



Spolufinancováno
Evropskou unií



Místní akční plán vzdělávání IV na území MAS Moravská cesta IV

Závěrečná evaluační zpráva

MAP IV



Obsah

1 Kontext evaluační zprávy	3
1.1 Manažerské shrnutí.....	3
2 Metodologie	6
2. 1 Teorie změny.....	10
3 Popis situace v území před intervencemi a intervence projektu.....	12
4 Evaluační zjištění: vyhodnocení dopadů a výsledků na cílové skupiny	16
4.1 Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci	16
4. 2 Vedení škol a školských zařízení a zřizovatelé.....	17
4. 3 Děti, žáci ZŠ; Děti a žáci z marginalizovaných skupin (např. Romové, děti a žáci ze sociálně znevýhodněného prostředí, či ohrožení školním neúspěchem)	18
4. 4 Ostatní aktéři v oblasti vzdělávání a Široká veřejnost.....	19
4. 5 Rodiče dětí a žáků (příp. zákonní zástupci)	20
5 Doporučení a poučení.....	21



1 Kontext evaluační zprávy

Projekt Místní akční plán vzdělávání IV na území MAS Moravská cesta IV byl pro území MAS Moravská cesta (reg. č. CZ.02.02.XX/00/23_017/0008392) realizován od 01. 01. 2024 do 31. 12. 2025. Plynule navázal na předešlé projekty MAP I – MAP III a byl realizován v území spadajícím do tří různých ORP (ORP Litovel, ORP Olomouc a ORP Šternberk).

Evaluační zpráva představuje shrnutí vyhodnocení dopadů na cílové skupiny projektu v kontextu situace v území. Zpráva navazuje na stanovený Evaluační plán a shrnuje klíčové poznatky získané z průběžně realizované formativní i sumativní evaluace. Zpráva zahrnuje manažerské shrnutí, reflektuje celkový evaluační design i postupy vedoucí k zodpovězení evaluačních otázek a vše shrnuje do stanovení doporučení. Tento evaluační výstup bude schválen řídicím výborem MAP (po veřejné diseminaci zjištění) a odevzdán spolu se závěrečnou zprávou projektu.

1.1 Manažerské shrnutí

Záměrem projektu MAP IV bylo podpořit zvyšování kvality vzdělávání v území MAS Moravská cesta a podporu komunikace a spolupráce všech aktérů tak, aby se upevnily hodnoty spojené s významem školního vzdělávání a učení dětí a žáků. Projekt se soustředil na podporu zavádění změn v následujících oblastech: spolupráce a síťování subjektů poskytujících formální a neformální vzdělávání se zaměřením na začleňování dlouhodobého místního plánování, sdílení zkušeností ředitelů, učitelů i zřizovatelů, podpora profesního rozvoje ředitelů i učitelů, a to nejen při zavádění nových poznatků do praxe. Pozornost byla rovněž věnována problematice wellbeingu a podpoře třídních kolektivů, vzájemné toleranci stejně jako rozvoji individualit žáků. Spolupráce různých aktérů měla vyústit rovněž ve společné hledání podpory žáků ohrožených školním neúspěchem.



Smyslem evaluace bylo identifikovat dopad projektu na jednotlivé cílové skupiny v intencích cílů a strategií stanovených v projektové žádosti a dalších závazných dokumentech projektu, a zhodnotit tedy míru, do které projekt přispěl ke zkvalitnění vzdělávání v daném území. Nad rámec monitorovaných aktivit, nezbytných pro řízení projektu, byla zjišťována zpětná vazba k dílčím aktivitám projektu od zástupců cílových skupin. Průběžně byly identifikovány i výsledky implementačních a odborných aktivit, jelikož cílové skupiny měly své zastoupení také v řídicím výboru, v pracovních skupinách a podíleli se např. na informativních setkávání ke kvalitě vzdělávání. Za účelem souhrnného vyhodnocení dopadu na cílové skupiny projektu zodpovídá předkládaná evaluační zpráva hlavní evaluační otázku: Jaké klíčové dopady, případně výsledky, byly identifikovány v evaluaci? Jelikož byla evaluace provedena a zpracována samostatně pro jednotlivé cílové skupiny (neboť respektovala odlišné potřeby jednotlivých cílových skupin a rozdílné implementační a časové možnosti projektu), byla tato hlavní evaluační otázka dále konkretizována a specifikována u jednotlivých cílových skupin.

Klíčová evaluační zjištění jsou následující: změny v podmínkách vzdělávání i směrem k reflexi finančních potřeb menších škol, v profesním rozvoji (začínajících) ředitelů, v osobnostním rozvoji dětí, žáků i dospělých, v proměně vyučování směrem k větší participaci žáků a s orientací na jejich učení, v participaci různých aktérů na společném plánování v území.

Na hlavní evaluační otázku je možné na základě sběru, vyhodnocení a interpretace evaluačních dat odpovědět následovně. Mezi zamýšlené dopady projektu patří proměna školní výuky, plánování a spolupráce v území, spolupráce různých aktérů školního vzdělávání, rozvoj kultury podporující učení v území: etablování učících se komunit. Dopady projektu na cílové skupiny jsou adekvátní časovým, finančním a organizačním možnostem projektu.



