



**Spolufinancováno
Evropskou unií**



MAP IV V ORP Soběslav

reg. č. CZ. 02.02.XX/00/23_017/0008393

Závěrečná evaluační zpráva

Listopad 2025

Zpracovala Mgr. Ludmila Kolářová

Obsah

1. Manažerské shrnutí	3
2. Stručná metodologie vnitřního hodnocení	6
2.1 Cíl a pojetí evaluace	6
2.2 Evaluační design a základní principy	6
2.3 Použité metody sběru dat.....	7
2.4 Zpracování, analýza a interpretace dat	9
2.5 Zajištění nezávislosti, etiky a kvality dat	10
2.6 Limity a omezení metodologie	10
3. Popis situace v území před intervencemi projektu, cíle a intervenční logika / teorie změny	11
3.1 Charakteristika území ORP Soběslav	11
3.2 Výchozí stav vzdělávací soustavy a hlavní výzvy před zahájením MAP IV.....	11
3.3 Cíle projektu MAP IV v ORP Soběslav.....	12
3.4 Intervenční logika a teorie změny	13
3.5 Shrnutí implikací pro evaluaci.....	14
4. Evaluační zjištění	15
4.1 Efektivita řízení projektu a fungování struktur MAP IV	15
4.2 Naplnění cílů projektu.....	16
4.3 Dopady na cílové skupiny	17
4.4 Limity a rizika zjištěná v průběhu evaluace	19
5. Doporučení a poučení z realizace MAP IV v ORP Soběslav	20
5.1 Strategická doporučení pro další cyklus plánování (MAP V a navazující období)..	20
5.2 Doporučení pro řízení a struktury spolupráce	21
5.3 Doporučení pro implementaci a obsah podpory (KA4).....	21
5.4 Doporučení k rovným příležitostem a poradenskému systému	22
5.5 Doporučení k udržitelnosti a financování.....	23
5.6 Hlavní poučení z MAP IV – co se osvědčilo a co je třeba hlídat	24

1. Manažerské shrnutí

Závěrečná evaluace projektu MAP IV v ORP Soběslav shrnuje výsledky a dopady další fáze dlouhodobého procesu místního akčního plánování ve vzdělávání, který v území běží nepřetržitě od roku 2016 (MAP I–III). Projekt realizovaný MAS Lužnice v letech 2024–2025 navázal na již vybudované partnerství škol, zřizovatelů, NNO a dalších subjektů a posunul těžiště práce více směrem k profesnímu učení pedagogů, konkrétní podpoře dětí a systematickému vyhodnocování dopadů aktivit.

Projekt MAP IV stojí na třech hlavních cílech:

- prohloubení spolupráce a zapojení relevantních aktérů do plánování a aktualizace MAP,
- zkvalitnění vzdělávání v MŠ a ZŠ prostřednictvím implementace akčních plánů a
- zhodnocení dopadů aktivit na cílové skupiny pomocí vnitřního hodnocení.

Za těmito cíli stojí „teorie změny“: pokud v území existuje stabilní partnerství, které společně plánuje, záměrně podporuje konkrétní oblasti výuky (čtenářská pre/gramotnost, cizí jazyky, polytechnika, logopedie, spolupráce s rodiči) a průběžně reflektuje výsledky, dochází ke zlepšování kvality vzdělávání a k posilování rovných příležitostí dětí.

Evaluace byla koncipována jako průběžný, formativní proces. Kombinovala analýzu projektové dokumentace a monitoringu, dotazníky mezi účastníky aktivit, řízené rozhovory s vedením škol, pedagogy, zástupci zřizovatelů, NNO a poradenských zařízení, fokusní skupiny v rámci pracovních skupin a Řídícího výboru a strukturovaná pozorování vybraných jednání a aktivit (kroužky, projektové dny, dílny s rodiči, workshopy). Tato kombinace metod umožnila propojit kvantitativní údaje (rozsah aktivit, zapojené školy, počty účastníků) s hlubší kvalitativní interpretací (jak aktéři vnímají přínosy projektu, jak se mění praxe ve školách, jaké bariéry vyvstávají).

Hlavní závěry evaluace lze shrnout do několika klíčových oblastí:

a) Řízení projektu, struktury spolupráce a plánování

Projekt MAP IV potvrdil, že v ORP Soběslav existuje funkční a stabilní systém řízení a spolupráce v oblasti vzdělávání. Řídící výbor funguje jako aktivní pracovní a rozhodovací orgán, nikoliv pouze jako formální „razítko“. V hodnoceném období projednal a schválil řadu klíčových dokumentů – revidované SWOT-3 analýzy, Návrh priorit, Dohodu o prioritách, Plán spolupráce s IPs, Strategický rámec MAP do roku 2028 a tři akční plány – a reálně spoluutvářel podobu těchto výstupů. Pracovní skupiny (pro financování, moderní didaktické formy a rovné příležitosti) se scházely pravidelně, jednání byla obsahově zaměřená a přinášela konkrétní návrhy na podobu aktivit a podpor pro školy.

Realizační tým, který v území působí dlouhodobě, zajišťuje dobré organizační zázemí, komunikaci s cílovými skupinami i návaznost na předchozí projekty. Významnou roli hraje i systematická komunikace navenek – využití webu MAS, Facebooku MAP, místního periodika a konzultačních procesů se školami a veřejností.

Za slabší, ale externí limit lze označit kapacitní možnosti škol – zejména malých – pro účast v jednáních a vzdělávacích aktivitách. Ředitelé a učitelé opakovaně zmiňují kolize s výukou a nedostatečné možnosti suplování. Tyto faktory neoslabují funkčnost struktur MAP jako takových, ale omezují míru zapojení některých škol.

Z celkového hlediska lze konstatovat, že cíl prohloubit spolupráci a zapojení aktérů do plánování je ve vysoké míře naplněn: v území existuje sdílený rámec pro rozvoj školství (aktualizovaný MAP), který je aktéry přijímán jako společný dokument, nikoliv jako „projektový produkt“.

b) Implementace a kvalita vzdělávání v MŠ a ZŠ

Těžiště konkrétních změn ve výuce se odehrává v implementační části projektu (KA4). Ta zahrnuje široké spektrum aktivit: kroužky zaměřené na čtenářskou pre/gramotnost, cizí jazyky a polytechniku, projektové dny pro děti a žáky, dílny s rodiči, logopedickou prevencí a řadu workshopů a výjezdních setkání pro pedagogy a vedení škol.

Evaluace potvrzuje, že tyto aktivity mají významný dopad na:

- **podobu výuky** – do hodin MŠ a ZŠ pronikají hravé, projektové a na kompetence zaměřené formy učení;
- **profesní rozvoj pedagogů** – učitelé oceňují zejména praktický charakter podpory, možnost „vyzkoušet si“ nové metody přímo v kroužcích a projektových dnech a sdílet zkušenosti s kolegy;
- **rovné příležitosti** – logopedická prevence a další podpory pomáhají včas zachytávat a kompenzovat vzdělávací rizika;
- **motivaci žáků** – netradiční formy výuky v kroužcích, projektových dnech a jazykových či polytechnických aktivitách zvyšují zájem dětí o učení a snižují bariéry u těch, kteří jsou v běžné výuce méně úspěšní nebo sebejistí.

