupy KA • Terénní šetření 	<ul style="list-style-type: none"> • Obsahová analýza • Kvalitativní analýza
Odpověď na EO		
<p>Dopady na jednotlivé cílové skupiny jsou jednoznačně pozitivní. MAP má mnohohrstevnatý dopad – od odborného růstu pedagogů přes rozvoj spolupráce až po osobní inspiraci a změnu postojů k výuce. Největší posun pro účastníky MAP představovalo posílení spolupráce, síťování a sdílení dobré praxe, rozvoj moderních didaktických metod a práce s kurikulem, odborný a osobnostní růst pedagogů, rozvoj gramotností a tematických oblastí výuky, posílení spolupráce se zřizovateli a propojení škol s dalšími institucemi. Souhrnně lze konstatovat, že účastníci projektu vnímají osobní posun především v oblasti profesní spolupráce, modernizace výuky a rozvoje pedagogických kompetencí.</p>		

Zdůvodnění odpovědi /evaluační zjištění:

Zkoumání míry naplnění potřeb účastníků MAP, resp. vnímané osobní dopady, bylo předmětem třetí části závěrečného dotazníkového šetření.

Míra naplnění potřeb účastníků aktivit MAP – dopady

Respondenti hodnotili, do jaké míry aktivity projektu **MAP** naplnily jejich profesní a vzdělávací potřeby, na škále od 1 (nejmenší naplnění) po 10 (největší naplnění).

Hodnocení míry naplnění potřeb pomocí škály 1–10 ukazuje celkově **velmi vysokou spokojenost** účastníků s aktivitami MAP v ORP Rakovník. Drtivá většina odpovědí se koncentruje v horní části škály, což dokládá **vynikající vnímanou kvalitu nabídnutých vzdělávacích i podpůrných aktivit**. Na nejnižší hodnoty téměř nikdo neukazuje – úroveň 1 nebyla zvolena ani jednou, hodnocení 2 a 4 pouze jednotlivci. **Výrazná konvergence směrem k vysokým hodnotám (8–10)** představuje jasný argument o **relevanci, vhodnosti a dopadu aktivit MAP**.

Celkem **68 respondentů** hodnotí naplnění svých potřeb známkou 8, 9 nebo 10, což reprezentuje více než dvě třetiny celého vzorku. Nejčastější odpovědí je hodnocení 8 (28 respondentů), nicméně hodnoty 9 a 10 se shodně objevují u 20 účastníků. Střední pásmo (hodnocení 6–7) využívá 23 respondentů, zatímco nižší hodnocení 2, 4 a 5 bylo použito pouze sporadicky. Celkově tak data ukazují, že **MAP dokázal velmi efektivně reagovat na profesní i osobní potřeby pedagogů a vedoucích pracovníků, poskytnout jim užitečné informace a nástroje a zároveň je motivovat k dalšímu vzdělávání**.

Oblasti největšího osobního posunu v důsledku aktivit MAP

Volné odpovědi respondentů v této kapitole poskytují velmi **bohatý a mnohohrstevnatý obraz** o tom, v jakých oblastech došlo k největšímu profesnímu růstu účastníků. Analýza ukazuje, že **MAP měl výrazný a širokospektrální dopad na pedagogickou praxi, profesní identitu i osobní jistotu pracovníků ve školství**.



Nejčastěji uváděnou oblastí je **formativní hodnocení**, které se objevuje ve více než polovině odpovědí. Respondenti popisují, že díky projektu lépe chápou principy formativního hodnocení, více pracují s cíli učení, se sebehodnocením žáků a umějí hodnotit způsobem, který podporuje růst, nikoli strach z chyby. Formativní hodnocení je pro ně jednou z **nejpraktičtějších a nejprezenšnějších inovací**, které okamžitě mění kvalitu výuky.

Další významnou skupinu tvoří odpovědi věnované **moderním didaktickým formám**, inovativním metodám výuky a zavádění nových technik (digitální technologie, badatelské aktivity, prožitkové učení, polytechnické vzdělávání). Pedagogové uvádějí, že mají více nápadů, inspirací i konkrétních materiálů do výuky, a že díky sdílení mezi školami **čerpají praktické tipy** z reálné praxe kolegů.