Při realizaci evaluace bylo identifikováno i několik nezamýšlených dopadů projektu. Aktivním zřizovatelům, ředitelům, učitelům a rodičům poskytla bezpečný prostor ke sdílení i k ověřování nových postupů a přístupů. Návštěvy jiných škol a strukturované sdílení zkušeností umožnily vzájemné srovnání a inspiraci. MAP IV přispíval k ředitelskému wellbeingu, neboť jim poskytoval inspiraci a pocit jistoty. U části zřizovatelů, u části malých škol však tyto aspekty nemohly být plně rozvinuty z důvodu nemožnosti ošetřit v jednom projektu potíže vyvstávající z nezastupitelnosti dospělých ve školách, z nepravidelné pracovní doby a z nedostatku finančních prostředků v malých obcích, což působilo zároveň i demotivačně.

Celkově se ukázalo, že klíčovou roli sehrála důvěra mezi jednotlivými aktéry, která posilovala jejich ochotu vzájemně sdílet informace a učit se, spolupracovat na aktuálních tématech a společně podporovat děti i dospělé napříč školami a dalšími organizacemi. Tento proces přispěl k upevnění vazby mezi školním vzděláváním a regionálním kontextem. Díky projektu MAP IV se zároveň výrazně posílila sounáležitost žáků i učitelů s komunitou v území. Uvedené skutečnosti jsou dopadem nejen realizace MAP IV, ale synergicky také řady jiných (dřívějších i současných) aktivit a projektů v území.



2 Metodologie

Hlavním cílem evaluace bylo zjištění dopadu realizovaného projektu na všechny relevantní cílové skupiny a diseminace zjištění. Za dopad byla považována změna stavu u cílových skupin, kterou bylo možné připsat aktivitám projektu. Evaluace byla jednou z klíčových aktivit projektu (KA 2 – Vnitřní hodnocení projektu), a tudíž byla (spolu s monitoringem) průběžným a kontinuálním procesem po celou dobu realizace projektu. Evaluace vycházela z intervenční logiky projektu a ze stanoveného modelu změny. Evaluace měla smíšený charakter, tzn. zahrnovala formativní i sumativní evaluaci. Zvolené nastavení umožnilo průběžně přispívat ke zdárnému průběhu projektu. Kontinuální vyhodnocování dílčích aktivit a kroků umožnilo bezprostředně reagovat a případně korigovat další činnosti tak, aby v maximální možné míře naplnily očekávané cíle. Výstupy formativní evaluace evaluátor pravidelně sdílel s realizačním týmem MAP IV a společně reflektovali aktuální stav projektu, bariéry a potíže při jeho implementaci. Sumativní evaluace byla realizována zejména ve druhém roce projektu s cílem vyhodnotit klíčové výsledky (zjistitelné ihned po jejich dosažení, po ukončení aktivity) a dopad projektu na cílové skupiny (projevující se až s určitým časovým odstupem od dokončení dané aktivity). Zjišťovány byly zejména zamýšlené, ale i nezamýšlené dopady.

Evaluátor ve spolupráci s realizačním týmem MAP vybral konkrétní evaluační metody, proškolil členy realizačního týmu v jejich používání a stanovil postup, jak budou získané informace vyhodnoceny. Byly používány následující metody: pozorování, rozhovory, focus group, analýza dokumentů, písemné dotazování (dotazníky, ankety), analýza návštěvnosti webových stránek aj. V rámci tzv. desk research byly analyzovány evaluační zprávy z projektu MAP III, žádost o podporu u projektu MAP IV, dokumentace MAP IV (analytické podklady, roční akční plány, zápisy z jednání pracovních skupin, řídicího výboru apod.), dokumentace MŠMT, ČŠI, NPI, PAQ research, atd.



Při terénním šetření byla realizována pozorování v průběhu implementačních aktivit a byly vedeny rozhovory se zainteresovanými osobami (osoby zapojené do procesu místního akčního plánování a zástupci cílových skupin). U rozvojově zaměřených aktivit byly kombinovány metody i zdroje informací a po skončení aktivit byly uspořádány focus groups se zástupci vedení škol. Dotazníkové šetření, písemné dotazování a ankety zaměřené na vybraná témata byly využity v situacích, kdy bylo nezbytné sbírat větší množství dat od větší skupiny respondentů, zejména u pedagogických pracovníků a dětí a žáků. Mladší děti reagovaly pomocí označování „smile/úsměvů“, starší odpovídaly slovně. Využívání jednotných metod, jejichž nastavení vycházelo ze zvolené teorie změny, umožnilo porovnávat výsledky jednotlivých aktivit nejen v rámci jedné cílové skupiny, ale i napříč skupinami. Metody umožnily zjistit výsledky i dopady u vybraných respondentů, protože bylo možné zjišťovat stav u cílové skupiny v dané oblasti před zahájením aktivit a následně, v ideálním případě i s časovým odstupem, po ukončení aktivit.