Za nosný mechanismus změny se ukazuje kombinace - podpora dětí – podpora pedagoga – podpora školy: projekt cíleně propojuje přímou práci s žáky (kroužky, projektové dny) s profesním učením učitelů (workshopy, metodické semináře, síťování vedení škol) a se strategickým plánováním na úrovni MAP. To umožňuje, aby inovace nezůstávaly osamocené v jednotlivých třídách, ale postupně se stávaly součástí běžné školní praxe.

c) Dopady na cílové skupiny

Dopady projektu jsou nejviditelnější v následujících skupinách:

- **Pedagogové** vnímají MAP IV jako užitečný nástroj profesního rozvoje a sdílení. Vyzdvihují prakticky zaměřené workshopy, implementační aktivity přímo ve školách a možnost spolupracovat s odborníky a NNO. Získávají nové metody a materiály a více se obracejí na kolegy z jiných škol.
- **Vedení škol a zřizovatelé** využívají projekt jako „strategický deštník“ pro rozvoj školství v území. MAP pomáhá sladit investice do infrastruktury s podporou výuky a profesního růstu pedagogů. Vedení škol oceňuje také cílenou nabídku vzdělávání pro ředitele (leadership, řízení změn, výjezdní setkání).
- **Pracovníci školských poradenských zařízení a NNO** jsou více integrováni do dění ve školách. NNO přinášejí do výuky nové programy a metody, poradenská zařízení konzultují konkrétní situace dětí. Kapacitní stropy poradenského systému však zůstávají významným limitem.
- **Děti a žáci** profitují z bohatší a hravější nabídky aktivit. Zvyšuje se jejich zájem o čtení, cizí jazyky i polytechniku, rozvíjí se manuální dovednosti a dovednosti praktické problémy. Logopedická prevence přispívá k lepšímu startu dětí v MŠ a na 1. stupni ZŠ.
- **Rodiče a veřejnost** jsou více vtahováni do dění ve školách. Dílny s rodiči, společné akce a lepší informovanost vedou k posilování důvěry mezi školou a rodinou a k lepšímu pochopení moderních didaktických přístupů.

d) Limity a rizika do budoucna

Vedle převažujících pozitivních dopadů identifikovala evaluace několik zásadních limitů a rizik:

- omezené možnosti suplování a časové kapacity pedagogů, zejména v malých školách;
- kapacitní limity poradenského systému, který nemůže plně pokrýt všechny potřeby škol a dětí;
- závislost systému na několika klíčových osobách v realizačním týmu, mezi řediteli a v NNO;
- riziko, že bez jasně promyšlené strategie udržitelnosti a financování budou některé osvědčené aktivity po skončení projektu omezeny nebo zaniknou.

Tyto faktory nepodrývají úspěšnost MAP IV, ale upozorňují na to, kde bude nutné vědomě posílit systémové zajištění změn.

e) Hlavní doporučení a poučení pro další období

Závěrem evaluace lze formulovat několik klíčových doporučení:

- **Zachovat kontinuitu partnerství a struktur** – navázat v MAP V na stávající ŘV, pracovní skupiny a realizační tým, profilovat ŘV jako trvalou „strategickou radu pro vzdělávání v území“.
- **Udržet MAP jako strategický rámec** pro koordinaci všech důležitých projektů ve vzdělávání – jak investičních, tak „měkkých“ intervencí.
- **Prohlubovat úspěšné tematické linie** – čtenářskou pre/gramotnost, cizí jazyky, polytechniku, logopedii a spolupráci s rodiči – a budovat na nich pokračující metodickou podporu a sdílení mezi školami.
- **Systematicky řešit udržitelnost a financování** – promyslet realistické scénáře pro jednotlivé typy aktivit (co může přejít do běžného fungování škol, co vyžaduje externí financování), hledat kombinaci zdrojů (obce, kraj, národní a evropské programy, projekty škol) a jasně ukotvit role a odpovědnosti za pokračování klíčových formátů.
- **Posilovat kapacity škol a poradenského systému** – vést dialog se zřizovateli o možnostech podpory suplování a rozvoje poradenských služeb, využívat víceúrovňové podpory (projekty, krajské programy, spolupráce s NNO), šířit kompetence mezi širší okruh pedagogů a vedoucích pracovníků.

Celkové zhodnocení

Evaluace hodnotí projekt MAP IV v ORP Soběslav jako vysoce přínosný a ve vztahu k vytyčeným cílům úspěšný. Podařilo se stabilizovat a prohloubit partnerství v území, vytvořit kvalitní strategický rámec rozvoje školství, přinést konkrétní inovace do výuky a posílit kulturu spolupráce, sdílení a průběžného hodnocení. MAP IV není vnímán jako izolovaný projekt, ale jako další krok v dlouhodobém rozvoji vzdělávání v území. Klíčovou výzvou pro následující období bude udržet a dále rozvinout dosažené výsledky – zejména zajistit udržitelnost osvědčených aktivit, posílit kapacity škol a poradenského systému a rozprostit odpovědnost za změnu mezi širší okruh aktérů. Pokud se to podaří, má ORP Soběslav dobré předpoklady k tomu, aby i v dalších letech patřila mezi území, kde je MAP přirozenou součástí fungování škol a stabilním nástrojem zvyšování kvality vzdělávání pro všechny děti.

2. Stručná metodologie vnitřního hodnocení

2.1 Cíl a pojetí evaluace

Vnitřní hodnocení projektu MAP IV v ORP Soběslav bylo od počátku koncipováno jako průběžný, formativní proces, který kombinuje nezávislý pohled externí evaluátorky s participativním zapojením klíčových aktérů v území. Evaluace neměla povahu jednorázového auditu, ale nástroje systematického učení se z realizace projektu – tedy nástroje, který průběžně poskytuje zpětnou vazbu realizačnímu týmu, ředitelům škol, pracovním skupinám i Řídicímu výboru.

Hlavním cílem evaluace bylo:

- **zhodnotit dopady projektu na jednotlivé cílové skupiny**, zejména na vedení škol, pedagogy, žáky a jejich rodiče, ale také na zřizovatele, školská poradenská zařízení a spolupracující NNO,
- **ověřit účelnost a kvalitu nastavení klíčových aktivit** (především KA 3 – rozvoj a aktualizace MAP a KA 4 – implementace akčních plánů) ve vztahu k potřebám území,
- **prověřit udržitelnost a přenositelnost osvědčených forem podpory** po skončení projektového financování a identifikovat předpoklady pro jejich začlenění do běžného fungování škol a dalších aktérů,
- **příspěk k nadřazené evaluaci výzvy OP JAK**, a to prostřednictvím sdílení zjištění a metodických přístupů na evaluačně-metodických setkáních pořádaných ŘO OP JAK a sběru kontaktů na cílové skupiny pro potřeby centrálního hodnocení výzvy.

Evaluace byla úzce provázána s projektovou logikou MAP IV, která pracuje se třemi hlavními cíli projektu:

1. prohloubení spolupráce aktérů v území a aktualizace MAP,
2. zkvalitnění vzdělávání v MŠ a ZŠ prostřednictvím implementace akčních plánů,
3. zhodnocení dopadů na cílové skupiny prostřednictvím systematického vnitřního hodnocení.