Silně se projevují také odpovědi týkající se **spolupráce, sdílení a komunikace**. Pedagogové oceňují, že mají navázané nové kontakty, více sdílejí zkušenosti v rámci svých sborů i mezi školami, mají lepší povědomí o činnosti jiných institucí a více využívají možností mentoringu, doprovodu či společného plánování. Mnozí uvádějí **posun ve schopnosti komunikovat** s kolegy, vedením školy i rodiči.

Velkou část odpovědí tvoří také témata související s **inkluzí, prevencí školní neúspěšnosti a prací s ohroženými dětmi**. Respondenti popisují lepší orientaci v problematice sociálního znevýhodnění, lepší spolupráci s OSPOD, vyšší citlivost k potřebám různých skupin žáků a praktické dovednosti, jak ohrožené děti identifikovat a podporovat. Někteří uvádějí, že nově získané poznatky významně mění jejich pohled na vzdělávání dětí ze sociálně slabého prostředí.

Velký prostor zaujímají také odpovědi související s **wellbeingem**, duševní hygienou a klimatem školy. Respondenti mluví o větší schopnosti pracovat s emocemi, předcházet vyhoření, posilovat zdravé vztahy ve třídě a **rozvíjet dobré klima** mezi zaměstnanci. MAP byl vnímán jako prostředí, které přinášelo **bezpečný prostor pro sdílení, reflexi a podporu**.

Objevují se i specializované oblasti profesního růstu – **logopedie, komunikace, vedení lidí, řízení školy**, práce s IT, příprava tripartit či plánování podle aktualizovaného RVP PV. Někteří respondenti uvádějí větší jistotu v metodické práci, větší sebevědomí, lepší organizaci a důslednost.

Celkově lze říci, že MAP nezměnil pouze jednotlivé dovednosti nebo znalosti, ale podpořil komplexní profesní růst: od rozvoje pedagogických kompetencí, přes vztahovou a komunikační rovinu, až po osobní sebereflexi. Projekt významně obohatil profesní identitu pedagogů, posílil jejich kompetence a umožnil jim vystoupit z izolace směrem k aktivnímu sdílení a kolegiální spolupráci.

Oblasti největšího posunu pro děti a žáky v důsledku aktivit MAP

Odpovědi respondentů v této části ukazují, že aktivity MAP měly významný dopad nejen na pedagogy samotné, ale také na žáky a děti v území ORP Rakovník. Pedagogové uvádějí širokou škálu pozitivních změn, které se projevily v třídních kolektivech i u jednotlivých žáků, přičemž nejčastěji je zmiňována **oblast rozvoje klíčových kompetencí, formativního hodnocení, digitálních dovedností a rozvoje vztahů**.



Velmi výrazně se objevuje téma **sebehodnocení, práce s chybou a větší samostatnosti žáků**. Děti se podle respondentů více zapojují do plánování vlastního učení, dovedou lépe reflektovat, jak se učí, a mají větší odvahu sdílet své nápady či posuny. Formativní přístupy zjevně pronikly do výuky a pomohly vytvořit prostředí s menší obavou z chyby a větším důrazem na růst.

Dalším dominantním okruhem je **zlepšení komunikace, spolupráce a sociálních vztahů ve třídách**. Pedagogové popisují, že děti více spolupracují, lépe komunikují, zlepšilo se klima ve třídách a posílila se empatie mezi žáky. U řady tříd se projevilo méně konfliktní chování, lepší porozumění odlišnostem a větší ochota pomáhat si navzájem. Někteří respondenti uvádějí posun v kultuře vztahů díky seminářům o inkluzi.

Podstatnou oblastí je **rozvoj digitálních kompetencí a informatického myšlení**, který se objevuje ve velkém počtu odpovědí. Děti podle pedagogů více pracují s moderními technologiemi, lépe využívají digitální pomůcky a jsou aktivnější při badatelských nebo technických činnostech. MAP často přinesl vybavení, nové programy či robotické pomůcky, které umožnily dětem rozvíjet dovednosti v praktických úkolech.