Základní ambicí evaluace bylo do zjišťování dopadu aktivit zahrnout všechny relevantní aktéry. V případě využití vzorků byl uplatňován princip reprezentativnosti v maximální míře. Data byla vyhodnocována zejména se záměrem zodpovědět stanovené evaluační otázky, tedy identifikovat a rozlišit výsledky aktivit od dopadů na jednotlivé cílové skupiny. Koncepce evaluace se opírala o evaluační kritéria a indikátory, které byly stanoveny v souladu se základními evaluačními kritérii (viz Metodický pokyn pro oblast indikátorů, evaluace a publicity v programovém období 2021–2027, MMR, 2023), a to ÚČELNOST (zdali realizované intervence splnily svůj účel, tedy zda a v jaké míře byly naplněny cíle projektu); RELEVANCE (vztahuje se k potřebnosti programu či intervence); KOHERENCE (posuzuje, jak vhodně/nevhodně působily dvě a více rozdílných složek intervence/intervencí společně) a ÚČINNOST (posouzení vztahu mezi vstupy, výsledky a dopady).



Cílové skupiny vnitřního hodnocení byly shodné s cílovými skupinami projektu MAP. Evaluátor společně s realizačním týmem upřesnil, kteří aktéři budou osloveni jako respondenti hodnocení dopadu, aby u těchto aktérů bylo možné identifikovat dopad, a nikoliv pouze zjišťovat například vnímání výsledků aktivit. Zvolena byla vhodná strategie pro oslovení definované cílové skupiny k účasti na hodnocení v souladu s koncepcí implementačních aktivit a modelem změny. Do evaluace se cílové skupiny aktivně zapojovaly díky svému působení v pracovních skupinách (viz zápisy z jednání, např. ze dne 31. 3. 2025 skupiny pro financování aj.) a v rámci řídicího výboru projektu (viz např. zápis ze dne 31. 10. 2024 aj.).

Evaluační aktivity byly rozděleny do fází kopírující časové a jiné možnosti cílových skupin, čímž se zároveň vytvořil adekvátní prostor pro naplnění záměrů projektu. Z hlediska času bylo možné evaluaci rozdělit do čtyř základních fází. V první fázi (do 6 měsíců po zahájení projektu) byl připraven a s realizačním týmem MAP projednán Evaluační plán. Byla stanovena témata a cíle vnitřního hodnocení a v návaznosti na ně evaluační otázky. Následně byl nastaven proces, pravidla sběru a vyhodnocení dat. Byly vytvořeny základní evaluační metody. Dále byla provedena analýza vstupního stavu jednotlivých cílových skupin. Druhá fáze probíhala v následujících patnácti měsících a vnitřně byla členěna do jednotlivých pololetí. V této souvislosti bylo třeba především brát na zřetel termíny školních prázdnin, zahájení nebo ukončení školního roku, termíny jarních prázdnin a další. V tomto období probíhal sběr evaluačních dat, jejich vyhodnocování a sdílení zjištění s evaluačním týmem – vše orientováno spíše na výsledky projektu. Třetí fáze byla soustředěna již na zjišťování dopadu a data byla sbírána specificky se zaměřením na identifikaci změny (např. focus groups, opakované dotazníky apod.). Byl zpracován další evaluační výstup obsahující shrnutí dopadů aktivit projektu na cílové skupiny. Shrnutí bylo prezentováno na online evaluačně-metodickém setkání zástupců příjemců a zástupců MŠMT v srpnu 2025 a je s minimálními změnami použito v této Závěrečné evaluační zprávě. Závěrečná fáze



(tedy poslední tři měsíce projektu) byla zaměřena na vyhodnocení poznatků, výstupů a diseminace zjištění relevantním aktérům.

Při interpretaci evaluačních zjištění bylo třeba reflektovat i určitá metodologická omezení. Sběr dat probíhal mezi účastníky zapojenými do implementačních nebo odborných aktivit a nebylo možné získat např. kontrolní skupinu tvořenou zástupci cílových skupin, kteří se projektu nezúčastnili, nebo zapojit úplný základní soubor/celou cílovou skupinu. Získat data o úplných souborech bylo mimo možnosti realizačního týmu projektu (kvůli GDPR, nedostupnosti relevantních kontaktů atd.). Dataset tak nebylo možné považovat za statisticky reprezentativní vůči celé potenciální cílové skupině a zjištění tudíž zachycovala perspektivu zapojených účastníků. Pro minimalizaci tendencí k sociálně žádoucímu odpovídání nebo tendencí respondentů přehánět/vyhovět byl účastníkům vždy vysvětlován význam získávání zpětné vazby prostřednictvím členů realizačního týmu. Za účelem posílení objektivity byla evaluace koordinována nezávislým evaluátorem, který nebyl zapojen do přípravy projektové žádosti ani do implementace intervencí. Evaluátor úzce spolupracoval s realizačním týmem, připravil evaluační metody, zajišťoval proškolení osob podílejících se na sběru dat atd. Zpracování dat probíhalo podle předem stanoveného postupu. Zjištění byla triangulována, což přispívá k vyšší validitě výsledků. Evaluační zjištění poskytla poznatky o působení projektových intervencí na cílové skupiny v rovině dopadů i výsledků. Závěry bylo proto možné interpretovat pouze ve světle uvedených limitů a nelze je vztahovat automaticky na širší populaci, kterou nebylo možné zahrnout do sběru dat.