2.2 Evaluační design a základní principy

Evaluační design vycházel z principu **triangulace více zdrojů a metod** tak, aby bylo možné kombinovat kvantitativní informace (rozsah aktivit, plnění indikátorů, počty účastníků) s hlubší kvalitativní interpretací (jak školy a další aktéři vnímají přínosy projektu, jak se mění jejich praxe, jaké bariéry a limity vnímají).

Na základě evaluačního plánu byly použity tyto klíčové linie sběru dat:

1. **Analýza dokumentů a monitoringu (desk research)** – rozbor žádosti o podporu, projektové dokumentace, monitorovacích zpráv, prezenčních listin, výstupů pracovních skupin, strategických dokumentů (Analytická část, Strategický rámec, Akční plány, komunikační plán, plán spolupráce s IPs aj.).
2. **Dotazníková šetření** – kvantitativní sběr dat od účastníků implementačních aktivit (kroužky, projektové dny, dílny s rodiči), pedagogů a rodičů.
3. **Řízené individuální rozhovory** – hloubkové rozhovory s řediteli škol, členy realizačního týmu, zástupci zřizovatelů, pracovníky poradenských zařízení a zástupci NNO.

4. **Fokusní skupiny / skupinové rozhovory** – se členy pracovních skupin, členy ŘV, realizačním týmem a dalšími aktéry pro zachycení sdílených zkušeností, konsenzu a odlišných perspektiv.
5. **Strukturovaná pozorování** – účast na vybraných jednáních RT/PS a na vybraných implementačních aktivitách (např. kroužky, projektové dny, workshopy pro pedagogy), s cílem zachytit reálný průběh a dynamiku spolupráce.
6. **Průběžné konzultace nad interpretací zjištění** – pravidelné diskuse s RT MAP, ŘV a zástupci PS nad průběžnými zjištěními, ověřování správnosti interpretace a doplňování kontextu z praxe škol.

Evaluace tak překračuje rámec „co se stalo“ a soustředí se na „proč a jak“ – jak konkrétní nastavení aktivit v KA 3 a KA 4 přispívá k rozvoji kvality vzdělávání v území, jaké mechanismy změny se dají vysledovat (např. role sdílení mezi pedagogy, role workshopů, projektových dnů, dílen s rodiči, logopedických intervencí apod.).

2.3 Použité metody sběru dat

2.3.1 Analýza dokumentů a monitoringu

Základní rámec evaluace tvoří **systematická analýza projektové dokumentace a monitorovacích výstupů**, která umožňuje sledovat, jak jsou naplňovány cíle a indikátory projektu, jak se vyvíjí struktura aktivit a jaké finanční a personální zdroje jsou k jejich realizaci využívány.

Analýza zahrnovala zejména:

- **Žádost o podporu a projektový záměr** – definování cílů, aktivit, cílových skupin a indikátorů.
- **Monitorovací zprávy ZOR 1–3**, které detailně popisují průběh realizace v jednotlivých obdobích (činnost RT, ŘV, PS, implementace kroužků, projektových dnů, dílen, logopedické prevence, vzdělávání pedagogů atd.).
- **Strategické dokumenty MAP IV** – aktualizovaná Analytická část, Strategický rámec MAP do roku 2028 včetně Seznamu investičních priorit a Akční plány pro roky 2025/2026, 2026/2027 a 2027/2028.
- **Dokumenty k řízení partnerství** – Statut a Jednací řád ŘV, Komunikační plán a organizační struktura, Plán spolupráce s IPs, výstupy z jednání pracovních skupin a ŘV.
- **Dokumenty k implementačním aktivitám KA 4** – přehled realizovaných kroužků a projektových dnů v oblasti čtenářské pre/gramotnosti, cizích jazyků, polytechniky, spolupráce s rodiči a logopedické prevence; přehled workshopů pro pedagogy a výjezdních setkání.

Tato dokumentová analýza poskytla „tvrdý rámec“ – věcný přehled o rozsahu a struktuře aktivit, o plnění indikátorů a o tom, jak projekt zapadá do širšího systému plánování vzdělávání v ORP Soběslav.

2.3.2 Dotazníková šetření

Kvantitativní část evaluace využila **dotazníková šetření** zaměřená na:

- **účastníky implementace** (děti a žáky, popř. jejich rodiče) v oblasti kroužků, projektových dnů a dílen s rodiči,
- **pedagogy** zapojené do implementačních aktivit (vedoucí kroužků, realizátoři projektových dnů a dílen, účastníci workshopů a výjezdních setkání),
- **rodiče a veřejnost**, především v souvislosti s dílnami s rodiči a komunikací škol s rodinou.

Dotazníky se zaměřovaly jak na **hodnocení kvality a přínosu aktivit** (užitečnost, motivující prvky, propojení na výuku), tak na **subjektivně vnímané změny** (v oblasti motivace dětí, zlepšení dovedností, lepší spolupráce s rodiči, změny ve výuce či ve vedení školy). Výsledky byly zpracovány v agregované podobě a sloužily k doplnění a kvantitativnímu „zakotvení“ kvalitativních zjištění.

2.3.3 Řízené rozhovory a fokusní skupiny

Řízené individuální rozhovory byly vedeny zejména s:

- řediteli a členy vedení škol a školských zařízení,
- členy ŘV a pracovních skupin,
- členy realizačního týmu,
- zástupci školských poradenských zařízení,
- zástupci NNO zapojených do aktivit MAP.

Fokusní skupiny / skupinové rozhovory probíhaly především v rámci pracovních skupin (PS pro financování, PS pro podporu moderních didaktických forem vedoucích k rozvoji klíčových kompetencí, PS pro rovné příležitosti) a občasné také v rámci ŘV.

Hlavní tematické okruhy rozhovorů a fokusních skupin zahrnovaly:

- vnímání přidané hodnoty projektových aktivit pro školy a další aktéry,
- zkušenost se spoluprací v rámci MAP a mezi školami navzájem,
- vliv aktivit KA 4 na kvalitu výuky a podporu žáků,
- dopady projektu na rovné příležitosti ve vzdělávání v území,
- možnosti a limity udržitelnosti po skončení projektu.

Rozhovory a fokusní skupiny poskytly **hlubší kontext** k číselným údajům a umožnily zachytit jemnější aspekty změny (např. změnu klimatu ve školách, posun v profesním sebepojetí pedagogů, odlišné potřeby jednotlivých typů škol).

2.3.4 Strukturovaná pozorování

Evaluační proces zahrnoval také strukturovaná pozorování:

- vybraných jednání RT a pracovních skupin,
- vybraných implementačních aktivit (např. kroužky, projektové dny, dílny s rodiči, workshopy pro pedagogy).

Z pozorování byly pořizovány stručné záznamy zaměřené na:

- průběh a organizaci akce,
- aktivitu a zapojení účastníků,
- typ a kvalitu interakcí (pedagog–žák, pedagog–rodič, pedagog–pedagog),
- využití moderních didaktických forem a digitálních nástrojů,
- atmosféru a klima (podpůrnost, otevřenost, prostor pro sdílení).