Významná skupina odpovědí se týká také **rozvoje polytechnického vzdělávání, environmentální výchovy a přírodovědné gramotnosti**. Respondenti uvádějí, že děti více experimentují, více pozorují svět kolem sebe, baví je pokusy, prožitkové aktivity a výuka přírodních věd hravou formou. Zároveň se posílil vztah k místu, kde děti žijí, a zvýšil se zájem o EVVO i lokální témata.

Mnozí pedagogové vnímají posun v oblasti **wellbeingu a duševního zdraví dětí**. Děti lépe zvládají emoce, jsou empatické, učí se regulovat své chování a navazovat zdravější vztahy ve třídě. **Zlepšené klima tříd je jedním z nejčastěji zmiňovaných přínosů, a to jak u dětí, tak u pedagogů.**

Dále jsou zmiňovány přínosy v oblasti **rozvoje jazykových dovedností, logopedie, komunikačních dovedností a sebevyjadřování**. Děti mají větší jistotu v komunikaci, umí lépe formulovat svůj názor, jsou aktivnější a samostatnější.

Objevují se také odpovědi popisující posun u dětí ze sociálně znevýhodněného prostředí – pedagogové uvádějí **větší individualizaci, lepší dostupnost podpory a větší propojení škol se sociálními službami**. Děti mají více možností zapojit se do aktivit, které by bez MAP nebyly dostupné, a mohou využít podpory ohledně sociálních či osobnostních těžkostí.

Souhrnně lze říci, že MAP přinesl dětem a žákům v ORP Rakovník celkové obohacení vzdělávacího procesu – od inovativní výuky, přes sociální a emocionální rozvoj, až po posílení motivace a kompetencí potřebných pro život. Z odpovědí je patrné, že dopad na děti je vnímán nejen v rovině akademické, ale i hodnotové, vztahové a osobnostní, což svědčí o komplexním efektu aktivit MAP v celém území.



Níže uvedená tabulka shrnuje klíčové dopady dle jednotlivých cílových skupin projektu MAP.

Tabulka 8: Klíčové dopady na vybrané cílové skupiny

Cílová skupina	Nejzásadnější dopady z pohledu CS	Popis přínosu	Syntéza
Vedení škol (ředitelé/ky a jejich zástupci)	Sdílení a síťování mezi školami	Pravidelné setkávání zřizovatelů, ředitelů a pedagogů; výměna dobré praxe.	Vedení škol nejčastěji uvádí dopady v oblasti modernizace výuky, rozvoje profesních kompetencí pedagogů a sdílení zkušeností mezi školami . Přínos je vnímán také v oblasti managementu školy a strategického řízení pedagogického sboru , zejména díky dostupnosti metodických inspirací a systematické reflexe práce ve sboru. Významné je rovněž posílení spolupráce se zřizovatelem , což napomohlo lepšímu porozumění potřebám škol na úrovni zřizovatelů.
	Rozvoj pedagogických kompetencí	Podpora formativního hodnocení, moderních metod a práce s kurikulem.	
	Rozvoj gramotností žáků	Matematická, čtenářská a polytechnická pregramotnost, podpora žáků s OMJ.	
	Posílení profesní kultury škol	Reflexe výuky, intervence, wellbeing a budování vztahové kultury školy.	
Pedagogičtí pracovníci (učitelé a vychovatelky ve školní družině)	Moderní didaktické a aktivizační metody	Inspirace, nápady, konkrétní výukové postupy.	Pedagogové vnímají největší osobní posun především v oblasti didaktiky, formativního hodnocení, práce s cíli výuky a zavádění nových metod . Významným tématem je také rozvoj digitálních kompetencí a využívání ICT ve výuce , včetně schopnosti tvořit výukové materiály a diferencovat výuku. Silně se projevuje i hodnota vzájemného sdílení mezi kolegy – pedagogové oceňují možnost vidět výuku na jiné škole, konzultovat nápady a společně tvořit.
	Formativní hodnocení a diagnostika	Lepší nastavení cílů, zpětné vazby a diferenciací výuky.	
	Digitální gramotnost	Sebejistější využívání ICT ve výuce, práce s digitálními materiály.	
	Profesní sdílení a spolupráce	Výměna zkušeností mezi školami, kolegiální opora, intervize.	