Byla zpracována tato Závěrečná evaluační zpráva, která byla předložena realizačnímu a řídicímu výboru MAP, projednána a poté zveřejněna. Zjištění byla dále diseminována i směrem k cílovým skupinám projektu.



2. 1 Teorie změny

Díky realizaci projektu mělo dojít ke zkvalitnění regionálního vzdělávání v souladu s koncepcí projektu. Projekt navazoval na dosažené cíle MAP I – MAP III. Na začátku projektu byl precizován logický model, který shrnoval předpoklady realizačního týmu a jejich očekávání, že projekt přinese určitý dopad. Model zachytil plánované vztahy mezi aktivitami, výsledky a dopady projektu, včetně způsobu jejich sledování a ověřování. U každé cílové skupiny byly hledány odpovědi na čtyři následující otázky:

1. jaký je aktuální stav v oblasti, pro níž danou aktivitu plánujeme/realizujeme,
2. jaké konkrétní změny chceme dosáhnout (aneb co projekt plánuje a co může v daných časových a jiných podmínkách změnit),
3. jakým způsobem (aktivitami/intervencemi) této změny docílíme,
4. jak je možné změny ověřit?

Byly stanoveny indikátory změny (v rovině výsledků i dopadů) a možné intervenční vlivy, kterým bylo třeba věnovat rovněž pozornost při realizaci projektu. Uvedeným postupem bylo v maximálně možné míře odlišováno zjištění v rovině „reakce“ od roviny „učení“ až po rovinu „chování“ (viz Kirkpatrickův model hodnocení vzdělávání).

Projekt reagoval na problémy na území identifikované v rámci desk research. Vychází z agregovaných dat MŠMT a kombinuje zjištění s výstupy z rozhovorů se zástupci různých cílových skupin, což se primárně promítlo už do samotné koncepce projektu. Pro některé cílové skupiny bylo naplánováno více, pro jiné méně přímých implementačních aktivit. Zjištění byla ale flexibilně využívána při realizaci aktivit, např. při prioritizaci tematického zaměření Snídaní s řediteli. V některých případech tak bylo možné stanovit dopady přímo, v jiných bylo nezbytné opřít se o poznatky získané od jiných cílových skupin nebo o systemické pojetí dopadů. Podle systemického přístupu opírajícího se o chápání jednotlivců jako živých systémů



měnících se jednak díky individuálnímu každodennímu učení a jednak vlivem ostatních, tedy vzájemným ovlivňováním, bylo možné změny dosáhnout zejména skrze pestré spektrum podnětů, inspirujících příkladů, bezpečného prostředí a podpůrné zpětné vazby. Změny v prostředí mohly vést ke změně chování či postojů u člověka. Tyto změny pak znamenaly řešení daných témat odlišným způsobem, jen pokud byly chápány v dlouhodobé perspektivě, ve vzájemných vztazích s ostatními v rámci tzv. sociálních systémů. Východiskem ale byla ochota jednotlivců měnit své jednání, myšlení a přijetí individuální odpovědnosti, což se projevilo například ve fungování pracovních skupin. V tom případě bylo možné v těchto systémech nalézat principy tzv. synergického efektu, kdy společným působením bylo možné dosáhnout více než prostým součtem individuálních řešení jednotlivců. O tyto principy teorie změny se opíralo nastavení celé evaluace vycházející ze záměrů projektu. Evaluace se specificky zaměřila na zjištění dopadů zejména u pedagogických pracovníků, vedení škol a jejich zřizovatelů (kde získané poznatky byly tříděny podle různých deskriptorů). U dalších cílových skupin (rodiče/zákonní zástupci, děti/žáci, veřejnost, ad.) byly výsledky aktivity sledovány a dopady byly odvozovány zejména skrze synergický efekt systemického přístupu.



3 Popis situace v území před intervencemi a intervence projektu

Data o výchozím a výsledném stavu cílové skupiny byla u jednotlivých cílových skupin získávána dotazníky, focus group, analýzou dokumentů, rozhovory s členy pracovních skupin a dalšími aktéry, pozorováním atd. Důležitým zdrojem informací byla Evaluační zpráva projektu MAP III a identifikace agregovaných potřeb cílových skupin.

Cílová skupina „**Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci**“ zahrnovala na začátku projektu skupinu 250 pedagogických (287,9 úvazků) a 60 nepedagogických pracovníků (65,9 úvazků). Vzdělávací potřeby byly identifikovány směrem k používání moderních didaktických metod, k využití technologií ve výuce a rozvoji kompetencí v práci s dětmi se speciálními vzdělávacími potřebami nebo s dětmi ohroženými školním neúspěchem. Tematizována byla též potřeba setkávání a výměny zkušeností mezi pracovníky různých škol a sdílení příkladů dobré praxe. Učitelé neměli (až na výjimky zastoupené vedením škol) zkušenost s pozorováním hodin kolegů, neuměli poskytovat zpětnou vazbu; více než dvě třetiny učitelů nikdy nenavštívilo otevřenou hodinu kolegů s následnou reflexí. Členové této cílové skupiny byli proto zapojeni nejen přímou účastí na implementačních aktivitách, v činnosti pracovní skupiny pro rovné příležitosti a řídicího výboru, ale byli rovněž informováni elektronicky nebo prostřednictvím regionálních novin. V projektu bylo realizováno 22 aktivit zaměřených na tuto cílovou skupinu, kterých se cílová skupina účastnila 295krát. Konkrétně se jednalo o následující aktivity: Sdílení zkušeností a inspirativní výjezdy (N 25), Přednášky, semináře, kurzy v rámci setkávání pracovníků ve vzdělávání (N 141), Doplnění čtenářských krabic, matematických kufrů, environmentálních batohů a pořízení badatelských boxů – v rámci čtenářské a matematické gramotnosti (N 36), Audiokniha Pohádky od nás (N 13) a další. Nicméně možnosti pro aktivní zapojování neměli všichni pracovníci stejné. Ti z malých škol se potýkali s omezenými možnostmi, které jim bránily v pravidelné