Pozorování tak doplnila obraz o tom, jak implementace reálně probíhá v terénu, a umožnila srovnat deklarovaná tvrzení respondentů (v rozhovorech či dotaznících) s konkrétním průběhem aktivit.

2.3.5 Průběžné konzultace a společné vyhodnocování

Důležitou součástí metodiky byly průběžné konzultace mezi evaluátorkou, realizačním týmem, pracovními skupinami a ŘV.

Tyto konzultace probíhaly zejména:

- při formulování evaluačních otázek a cílových skupin,
- při vyhodnocování prvních vln sběru dat (např. po dotaznících nebo vybraných rozhovorech),
- při přípravě podkladů pro ŘV (např. Návrh priorit, Dohoda o prioritách, Strategický rámec a Akční plány), kde byla evaluační zjištění využívána jako opora pro rozhodování.

Tento přístup posiluje participativní charakter evaluace – výstupy nejsou jen „dodány zvenku“, ale vznikají v dialogu s aktéry, kteří je následně využívají pro úpravy strategie a implementace.

2.4 Zpracování, analýza a interpretace dat

Kvantitativní data z dotazníků a monitoringu byla zpracována do souhrnných přehledů, které umožňují sledovat:

- rozsah a strukturu účasti (počty kroužků, projektových dnů, dílen, workshopů, zapojené subjekty, typy škol, zapojení NNO apod.),
- trendy v čase (např. nárůst počtu aktivit a účastníků během projektu),
- základní hodnocení přínosů aktivit účastníky (např. spokojenost, míra souhlasu s tvrzeními).

Kvalitativní data z rozhovorů, fokusních skupin a pozorování byla analyzována tematickou analýzou:

- identifikace hlavních tematických okruhů (např. profesní rozvoj pedagogů, spolupráce mezi školami, vztahy s rodiči, rovné příležitosti, udržitelnost),
- hledání společných vzorců a rozdílů mezi jednotlivými typy aktérů (MŠ vs. ZŠ, různé obce, vedení škol vs. učitelé, poradenská zařízení, NNO, zřizovatelé),
- formulace vysvětlení, proč určité aktivity fungují lépe než jiné a jaké podmínky je ovlivňují (např. možnosti suplování, podpora vedení školy, kapacity poraden atd.).

Triangulace obou typů dat (kvantitativních a kvalitativních) umožnila:

- ověřovat, zda se zjištění z rozhovorů promítají i do výsledků dotazníků a monitoringu,
- identifikovat rozpory a rozdíly v percepci mezi jednotlivými skupinami respondentů a hledat pro ně vysvětlení,
- formulovat závěry, které nejsou založeny na jediném zdroji, ale na kombinaci více pohledů (školy, zřizovatel, NNO, poradenská zařízení, rodiče, žáci).

Výsledky jsou v závěrečné zprávě prezentovány v agregované podobě (bez identifikace konkrétních škol nebo jednotlivců), aby byla zajištěna ochrana respondentů a zároveň přehlednost pro cílové čtenáře (vedení škol, zřizovatel, MAS, kraj, ŘO OP JAK).

2.5 Zajištění nezávislosti, etiky a kvality dat

Evaluace byla zajištěna **externí evaluátorkou Mgr. Ludmilou Kolářovou**, která má dlouhodobou zkušenost s evaluací projektů MAP a v rámci projektu MAP IV nemá žádnou jinou roli (není členkou RT ani jiného projektového orgánu).

Tento model přináší několik garancí:

- **nezávislost pohledu** – evaluátorka není přímo zapojena do každodenní realizace aktivit a může si zachovat potřebný odstup,
- **profesní zkušenost** – evaluátorka opírá svou práci o zkušenosti z jiných území a projektů MAP, což umožňuje vnímat specifika ORP Soběslav v širším kontextu,
- **transparentní postupy** – evaluační kroky jsou zachycené v evaluačním plánu a průběžně komunikovány ŘV a RT, což posiluje důvěru aktérů v proces.

Z etického hlediska bylo dbáno zejména na:

- informovaný souhlas účastníků rozhovorů, fokusních skupin a dotazníků,
- anonymizaci a agregaci dat ve všech výstupech,
- citlivé zacházení s potenciálně kritickými zjištěními tak, aby byla využita konstruktivně pro zlepšení praxe, nikoli k „hodnocení“ jednotlivých škol nebo osob.

Kvalita dat byla dále posilována:

- využitím více metod (triangulace),
- průběžným ověřováním interpretace s aktéry v území (RT, PS, ŘV),
- navázáním evaluace na monitorovací a plánovací procesy (např. revize SWOT-3, tvorba Návrhu priorit, Strategického rámce a Akčních plánů).

2.6 Limity a omezení metodologie

Ačkoli byl zvolený evaluační design robustní, je třeba uvést i jeho limity a omezení:

- **Časové a kapacitní možnosti respondentů** – zejména u pedagogů a vedení škol byla účast na rozhovorech a dotaznících ovlivněna pracovní zátěží, suplováním a kolizemi s výukou. Tyto faktory se promítají i do jedné z klíčových bariér zjištěných v projektu (kolize termínů s výukou, nedostatečné suplování).
- **Kapacitní limity poradenských pracovišť** – omezené možnosti ŠPP a dalších podpůrných služeb se odrážejí nejen v podpoře žáků a škol, ale i v omezených možnostech jejich zapojení do evaluace.
- **Možný výběrový efekt** – účast v dotaznících a rozhovorech může být vyšší u aktérů, kteří projekt vnímají pozitivně nebo jsou aktivně zapojeni. Evaluace se proto snaží zohlednit i kritičtější hlasy a limity, ale je třeba mít na paměti, že data nemusí plně reprezentovat všechny postoje v území. (Toto je odvozený předpoklad vyplývající z povahy dobrovolné účasti na šetřeních.)
- **Omezená možnost kauzalit** – evaluace může popsat souvislosti mezi projektem a vnímanými změnami (např. ve výuce, spolupráci škol, vztahu s rodiči), nicméně vzhledem k existenci dalších souběžných intervencí (IDZ, IPs, Střední článek, další projekty škol) nelze změny jednoznačně připsat pouze MAP IV.

- **Agregovaná podoba výsledků** – pro ochranu respondentů jsou výsledky uváděny v agregované podobě, což omezuje možnost detailního srovnání jednotlivých škol či obcí, ale je v souladu s etickými principy evaluace a cíli zprávy, jež se zaměřuje na úroveň celého ORP.

3. Popis situace v území před intervencemi projektu, cíle a intervenční logika / teorie změny

3.1 Charakteristika území ORP Soběslav

Správní obvod obce s rozšířenou působností Soběslav leží v Jihočeském kraji, v okrese Tábor. Tvoří jej 31 obcí, z toho dvě menší města – Soběslav a Veselí nad Lužnicí – která jsou přirozenými centry služeb, zaměstnanosti i školství. Území má rozlohu zhruba 324 km² a k roku 2025 zde žije přibližně 22,7 tisíce obyvatel, hustota osídlení je okolo 70 obyvatel na km². Demografický vývoj je v posledních letech relativně stabilní, s mírným nárůstem počtu obyvatel po roce 2021 a bez zásadnějších populačních zlomů.