	Inkluze, prevence školní neúspěšnosti, práce s ohroženými dětmi	Sdílení zkušenosti, spolupráce, komunikace	
Zástupci veřejného sektoru	Síťování mezi školami	Rozšíření kontaktů a efektivnější komunikace.	U zástupců veřejné správy se dopady MAP IV projevily především v prohloubení spolupráce se školami a lepším porozumění jejich potřebám . Významný přínos představovalo síťování , vytváření kontaktní sítě lídrů ve školách a získání hlubšího pohledu na situaci v území. Respondenti také uvádějí posun v podpoře inovací a kvalitního vzdělávání jako veřejné hodnoty .
	Lepší orientace v potřebách škol	Přehled o personálních kapacitách, inovacích, projektech.	
	Podpora inovativních přístupů	Zájem o moderní didaktiku a podporu klíčových kompetencí.	
Ostatní aktéři ve vzdělávání	Prohloubení spolupráce se školami	Větší návaznost služeb na potřeby škol a dětí.	U nepedagogických aktérů se dopady projevily zejména v propojení škol s kulturními a volnočasovými institucemi . Došlo ke zlepšení komunikace mezi školami a komunitními aktéry , čímž se rozšířily možnosti čtenářských, technických a kreativních aktivit nabízených dětem.
	Rozvoj čtenářské a technické gramotnosti	Společné programy, metodická spolupráce.	
	Porozumění systému vzdělávání v území	Lepší přehled o roli škol a jejich potřebách.	
Rodiče	Rizika digitálních technologií pro děti a mediální gramotnost	Širší porozumění dopadu digitálních technologií na psychiku dítěte, úloha rodiče, zdroje informací a pomoci.	Primární dopady na rodiče je nutné vnímat v rozsahu poskytnuté intervence, která byla směřována k osvětovým aktivitám . Pak lze hovořit o rozšíření informací a znalostí , které rodiče využijí ve výchovném procesu svého dítěte, která povede ke změně chování, postojů nebo motivace dítěte. S ohledem na fenomén rozšiřování formativního hodnocení je důležité porozumění významu a předností tohoto hodnocení.
	Psychická odolnost a wellbeing, formativní hodnocení	Lepší porozumění principům formativního hodnocení, slabé a silné stránky, jak číst formativní hodnocení jako rodič. Komunikace s dětmi, zdravé vztahy v rodině	



Děti a žáci	Rozvoj klíčových kompetencí, zejména čtenářských, matematických, polytechnických a finančních	Získání základních kompetencí do budoucna a jejich rozvíjení v osobním a profesním životě.	Jak vyplynulo z terénního šetření, sekundárním (zprostředkovaným) dopadem je posílení rozvoje klíčových kompetencí v oblasti matematické, čtenářské a finanční gramotnosti. V důsledku implementace aktivit nelze opomenout rozvoj demokratického a kritického myšlení, wellbeingu a sounáležitosti s místním prostředím. Zlepšování klimatu třídy/školy pak může vést ke zvýšení zájmu a motivaci dětí k výuce a budování zdravých sociálních vztahů .
	Využívání moderních výukových metod	Vyšší atraktivita výuky, udržení pozornosti, názorné vnímání učiva a jeho lepší zapamatování	
	Wellbeing	Podnětné a přijímající prostředí ve škole a třídě, vztahy mezi pedagogy a žáky a žáky navzájem, umění práce se stresem	

Zdroj: vlastní zpracování



EO 4 EO 4 Jak hodnotíte naplnění projektu z hlediska evaluačních kritérií?		
Podotázky	-	
Zdroje/Použité metody	<ul style="list-style-type: none"> • Desk research • Výstupy KA • Individuální rozhovory s RT 	<ul style="list-style-type: none"> • Obsahová analýza • Kvalitativní analýza
Odpověď na EO		
Z hlediska evaluačních kritérií lze projekt hodnotit velmi pozitivně, s výjimkou kritéria udržitelnosti, které představuje velkou výzvu do budoucna.		