účasti na setkáních (z důvodů potíží zajistit suplování), a to i přesto, že byly hledány způsoby, jak organizačně zajistit jejich zapojení do aktivit (což dokládá např. zápis pracovní skupiny pro rovné příležitosti ze dne 17. 12. 2024).

Druhá cílová skupina „**Vedení škol a školských zařízení a zřizovatelé**“ byla tvořena řediteli, zástupci ředitelů škol a školských zařízení (celkem 42 IZO) a zástupci zřizovatelů (19x obec, 1x kraj, 1x Olomoucké arcibiskupství, 1x soukromý zřizovatel) v rámci 15 obcí na území ORP Litovel, šesti obcí v ORP Olomouc a jedné obce v ORP Šternberk. Na začátku projektu byla identifikována nízká úroveň spolupráce mezi řediteli a zřizovateli a chybějící podpora kvality vzdělávání ze strany zřizovatelů. Ředitelé byli málo motivovaní k dlouhodobému plánování rozvojových a investičních aktivit. Zároveň jim chyběla důvěra v možnosti vlastního profesního růstu, například prostřednictvím mentoringu, koučinku či supervize. Situaci navíc komplikovalo to, že noví ředitelé i starostové často neměli dostatek povědomí o dostupných formách spolupráce. Zástupci cílové skupiny aktivně participovali na činnosti pracovní skupiny pro financování a řídicím výboru. Byla realizována specificky zaměřená implementační aktivita – Setkávání vedení škol a zřizovatelů, které se účastnilo celkem 25 účastníků.

Cílová skupina „**Děti, žáci ZŠ, Děti a žáci z marginalizovaných skupin**“ zahrnovala zhruba 4000 dětí a žáků z území obcí MAS Moravská cesta – Bílá Lhota, Bouzov, Červenka, Dubčany, Cholina, Haňovice, Litovel, Luká, Měrotín, Mladeč, Náklo, Střeň, Slavětín, Pňovice, Vilémov a na území obcí ORP Olomouc – Horka nad Moravou, Štěpánov, Příkazy, Křelov-Břuchotín, Liboš a Skrbeň a na území ORP Šternberk – obec Strukov. Ze závěrečné evaluační zprávy 2014-2023 z předchozích projektů, z diskusí s pedagogy, řediteli škol atd. při koncipování projektové žádosti MAP IV vyplynulo, že děti a žáci se potřebují vzdělávat v podnětném a bezpečném prostředí umožňujícím jim rozvíjet svůj potenciál a své zájmy. V některých případech bylo nutné uvedené doplnit o zohlednění specifických potřeb dětí a žáků. Pro cílovou skupinu projekt



přichystal různě tematicky zaměřené aktivity vzdělávacích prožitkových programů, ze kterých si každá škola vybrala dle svých potřeb. Napříč školami se aktivity věnovaly především tématům wellbeingu, inkluze a čtenářské gramotnosti (Hrou proti izolaci, Čtenářské krabice atd). Dále byla pro tuto cílovou skupinu připravena Audiokniha Pohádky od nás, která přispívala rozvíjet vztah k místu, kde děti a žáci žijí (kniha byla rozdělena podle kapitol dle jednotlivých obcí v území MAS Moravská cesta a každá obec měla svou vlastní pohádku; audiokniha byla doplněna i o krátké melodické písničky). V průběhu projektu bylo realizováno 41 různých aktivit pro tuto cílovou skupinu zaměřených mimo jiné i na podporu třídního klimatu, na rozvoj potenciálu každého žáka, na rozvoj podnikavosti iniciativy a kreativity. Například do aktivity Příběh pana Tydýta se zapojilo 17 škol. Na všech aktivitách děti a žáci participovali celkem 790krát.

V případě cílové skupiny „**Ostatní aktéři v oblasti vzdělávání**“ bylo v území evidováno 40 aktivních poskytovatelů různých druhů a typů vzdělávání: nestátní neziskové organizace, muzea nebo jiné paměťové instituce, poskytovatelé dalšího vzdělávání, poskytovatelé dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků apod. Její potřeby směřovaly především k pravidelné informovanosti a možnosti podílet se na realizaci opatření ke zkvalitnění vzdělávání v území: participovali v pracovní skupině pro Financování a Řídícím výboru projektu. Pro cílovou skupinu bylo realizováno pět aktivit, Informativní setkání ke kvalitě vzdělávání, Osvětové akce na podporu regionálního soužití a další.