Obě města zaujímají v území výraznou roli: Soběslav má kolem 7 000 obyvatel, Veselí nad Lužnicí přibližně 6 500 obyvatel, tedy dohromady více než polovinu obyvatel ORP. Zázemí tvoří soubor menších venkovských obcí s nižší hustotou zalidnění, často s jednodušší občanskou vybaveností a omezenější nabídkou služeb. Typická je kombinace zemědělské krajiny (orná půda, louky, rybníční soustavy) a menších průmyslových a logistických provozů situovaných zejména v obou městech a jejich okolí.

Struktura obyvatel podle vzdělání odpovídá venkovskému regionu s výrazným podílem osob se středním odborným vzděláním bez maturity a s menším zastoupením vysokoškoláků. Podle dostupných statistik tvoří obyvatelstvo 15leté a starší v ORP přibližně 18,5 tisíce osob, z nichž zhruba čtvrtina má nejvýše základní vzdělání, přibližně dvě pětiny jsou vyučení či mají střední odborné vzdělání bez maturity a relativně menší část tvoří absolventi škol s maturitou a vysokoškoláci. Věková struktura je mírně stárnoucí – průměrný věk se pohybuje kolem 44 let, což klade důraz na udržitelnost služeb, včetně školství, v menších obcích a na práci se stárnoucí populací rodičů a prarodičů žáků.

Z hlediska sociálně-ekonomického zázemí lze území charakterizovat jako relativně stabilní region s kombinací tradičních odvětví (zemědělství, potravinářství, drobná výroba) a roztržitěné podnikatelské sféry v oblasti služeb. Část ekonomicky aktivních obyvatel vyjíždí za prací mimo území (zejména do Tábora a Českých Budějovic), což bylo identifikováno už v předchozím cyklu plánování MAP II jako významný faktor ovlivňující dopravní zátěž i časové možnosti rodin a dětí.

3.2 Výchozí stav vzdělávací soustavy a hlavní výzvy před zahájením MAP IV

Vzdělávací síť v ORP Soběslav je z hlediska struktury relativně kompaktní, ale zároveň diferencovaná kombinací městských a venkovských škol. V území funguje sedm samostatných mateřských škol, čtyři samostatné základní školy ve městech Soběslav a Veselí nad Lužnicí, dvě sloučené MŠ a ZŠ, jedna střední škola (Střední škola řemeslná a Základní škola Soběslav) a dvě základní umělecké školy. Zřizovateli jsou obce, Jihočeský kraj a soukromý subjekt, celkem šest zřizovatelů. Celkově jde zhruba o tři tisíce dětí a žáků, kteří se vzdělávají v mateřských a základních školách v území.

Před zahájením projektu MAP IV (tj. v roce 2023) navazoval vzdělávací systém na zkušenost tří předchozích projektů MAP I–III, které od roku 2016 postupně vytvořily základní platformu pro spolupráci mezi školami, zřizovateli a dalšími aktéry. Z rozhovorů a dokumentace vyplývá, že před prvním cyklem MAP byla spolupráce škol spíše ad hoc a často závislá na osobních kontaktech jednotlivých ředitelů či pedagogů. MAP I–III pomohly vytvořit struktury (Řídicí výbor, pracovní skupiny, realizační tým), které umožnily sdílení

informací o investičních záměrech, koordinaci projektů a postupné propojování škol v oblasti odborných témat.

Přesto však na začátku MAP IV přetrvávala řada systémových výzev. Analýza stavu a potřeb aktérů ve vzdělávání, která byla revidována v roce 2024 a 2025 v rámci pracovních skupin a Řídícího výboru, ukázala zejména na potřebu posílit kvalitu výuky v klíčových gramotnostech (čtenářská pre/gramotnost, cizí jazyk), polytechnickém vzdělávání a v oblasti logopedické prevence. Zároveň se projevovala potřeba systematictější spolupráce s rodiči a širší veřejností a lepšího propojení škol s dalšími institucemi v území (NNO, volnočasové organizace, poradenská pracoviště, IPs, Střední článek podpory).

Významným tématem byla rovnost příležitostí. Pracovní skupina pro rovné příležitosti navázala na činnost z předchozího projektu a již v úvodním období MAP IV diskutovala dopad implementačních aktivit na děti se speciálními vzdělávacími potřebami, rodiny v obtížnější socioekonomické situaci a další ohrožené skupiny. Současně aktualizovala SWOT-3 analýzy z pohledu rovných příležitostí. Z těchto diskusí vyplynula mimo jiné potřeba posílit kapacity poradenského systému (ŠPZ, školní poradenská pracoviště) a lépe koordinovat logopedickou a další podporu, aby nebyla závislá na několika málo odbornících v území.

Další výzvy se týkaly organizačních a personálních podmínek. V menších školách bylo z pohledu ředitelů a učitelů obtížné najít dostatek prostoru v rozvrhu i personální kapacity na systematické zapojování inovativních aktivit (kroužky, projektové dny, společné akce s rodiči) bez negativního dopadu na běžnou výuku. V prezentaci projektu jsou explicitně zmiňovány problémy s kolizemi termínů s výukou, nedostatečným suplováním a kapacitními stropy poradenského systému, stejně jako potřeba stabilního financování a jasného ukotvení rolí, aby se osvědčené formáty daly dlouhodobě udržet.

Současně však bylo možné stavět na řadě silných stránek: stabilním realizačním týmu MAP fungujícím od roku 2016, aktivních pracovních skupinách a na postupně budovaném „společném jazyce“ mezi školami, zřizovateli a dalšími partnery. Tyto silné stránky umožnily, aby MAP IV nemusel začínat „na zelené louce“, ale mohl navázat na existující partnerství a posunout je od převažující projektové administrativy směrem k profesnímu učení a systematickému zlepšování výuky.

3.3 Cíle projektu MAP IV v ORP Soběslav

Projekt MAP IV v ORP Soběslav (CZ.02.02.XX/00/23_017/0008393) je realizován v období 1/2024–12/2025 s maximálním rozpočtem 4,8 mil. Kč a navazuje na předchozí tři cykly MAP. Žadatelem a realizátorem je MAS Lužnice, z. s., která v území dlouhodobě zajišťuje koordinaci rozvoje vzdělávání, včetně propojování se s dalšími projekty (např. IPs Podpora kurikulární spolupráce škol, krajský projekt IDZ, Střední článek podpory).