Zdůvodnění odpovědi /evaluační zjištění:

V rámci hodnocení dle evaluačních kritérií⁹ postupuje evaluátor v souladu s běžně používanou praxí (např. metodika hodnocení dle kritérií OECD-DAC) a používá expertního odhadu. Pro vyhodnocení každého evaluačního kritéria je použita tato škála naplnění daného kritéria:

- ✓ vysoká
- ✓ spíše vysoká
- ✓ spíše nízká
- ✓ nízká

Tabulka 9: Hodnocení evaluačních kritérií

Evaluační kritéria	Míra naplnění	Vysvětlení
Relevance/Užitečnost	Vysoká	Potřebnost intervence byla vysoká, neboť v oblasti vzdělávání stále existují mnohé výzvy, jejichž naplnění je pro budoucí vzdělanost dětí a žáků zásadní. Relevance byla potvrzena vysokou účastí cílových skupin na aktivitách projektu a vysokou mírou naplnění potřeb aktérů ve vzdělávání. Hodnocení dopadů projektu na vzdělávací ekosystém v ORP Rakovník i na jednotlivé účastníky akcí bylo výrazně pozitivní.
Účelnost	Vysoká	Realizací jednotlivých KA docházelo k naplňování dílčích cílů. Ačkoliv cíle byly stanoveny široce a bez zjevné kvantifikace, aktivity měly dostatečný potenciál, aby k naplňování těchto cílů přispěly.
Účinnost	Vysoká	S ohledem na disponibilní finanční i personální zdroje bylo dosaženo vysoké účinnosti. Hodnocení účinnosti probíhalo na základě informací z terénního šetření, z něhož vyplynulo, že s danými vstupy bylo dosaženo maxima výstupů. Z pohledu způsobu realizace

⁹ Užitečnost – potřebnost intervence; Účelnost – zda byl naplněn účel intervence/cíl; Účinnost – zda mohlo být při daných vstupech dosaženo lepšího výsledku; Úspornost – hospodárnost; Udržitelnost – trvání výsledků po ukončení projektu



		projektu, zejména KA3 a KA4 lze konstatovat, že projekt přinesl očekávané efekty pro CS.
Úspornost	Vysoká	Úspornost projektu je hodnocena jako vysoká. Z hlediska hospodárnosti lze konstatovat, že projekt byl veden v souladu s pravidly řádného hospodáře.
Udržitelnost	Na pomezí Spíše vysoká / Spíše nízká	<p>Získané informace, poznatky a zkušenosti představují pro každého účastníka projektu trvalou hodnotu do budoucna.</p> <p>Evaluátor však spatřuje riziko v tom, že se bez finanční podpory nepodaří udržet v chodu nastartovaný proces akčního plánování a realizaci zejména aktivit, které se bez organizačního zázemí neobejdou.</p> <p>Ačkoliv akční plánování je potenciálně možné dále zajišťovat v rámci veřejných institucí ORP Rakovník, tak to vždy znamená zvýšené nároky na personální a finanční kapacity, které pravděpodobně jdou nad rámec běžného rozpočtu. Realizace aktivit zaměřených na síťování, sdílení příležitostí a výměnu dobré praxe jsou závislé na organizační podpoře ve formě odpovídajícího managementu. To opět představuje zvýšené požadavky na personální a finanční kapacity.</p> <p>Silnou stránkou projektů MAP je jejich komplexnost, tzn. logické provázání jednotlivých aktivit tak, aby došlo ke kumulaci úsilí a synergickým efektům. Roztříštěnost aktivit, resp. nekoordinovanost napříč územím bude mít významný negativní vliv na dosažení dopadů pro CS a území.</p> <p><i>S ohledem na to doporučuje evaluátor udržet strukturu fungování MAP ORP Rakovník, bez ohledu na zdroj finančních prostředků (tzn. zajistit financování ať již ze zdrojů rozpočtu města, státního rozpočtu nebo evropských fondů).</i></p>

Zdroj: vlastní zpracování



6. Závěry a doporučení

Projekt MAP IV významně přispěl k profesnímu rozvoji pedagogických pracovníků i k rozvoji spolupráce mezi klíčovými aktéry vzdělávání. Jeho přínosy jsou zřejmé v oblasti modernizace výuky, síťování škol, profesní podpory i rozvoje gramotností žáků.

Projekt naplnil očekávání většiny účastníků a přinesl **měřitelné i vnímané zlepšení kvality vzdělávacího prostředí.** Vytvořil prostor pro sdílení, spolupráci a inspiraci, který účastníci hodnotí jako trvalou přidanou hodnotu. Do budoucna se jako žádoucí jeví dále rozvíjet témata **spolupráce s rodiči, inkluze a komunikace s veřejností**, aby se pozitivní dopady MAP promítly ještě výrazněji i mimo rámec škol.