V případě cílové skupiny „**Široká veřejnost**“ se jednalo na začátku projektu o kohortu přibližně 32 000 obyvatel. Jejich potřeby směřovaly především k pravidelnému informování o aktuálních tématech vzdělávání v území. Informace byly sdíleny osobně (při akcích, při setkáních s učiteli, řediteli), prostřednictvím regionálních novin (Litovelské noviny, zpravodaj Moravskou cestou, Obecní zpravodaj Náklo), sociálních sítí projektu (Facebook) a webových stránek projektu.



Velikost cílové skupiny „**Rodiče dětí a žáků (případně zákonní zástupci)**“ bylo možné odvodit od počtu dětí a žáků, kterých v území bylo školách cca 4 060. Informace o této cílové skupině bylo možné získat jen v omezené míře, a to včetně samotných kontaktů. Zástupce rodičů se podíleli na činnosti řídicího výboru a pracovní skupiny pro rovné příležitosti. V projektu byly realizovány pro tyto dvě cílové skupiny implementační aktivity sdílející aktuální informace o vzdělávání v území: Osvětové akce na podporu regionálního soužití včetně sdílení tiskových zpráv prostřednictvím obcí a Představení inspirativních výletů.



4 Evaluační zjištění: vyhodnocení dopadů a výsledků na cílové skupiny

Změny u níže uvedených cílových skupin byly odvozovány z analýzy dat získaných pomocí široké škály metod přímo od zástupců těchto cílových skupin a z pozorování jejich účasti na implementačních aktivitách. Dále z analýzy dokumentů z jednání pracovních skupin a řídicího výboru, kde měly cílové skupiny své zastoupení. Například u dětí a žáků byly dopady a výsledky zjišťovány od jiných cílových skupin, zejména od pedagogických pracovníků. U rozvojově zaměřených aktivit byly kombinovány metody i zdroje informací.

4.1 Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci

Změna u této cílové skupiny byla identifikována analýzou 115 dotazníků ze čtyř aktivit, z písemné reflexe k další aktivitě, ze zjištění získaných pozorováním, rozhovory a z analýzy zápisů pracovních skupin nebo řídicího výboru (např. 31. 10. 2024). Celkové hodnocení tematicky různě zaměřených přednášek, seminářů a kurzů v rámci setkávání pracovníků ve vzdělávání bylo možné zjistit díky analýze odpovědí 70 učitelů pomocí stejné metody. To umožnilo rovněž porovnat zjištění i nastínit odlišnosti v hodnocení akcí u učitelů v souvislosti s jejich udanou délkou praxe. Největší rozdíly v hodnocení a „nejkritičtější hodnocení“ byly zaznamenány u učitelů s délkou praxe 4–10 let (tj. ani začínající ani velmi zkušené učitelé). Bez ohledu na délku praxe se učitelé shodovali ve svém hodnocení v tom, že akce je inspirovaly k přemýšlení o vlastní práci. Pro zjištění změny u cílové skupiny bylo rovněž realizováno opakované dotazování učitelů/účastníků lektorem související s aktivitou 4.5 Přednášky, semináře, kurzy v rámci setkávání pracovníků ve vzdělávání. Zjištění ukázala, že všichni zapojení učitelé již deklarovali využívání jednoho z formátu



výuky, tj. dílny čtení a někteří se pokoušeli zavádět i dílny psaní (zhruba 1/3 účastníků). Pozorováním byl zjištěn posun v poskytování zpětné vazby a zvýšila se i ochota sdílet zkušenosti dále.

Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci se díky projektu naučili novým formám výuky (dílna psaní), které zavedli do výuky jako takové. Obnoveny (doplněny) byly čtenářské krabice a matematické kufry (zahrnující různé pomůcky a učební úlohy). Nově byl pro cílovou skupinu Děti a žáci vytvořen badatelský box, který si pedagogové sdíleli napříč školami, a inovovali tak svou výuku. Aktivně se zapojili do různých platforem zaměřených na rozvoj čtenářské nebo matematické gramotnosti, do společného sdílení zkušeností a vzájemného učení s kolegy z jiných škol (sdíleli i přípravy na vyučování) a reflektovali posun.

4. 2 Vedení škol a školských zařízení a zřizovatelé

Změna u této cílové skupiny byla dokladována analýzou písemných (84 dotazníků reflektující čtyři aktivity) a ústních výpovědí (focus group), pozorováním, analýzou dokumentů (zápisy pracovních skupin, realizačního týmu, řídicího výboru a investičních záměrů škol). Analýza dat z dotazníků ukázala, že nejčastější odpovědi na různé otázky dotazníku nabyly hodnotu jedné, což znamenalo, že dílčí parametry aktivity byly vnímány jako nevíce přínosné ve všech směrech. Celkově je průměrné hodnocení tří akcí 1,17 (příčemž hodnota 1 znamenala nejlepší hodnocení). Nejvíce se ale ve svých odpovědích shodli respondenti v tom, že je tyto akce inspirovaly k přemýšlení o své práci. U této cílové skupiny došlo ke zvýšení forem spolupráce mezi vedoucími pracovníky a zřizovateli, přičemž na dílčí setkání byli zváni i zástupci dalších cílových skupin, například Střední článek podpory. Vznikla nová platforma propojující vedení škol a zřizovatele na neformální úrovni, která podpořila spolupráci, sdílení odborných informací a příklady dobré praxe. Mezi řediteli tak byly upevněny