Formálně je projekt rozdělen do tří hlavních cílů, které se promítají do navazujících klíčových aktivit:

- **Projektový cíl 1 – prohloubení spolupráce a zapojení aktérů do plánování:** Cílem je prohloubit spolupráci a zapojení relevantních aktérů z území do procesu plánování a aktualizace místního akčního plánu rozvoje vzdělávání prostřednictvím Aktivity 3 (3.1 až 3.10). To zahrnuje práci Řídícího výboru, pracovních skupin, komunikační aktivity směrem k veřejnosti i kontinuální aktualizaci analytické, strategické a implementační části MAP.
- **Projektový cíl 2 – zkvalitnění vzdělávání v MŠ a ZŠ prostřednictvím implementace:** Cílem je zkvalitnit vzdělávání v mateřských a základních školách v reakci na konkrétní problémy a potřeby území prostřednictvím Aktivity 4 – Implementace akčních plánů. Těžiště je v podpoře čtenářské pre/gramotnosti, cizích jazyků a komunikace v cizím jazyce, polytechnického vzdělávání, logopedické prevence a spolupráce s rodiči. Implementace probíhá formou kroužků, projektových dnů, workshopů pro pedagogy a dílen s rodiči, tedy formátů, které kombinují přímou práci s dětmi s profesním učením pedagogů.

- **Projektový cíl 3 – zhodnocení dopadů na cílové skupiny:** Cílem je zhodnotit dopad projektových aktivit na všechny relevantní cílové skupiny prostřednictvím Aktiviny 2 – Vnitřní hodnocení projektu. Tato část zahrnuje nejen zpracování závěrečné evaluační zprávy, ale také sdílení zjištění s Řídicím orgánem OP JAK a zapojení do celkového hodnocení výzvy, pokud k tomu budou ze strany ŘO vytvořeny podmínky.

Tyto tři projektové cíle jsou zároveň prostředkem k naplnění dlouhodobé vize rozvoje vzdělávání v území. Vize formulovaná v prezentaci projektu popisuje ideální stav, kdy kultura a klima škol umožňuje moderní, otevřené, společné a kvalitní vzdělávání s adekvátními finančními, materiálními a personálními podmínkami, podporou profesního růstu pedagogů, důrazem na technické a zemědělské obory, jazykovou vybavenost a rozvoj digitálních kompetencí. Kvalita vzdělávání má být posilována vzájemným sdílením mezi školami a spoluprací s rodinami a dalšími institucemi v území.

3.4 Intervenční logika a teorie změny

Na základě projektové dokumentace, průběžných zpráv a shrnutí evaluace lze intervenční logiku MAP IV v ORP Soběslav rekonstruovat jako víceetapový proces, který propojuje plánování, implementaci a reflexi v cyklu „plánuj – jednej – vyhodnoť – uprav“.

Východím předpokladem teorie změny je, že kvalitu vzdělávání v území nelze zvyšovat izolovanými projekty na jednotlivých školách bez společného rámce a koordinace. Proto MAP IV staví v první rovině na vytvoření funkčního územního partnerství – prostřednictvím stabilního realizačního týmu, Řídicího výboru a pracovních skupin. Tyto struktury mají za úkol zmapovat potřeby škol, rodičů a dalších aktérů, analyzovat demografické a socioekonomické trendy (např. stabilní, mírně stárnoucí populace, struktura vzdělání obyvatel) a sjednotit představu o prioritách a cílech až do roku 2028.

Na tuto „řídicí“ rovinu navazuje druhý stupeň intervenční logiky – **strategicko-plánovací**. V rámci Aktiviny 3 se aktualizuje analytická část MAP, připravuje se Strategický rámec MAP ORP Soběslav do roku 2028 včetně seznamu investičních priorit a jsou zpracovávány tříleté akční plány. Tyto dokumenty vznikají v cyklu konzultací s pracovními skupinami, Řídicím výborem i širší veřejností (např. prostřednictvím konzultačních procesů k prioritám, cílům a investičním záměrům, komunikace na webu MAS, sociálních sítích a v místním tisku). Intervenční logika předpokládá, že tímto způsobem vznikne sdílený, srozumitelný a legitimní rámec, k němuž se jednotlivé školy a další aktéři mohou vztahovat a podle něj plánovat své dílčí aktivity.

Třetím stupněm teorie změny je **implementace v prostředí škol a přímá práce s cílovými skupinami**. MAP IV se zde opírá o předpoklad, že inovace ve výuce se nejlépe šíří kombinací společného učení pedagogů, konkrétní metodické podpory od odborníků a zároveň přímou realizací aktivit s dětmi a žáky. Proto je těžiště KA4 v podobě kroužků a projektových dnů, které nejsou jen „volnočasovým doplňkem“, ale laboratoriem pro zkoušení nových pedagogických přístupů v bezpečnějším prostředí, často s menšími skupinami dětí a s větším důrazem na hravost, experiment a praktickou činnost.

Kroužky zaměřené na čtenářskou pre/gramotnost, cizí jazyky, polytechniku nebo logopedickou prevenci přinášejí dětem nové podněty, rozvíjejí jejich zájem o techniku a manuální zručnost, podporují jazykový rozvoj a včas zachytávají rizika v oblasti řeči a komunikace. Zároveň poskytují pedagogům reálný prostor pro ověřování metod, o nichž se mluví na workshopech a v pracovních skupinách. Evaluace ukazuje, že právě kombinace sdílení mezi pedagogy, vstupu externích odborníků a následné práce přímo s dětmi je vnímána jako nejúčinnější cesta k přenosu nových postupů do běžné výuky.

Čtvrtým prvkem intervenční logiky je **zapojení rodičů a širší veřejnosti**. Projekt vychází z předpokladu, že změna v učení dětí je dlouhodobě udržitelná pouze tehdy, pokud jsou jí rodiče rozumějí a důvěřují jí. Z toho plyne důraz na dílny s rodiči, společné akce a komunikaci o tom, proč školy zavádějí nové metody (např. projektovou výuku, formativní hodnocení, hravé formy výuky cizích jazyků). Tyto aktivity v praxi vedou ke

zvyšování informovanosti rodičů, budování důvěry ve školu a postupnému posunu ve vnímání moderních didaktických forem.

Pátým stupněm teorie změny je **zpětná vazba a evaluace**. Aktivita vnitřního hodnocení (desk research, řízené rozhovory, fokusní skupiny, dotazníky, pozorování výuky a workshopů) slouží nejen k naplnění požadavků OP JAK, ale zejména k tomu, aby se školy a další aktéři mohli v průběhu projektu zastavit, reflektovat, co funguje a co ne, a podle toho upravovat jak akční plány, tak konkrétní podobu implementačních aktivit. Evaluátor má v teorii změny roli „kritického přítele“ – zachovává odstup, ale zároveň průběžně sdílí zjištění s realizačním týmem, pracovními skupinami i Řídícím výborem, což umožňuje korekce během realizace, nikoli až ex post.

Celá intervenční logika předpokládá, že postupným posilováním těchto pěti propojených rovin – partnerství, plánování, implementace v terénu, zapojení rodičů a reflexe – dojde k realizaci dlouhodobé vize: školy v ORP Soběslav budou schopny nabízet moderní, otevřené a inkluzivní vzdělávání, které odpovídá potřebám regionu, podporuje technické a zemědělské obory, jazykovou vybavenost i digitální dovednosti a je opřeno o stabilní financování a jasně ukotvené role klíčových aktérů.