Celkově lze konstatovat, že **MAP IV sehrál v rozvoji vzdělávání na území ORP Rakovník klíčovou roli** – stal se nejen nástrojem vzdělávání pedagogů, ale i **motorem systémové spolupráce a inovací ve vzdělávání.**

Doporučení

1. Posílit cílenou podporu škol podle úrovně a specifických potřeb (namísto plošného nastavení aktivit).

Zdůvodnění: V průběhu realizace se ukázalo, že jednotlivé školy vstupují do projektu s velmi rozdílnou úrovní připravenosti, organizační kultury i konkrétních rozvojových priorit. Plošná nabídka aktivit přináší přínos především školám, které jsou již profesně aktivní a otevřené inovacím. Školy méně aktivní vyžadují cílenější vedení, doprovázení nebo mentoring.

2. Udržet a dále rozvíjet platformy síťování a výměny zkušeností

Zdůvodnění: Největší dopady projektu byly zaznamenány v oblasti sdílení zkušeností, vzájemné inspirace, vzniku profesních komunit a vytváření společných pohledů na pedagogická témata. Tyto procesy jsou podmínkou dlouhodobé změny školní kultury. Síťování však vyžaduje stabilitu a pravidelnost – doporučujeme proto pokračovat v pravidelných setkáváních, vzájemných návštěvách a pracovních skupinách také po skončení projektového financování.

3. Rozšířit a systematizovat podporu profesního rozvoje v oblasti moderních didaktických forem, formativního hodnocení a diferencované výuky.

Zdůvodnění: Tyto oblasti byly respondenty nejčastěji uváděny jako místa osobního a profesního posunu. Systematická a dlouhodobá podpora (např. cykly workshopů, otevřené hodiny, tandemová výuka, mentoring) může zajistit, že změny nezůstanou jen na úrovni inspirace, ale budou skutečně i nadále přenášeny do školní praxe.



4. Promyslet a posílit zapojení rodičů a širší veřejnosti.

Zdůvodnění: V této oblasti byly dopady nejnižší. Vzdělávání rodičů, vytváření podpůrného prostředí domácí přípravy, posilování důvěry rodičů ve školu i v učitele má významný vliv na úspěch vzdělávání dětí. Zapojení rodičů by mělo být plánováno cíleně a opakovaně, nikoliv jen ve formě jednorázových akcí. Doporučuje se např. rozvíjet rodičovské dílny, otevřené dny pro veřejnost, poradenské workshopy či partnerské programy škola–komunita.

5. Udržet personální kontinuitu realizačního týmu, ŘV a PS

Zdůvodnění: Stabilní realizační tým byl v projektu klíčový pro budování důvěry a dlouhodobých vazeb. Kontinuita leaderů v oblasti vzdělávání, nejen v pedagogické, ale i podpůrné praxi je pro dosažení a udržení vysoké kvality vzdělávání v území naprosto klíčová.



7. Seznam zdrojů

- **Dokumentace k žádosti o podporu**
 - Žádost
 - Přílohy k žádosti
- **Dokumentace k realizaci projektu**
 - Právní akt k projektu
 - Zprávy o realizaci (včetně detailního popisu pokroku v KA 1 - 4)
 - Podklady ke změnám projektu
 - Zápisy z jednání ŘV
 - Výstupy monitoringu
 - apod.
- **Výstupy projektu**
 - Strategické dokumenty vzešlé z akčního plánování
 - Výstupy v podobě realizovaných implementačních aktivit
- **Odborná literatura, studie, analýzy a další**
- **Webové stránky MŠMT, webové stránky www.maprakovnicko.cz**
- **FB profil**



8. Přílohy

- 1. Vyhodnocení souhrnného závěrečného dotazníkového šetření**
- 2. Vyhodnocení dotazníkového šetření k IA Poradna ve Sborovně s P. Vallin**
- 3. Vyhodnocení dotazníkového šetření k IA Logopedické chvílky s Lenkou**
- 4. Vyhodnocení dotazníkového šetření k IA Elixír do škol**