profesní vazby, které vedly k otevřené komunikaci, vzájemné podpoře a sdílení zkušeností, což je recipročně inspirovalo k inovacím ve školách. Vzniklou důvěru mezi řediteli (i mezi řediteli MAP) lze doložit výpovědí jedné paní ředitelky: „Ředitel si email od MAP vždy co nejdříve otevře a čte pečlivě (nepřehlíží ho, nemaže ho).“ Nicméně někteří z ředitelů malých škol se potýkali s omezenými kapacitami, které jim bránily v pravidelné účasti na setkáních.

Pro zřizovatele bylo klíčové systematicky pracovat se strategickými dokumenty, vést jejich přehlednou evidenci a pravidelně je aktualizovat, protože tyto informace představovaly zásadní podklad pro čerpání dotačních prostředků ve vzdělávání. Zřizovatelé zároveň vnímali MAP jako důležitý zdroj zpětné vazby k potřebám škol i obcí. Zejména tam, kde malé obce neměly kapacitu realizovat rozsáhlé rekonstrukce budov škol, přestože zde školy plnily významnou komunitní, kulturní a společenskou roli. Z rozhovorů dále vyplynulo, že starostové nahlíží na problematiku školního vzdělávání primárně optikou tvrdých dat, která potvrzují dlouhodobý nedostatek finančních prostředků na provoz i rozvoj škol. Uvedené lze doložit slovy jednoho ze zřizovatelů: „Existují velké bariéry v komunikaci mezi starosty. Potíže vznikají i mimo školství, ale pak je obtížnější řešit otázku slučování škol a spolufinancování jejich provozu“.

4. 3 Děti, žáci ZŠ; Děti a žáci z marginalizovaných skupin (např. Romové, děti a žáci ze sociálně znevýhodněného prostředí, či ohrožení školním neúspěchem)

Data pro identifikaci změny byla získávána přímo od zástupců cílové skupiny, a to prostřednictvím písemného vyjádření (u nejmladších dětí formou smajlíků), například u aktivity Já a My bylo analyzováno 24 dotazníků. Audiokniha Pohádky od nás je pro děti a žáky připravena k poslechu na <https://www.moravska-cesta.cz/audiokniha-pohadky-od-nas/>. Byla využívána v mateřských školách v rámci poledního klidu,



v základních školách byla audiokniha používána v dílnách čtení, v relaxačních chvílích ve školní knihovně a při výuce regionální literatury.

Evaluace byla prováděna i prostřednictvím hodnotících dotazníků se zapojením zástupců cílové skupiny Pedagogičtí i nepedagogičtí pracovníci a lektorů, protože vzdělavatelé mohli s odstupem času rovněž sledovat dopady aktivit na tuto cílovou skupinu. Celkem se tak stalo u 305 žáků (1. – 5. stupeň) z 25 škol. Například u aktivity zaměřené na vzájemné poznávání a rozvoj spolupráce lektor po akci uvedl, že *„děti dokáží spolupracovat napříč skupinami, vyjádřit se jasně, co jim nevyhovuje...“*; paní učitelka, že *„děti mne překvapily mírou ochoty spolupráce“*. V některých případech získali pedagogové i podněty od lektorů pro budoucí práci se žáky, ku příkladu podnět *„věnovat více prostoru pro tiché a nenápadné žáky“*. U této cílové skupiny došlo k rozvoji vzájemného poznávání a spolupráce, děti dokázali spolupracovat napříč skupinami, zlepšily se ve svém vyjadřování. Aktivitu, které byly přímo zaměřené na inkluzi a na porozumění potřeb jiných, byly Příběh pana Tydýta (17 programů z 42), Hrou proti izolaci, Noe nedej se, Spolu teď a tady (dalších 10 programů z 42). S ohledem na citlivost dat nebyla u dětí a žáků zjišťována příslušnost k cílové skupině „Děti a žáci z marginalizovaných skupin“.

4. 4 Ostatní aktéři v oblasti vzdělávání a Široká veřejnost

Změny u této cílové skupiny byly způsobeny nejen implementačními a odbornými aktivitami, ale také informacemi pravidelně sdílenými osobně, v tištěné formě např. v Litovelských novinách v číslech 6/2024, 4/2025 a 1/2026 (2 500 ks výtisků, 3x články za rok 2024 a 1 článek za rok 2025. v Obecním zpravodaji Náklo – výtisk 600 ks a online (na webových stránkách a sociálních sítích, přičemž ne Facebooku došlo za rok 2025 k zobrazení příspěvků 800krát). Další články vyšly 1x v roce 2024 a 1x v roce 2025 ve Zpravodaji Moravskou cestou v nákladu 2500 výtisků/rok. Byly připraveny tiskové



zprávy, které byly sdíleny na webových stránkách (<https://www.moravska-cesta.cz/mapiv-aktuality/>). V projektu vznikla e-publikace Inspirace na školní výlety. Publikace byla sdílena pomocí QR kódu na letáčku, který byl k dispozici na Tiskové konferenci, následně byla rozeslána tisková zpráva do 11 medií i s odkazem. Letáček s QR kódem byl předán na Osvětové akci a byl sdílen na Facebooku projektu a na webových stránkách projektu. Byl také předán členům řídicímu výboru, byl k dispozici na setkání vedení škol a zřizovatelů. U cílových skupin došlo ke zvýšení povědomí o aktuálním stavu a vývoji vzdělávání v regionu, jak dokládá analýza 44 dotazníků od cílové skupiny Ostatní aktéři v oblasti vzdělávání.