3.5 Shrnutí implikací pro evaluaci

Pro účely závěrečné evaluace z výše popsaného vyplývá, že projekt MAP IV v ORP Soběslav je třeba posuzovat nikoli izolovaně, ale jako další fázi dlouhodobého procesu, který v území probíhá minimálně od roku 2016. Výchozí situace v území je charakterizována stabilní, mírně stárnoucí populací, strukturou vzdělávací soustavy postavenou na dvou městských centrech a řadě venkovských obcí a kombinací silných stránek (fungující partnerství, zkušený realizační tým) a přetrvávajících výzev (rovné příležitosti, kapacita poradenských služeb, organizační omezení škol, potřeba stabilního financování).

Cíle projektu a intervenční logika společně tvoří poměrně konzistentní teorii změny, která propojuje územní plánování, podporu pedagogů, přímou práci s dětmi a zapojení rodičů s průběžnou evaluací. Následující kapitola „Evaluční zjištění“ se proto zaměří na to, do jaké míry se tyto předpoklady naplnily v praxi – tedy jak konkrétně se změnila spolupráce v území, didaktika a organizace výuky, podpora žáků s odlišnými potřebami a vnímání škol ze strany rodičů a dalších aktérů.

4. Evaluační zjištění

Evaluační otázky byly v projektu MAP IV v ORP Soběslav rámcově formulovány ve třech vzájemně propojených rovinách: (1) jak efektivně funguje řízení projektu a nastavené struktury místního akčního plánování, (2) jaké konkrétní dopady mají aktivity projektu na jednotlivé cílové skupiny a (3) do jaké míry se daří naplňovat stanovené cíle projektu a vytvářet předpoklady jejich udržitelnosti po skončení financování z OP JAK.

Následující kapitola shrnuje klíčová zjištění k těmto otázkám, opírá se o průřez všech využitých metod (monitoring, dotazníky, rozhovory, fokusní skupiny, pozorování) a propojuje kvantitativní údaje o rozsahu aktivit s kvalitativními vhledy účastníků.

4.1 Efektivita řízení projektu a fungování struktur MAP IV

Z hlediska řízení projektu se jako významná výhoda ukazuje kontinuita – MAP v území běží od roku 2016 a realizační tým je v zásadě stabilní.

To umožňuje navazovat na předchozí vlny (MAP I–III), využívat již vybudované vztahy mezi školami a zřizovatelem a soustředit se více na profesní učení a implementaci než na „znovuobjevování“ organizačních postupů. Evaluace potvrzuje, že základní řídicí a koordinační mechanismy jsou v MAP IV nastaveny funkčně a jsou skutečně využívány, nikoliv pouze formálně.

Klíčovou roli v řízení hraje Řídicí výbor, který funguje jako hlavní pracovní a rozhodovací orgán partnerství. Je složen ze zástupců klíčových aktérů ovlivňujících oblast vzdělávání v ORP Soběslav a v průběhu sledovaného období realizoval několik jednání, na nichž nejen formálně schvaloval dokumenty, ale zároveň významně přispíval k jejich podobě. V roce 2024 a první polovině roku 2025 schválil ŘV revidované SWOT-3 analýzy, Návrh priorit, Plán spolupráce s IPs, Dohodu o prioritách a cíle k jednotlivým prioritám a následně Strategický rámec MAP ORP Soběslav do roku 2028 včetně Seznamu investičních priorit a tří akčních plánů (2025/26, 2026/27, 2027/28). Tím plnil svoji roli „rozhodovacího centra“ pro celé partnerství a současně vytvářel mandát pro implementaci ve školách.

Vedle ŘV se jako důležité prvky řízení ukazují tři pracovní skupiny – PS pro financování, PS pro podporu moderních didaktických forem vedoucích k rozvoji klíčových kompetencí a PS pro rovné příležitosti. Ty se v monitorovaných obdobích scházely pravidelně a jejich jednání byla obsahově zaměřená, nikoli pouze informativní. PS pro financování například diskutovala revizi analýz potřeb a SWOT-3, aktualizaci investičních záměrů, hledání vhodných zdrojů financování a konkrétní návrhy, jak udržet aktivity po skončení projektu. PS pro moderní didaktické formy a PS pro rovné příležitosti se zaměřily na nastavování aktivit škol a aktivit spolupráce tak, aby byly v souladu s cíli projektu a přinášely reálné změny do výuky – od volby témat kroužků a projektových dnů až po návrh podpor v oblasti inkluze.

Pozitivně lze hodnotit také oblast komunikace a konzultačních procesů. Projekt má zpracovaný komunikační plán, aktivně využívá webové stránky MAS Lužnice a facebookovou skupinu MAP Soběslav, a pravidelně informuje o dění v MAP prostřednictvím místního periodika Soběslavská hláska. V jednotlivých fázích byly realizovány konzultační procesy k návrhu priorit, aktualizaci cílů, projednání investičních záměrů a návrhu aktivit. Tím se daří zapojovat do plánování širší okruh škol a dalších aktérů a posilovat jejich spoluvlastnictví vůči společnému plánu.

Z hlediska efektivity řízení tedy evaluace ukazuje, že:

- organizační struktura projektu je stabilní a logicky navázaná na předchozí fáze MAP;

- ŘV a PS nejsou formálními orgány, ale reálně využívanými platformami pro koordinaci a rozhodování;
- komunikace navenek i dovnitř je systematická a opřená o více kanálů (web, sociální sítě, místní média a přímá jednání).

Jako slabší stránka se ukazuje spíše „vnější“ prostředí, tedy omezené personální kapacity škol na účast v jednáních a vzdělávacích aktivitách projektu. V několika liniích sběru dat zaznívá, že některým školám – zvláště menším – komplikují plné využití nabídky kolize termínů s výukou, nedostatečné možnosti suplování a celková logistika uvolňování pedagogů. To neoslabuje funkčnost samotných struktur MAP, ale limituje rozsah, v jakém mohou školy do těchto struktur aktivně vstupovat.

4.2 Naplnění cílů projektu

Projekt MAP IV v ORP Soběslav stojí na třech hlavních cílech: (1) prohloubení spolupráce a zapojení relevantních aktérů do plánování a aktualizace MAP (KA3), (2) zkvalitnění vzdělávání v MŠ a ZŠ v reakci na potřeby území prostřednictvím implementace akčních plánů (KA4) a (3) zhodnocení dopadů realizovaných aktivit na cílové skupiny prostřednictvím vnitřního hodnocení (KA2).

Cíl 1: Prohloubení spolupráce a zapojení aktérů

Ve vztahu k prvnímu cíli lze na základě dostupných podkladů konstatovat, že v území vznikla a dále se posiluje stabilní síť spolupráce mezi školami, zřizovateli, NNO a dalšími partnery. Vedle již zmíněného fungování ŘV a pracovních skupin, které zahrnují zástupce klíčových aktérů, je důležitým výstupem také aktualizovaný a ŘV schválený MAP – včetně analytické, strategické a implementační části (Strategický rámec do roku 2028 a trojice akčních plánů).

Pravidelně probíhající konzultační procesy (k prioritám, cílům, investičním záměrům i konkrétním aktivitám) potvrzují, že plánování není záležitostí úzkého týmu, ale že jsou do něj vtahovány školy, zřizovatel a další aktéři. Z výpovědí vedení škol a zřizovatele vyplývá, že MAP vnímají jako sdílený rámec rozvoje školství v území, který jim pomáhá lépe koordinovat kroky a sladovat investice do „tvrdé“ infrastruktury s „měkkými“ intervencemi (vzdělávání pedagogů, metodická a didaktická podpora).