4. 5 Rodiče dětí a žáků (příp. zákonní zástupci)

Změna u této cílové skupiny byla identifikována analýzou 27 dotazníků ze tří aktivit a z rozhovoru se zástupcem cílové skupiny, který byl zároveň členem pracovní skupiny. Realizace projektu MAP IV přinesla lepší porozumění v tom, jak školství funguje a jaké jsou příležitosti. Byla realizována setkávání škol s veřejností, díky nimž rodiče získali více informací zejména v tématech jako je přechod z mateřské do základní školy. Rodiče obecně nemají povědomí o souvislosti těchto aktivit s fungováním MAP, obdobně jako o přímé vazbě inovativních pedagogických přístupů na projekt. Zároveň však oceňují pestrost a modernizaci výuky – například v matematice, kde je práce s pomůckami vnímána jako obohacující a motivující prvek. MAP tak má nepřímý, ale zřetelný dopad na spokojenost rodičů s výukovými metodami. Data poukázala na jistý paradox: rodiče sice chtějí být informováni o aktuálním dění a být zvaní na aktivity, zároveň ale na svou vlastní participaci neměli prostor.



5 Doporučení a poučení

Evaluační zjištění ukazují, že aktivity projektu MAP IV byly realizovány účelně a účinně. V území neexistoval žádný jiný subjekt, který by nabízel takto specificky zaměřené činnosti. MAP IV flexibilně reagoval na aktuální potřeby různých cílových skupin a poskytoval širokou škálu aktivit přímo v místním kontextu. Zvolená strategie navíc školám šetřila čas i finanční prostředky, což bylo zásadní zejména pro malé a pro málotřídní školy. Došlo ke zkvalitnění nejen podmínek a průběhu vzdělávání, ale i k osobnostnímu a odbornému rozvoji dospělých a k rozvoji řady kompetencí a gramotností u dětí. Dá se tedy shrnout slovy ředitelů škol v území, že projekt MAP IV byl „*produktem spolupráce partnerů v území*“. Díky svému působení a synergii různých aktivit si projekt MAP IV získal pevnou podporu ředitelů včetně těch začínajících. Otvírá se tím výzva směrem k udržení spolupráce a nastavené podpory v území i v budoucnu.

Projekt MAP IV reagoval na identifikované potřeby cílových skupin, které by jinak zůstaly v území neošetřeny. Do budoucna by bylo rovněž dobré se specifičtěji zaměřit na některé skupiny (spíše pasivní rodiče a pracovníky z malých škol) a proměnit formy jejich participace na projektu, případně zvážit formy jejich podpory. S kontextem fungování malých škol se také jeví výzva, jak lépe ošetřit zapojení těch ředitelů, kteří mají problematickou spolupráci se zřizovateli a/nebo si složitě organizovali svůj čas bez možností suplování. Bariéry v komunikaci mezi starosty byly identifikovány zejména kvůli potížím mimo obor školství. Kvůli těmto problémům bylo násobně obtížnější řešit otázku slučování škol a spolufinancování jejich provozu. Do budoucna by bylo dobré podpořit zřizovatele v saturování jejich potřeb, které nesouvisí s určitou projektovou výzvou (například v rozhovorech zřizovatelé uváděli, že by MAP mohl vytvářet databázi zastupitelnosti pracovníků škol: od učitelů až po kuchařky. Takové opatření by představovalo výraznou pomoc



zejména pro menší školy/obce, pro zřizovatele, ředitele i učitele, protože by řešilo potíže spojené s nutností/nemožností zajistit suplování a se stabilizací provozu.

Obdobně by bylo dobré zvážit potřeby cílové skupiny rodičů, kteří opakovaně tematizují otázku velikosti tříd v městských školách. Vyjadřují obavy z rostoucího počtu žáků ve třídách a přejí si menší kolektivy, ačkoli řešení této situace není v rámci současných kapacit škol, zřizovatelů ani samotného projektu realizovatelné. Do budoucna si tato situace vyžádá nalezení praktického řešení nebo alespoň vzájemnou dohodu, v jejímž rámci si aktéři vyjasní svá očekávání i reálné možnosti a budou hledat alternativy především nad rámec projektu – takové, které bude následně možné ošetřit dohodou v území. Jedná se tedy o oblasti představující výzvu i pro následující fáze plánování v MAP V či v dalších územních aktivitách, a to jak z hlediska hledání realizovatelných řešení, tak i dosahování konsenzu mezi zapojenými subjekty.