Cíl 2: Zkvalitnění vzdělávání v MŠ a ZŠ

Naplnění druhého cíle – zkvalitnění vzdělávání – se promítá především do šíře a charakteru implementačních aktivit (KA4) a do jejich dopadů na žáky, pedagogy i rodiče. V oblasti čtenářské pregramotnosti probíhají čtenářské kroužky v několika MŠ a ZŠ, doplněné workshopy pro pedagogy zaměřenými na sdílení zkušeností a inovativní přístupy. V oblasti cizích jazyků je realizováno několik desítek jazykových kroužků a projektových dnů, které nabízejí dětem hravou, komunikačně založenou výuku cizího jazyka, včetně práce s projekty a tematickými celky.

Výrazný rozvoj je patrný v polytechnickém vzdělávání, kde se kombinují polytechnické kroužky, projektové dny a dílny s rodiči. Děti pracují s didaktickými stavebnicemi, rozvíjejí manuální zručnost a učí se chápat technické principy v kontextu reálných úloh. Pro pedagogy jsou připraveny workshopy zaměřené na inovativní formy polytechnické výuky, takže se nové postupy neomezují jen na „jednorázové akce“, ale postupně pronikají do běžné výuky.

Důležitou součástí je i systematická práce s rodiči – v několika MŠ a jedné NNO probíhají dílny s rodiči, kterých se účastní stovky dětí a dospělých. Tyto dílny vytvářejí prostor pro společné učení dětí a rodičů, sdílení inspirace a budování důvěry mezi rodinou a školou. Další tematické workshopy pro pedagogy se věnují například formativnímu hodnocení, čtenářské a matematické gramotnosti, inkluzi, mediální

gramotnosti či pedagogickému leadershipu, což podporuje systematictější rozvoj profesních kompetencí učitelů.

Samostatnou oblastí je logopedická prevence v MŠ a ZŠ, kde projekt zajišťuje stovky hodin logopedické intervence a související workshopy pro pedagogy. To přispívá k včasnému zachycení a podpoře dětí s odchylkami ve vývoji řeči a snižuje riziko pozdějších potíží ve čtení, psaní a celkové školní úspěšnosti.

Z evaluace vyplývá, že tyto aktivity nejen kvantitativně naplňují plánované výstupy (počty kroužků, hodin, projektových dnů a workshopů), ale že mají i kvalitativní dopady – mění každodenní praxi ve třídách, rozšiřují repertoár metod a pomáhají pedagogům pracovat více hravě, projektově a diferencovaně. Pedagogové oceňují zejména to, že vzdělávání není odtržené od praxe, ale že nové metody si mohou ihned „vyzkoušet na vlastních dětech“ v rámci kroužků a projektových dnů.

Cíl 3: Zhodnocení dopadů realizovaných aktivit (vnitřní hodnocení)

Třetí cíl projektu je spojen s vnitřní evaluací (KA2). Ta byla navržena jako průběžný proces, který kombinuje nezávislé hodnocení externí evaluátorky s participací aktérů projektu. Z provádění evaluace se postupně stává běžná součást práce ŘV, pracovních skupin i realizačního týmu – evaluace není „přilepená“ zvenku, ale je integrována do rozhodovacích a plánovacích cyklů.

Výstupy evaluace (například zjištění o tom, jaké typy kroužků mají nejvyšší dopad, jak rodiče vnímají dílny, jak učitelé hodnotí jednotlivé formy podpory) jsou využívány při aktualizaci akčních plánů a při ladění nabídky vzdělávání pro pedagogy. Například opakované workshopy k vybraným tématům (čtenářská a mediální gramotnost, polytechnika, leadership, formativní hodnocení) odrážejí to, že na ně školy reagovaly pozitivně a vnímají je jako dlouhodobě relevantní.

Celkově lze shrnout, že všechny tři hlavní cíle projektu jsou v průběhu realizace dosaženy ve vysoké míře – projekt posílil spolupráci aktérů, přinesl konkrétní inovace do výuky a zakotvil v území kulturu průběžného hodnocení a učení se z dat.

4.3 Dopady na cílové skupiny

Evaluační zjištění potvrzují, že jedna z největších přidaných hodnot MAP IV v ORP Soběslav spočívá v dopadech na konkrétní cílové skupiny – pedagogické a nepedagogické pracovníky, vedení škol a zřizovatele, pracovníky školských poradenských zařízení a NNO, děti a žáky a rodiče / širokou veřejnost.

4.3.1 Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci

Pedagogové vnímají projekt především jako zdroj prakticky využitelné podpory, nikoli jako administrativní zátěž. Z rozhovorů a dotazníkových šetření vyplývá, že oceňují zejména:

- **možnost sdílení mezi školami** – výměnu konkrétních nápadů, materiálů a zkušeností napříč MŠ, ZŠ, ZUŠ i dalšími zařízeními;
- **praktické formy podpory**, které jsou těsně provázány s výukou (kroužky, projektové dny, dílny s rodiči);
- **vstupy odborníků a NNO**, které přinášejí nové pohledy a metody a zároveň jsou rychle převoditelné do praxe;
- **reagování na potřeby pedagogů** – témata workshopů a aktivit nejsou „od stolu“, ale vznikají na základě zjištěných potřeb učitelů.

Text shrnutí evaluace výstižně charakterizuje posun v roli projektu: od „projektové administrativy“ k platformě profesního učení. Pedagogové více než dříve využívají moderní didaktické formy, mají možnost je společně reflektovat, a díky sítím vytvořeným v rámci MAP se snadněji obracejí na kolegy z jiných škol, když hledají inspiraci či řešení konkrétního problému ve třídě.

Jako hlavní bariéry pedagogové uvádějí:

- kolize termínů aktivit s výukou,
- nedostatečné možnosti suplování, zejména v menších školách,
- dílčí logistické limity (doprava, organizace času).

Tyto překážky neoslabují vnímanou kvalitu samotných aktivit, ale snižují míru, v jaké se na nich mohou někteří pedagogové opakovaně podílet.

4.3.2 Pracovníci školských poradenských zařízení a NNO

V oblasti školního poradenství a neziskového sektoru je patrný posun směrem k intenzivnější spolupráci. NNO se aktivněji zapojují do vzdělávání dětí, žáků i pedagogů – ať už formou přímé práce s dětmi v kroužcích a projektových dnech, nebo prostřednictvím odborných vstupů na workshopech a seminářích.

Společné aktivity vedou k přenosu různých zkušeností a perspektiv mezi školami a NNO. Zároveň se prohlubuje provázanost škol s podpůrnými službami – školy mají lepší přehled o tom, jaké služby jsou v území k dispozici a jak je mohou využít pro podporu konkrétních dětí (například v oblasti logopedie nebo inkluzivního vzdělávání).

Jako významný limit se však ukazuje nedostatek kapacit poradenských pracovišť, zejména pro individuální podporu ve třídě. V praxi to znamená, že i když školy vědí, na koho se obrátit, časové a personální kapacity těchto služeb nejsou vždy dostatečné k naplnění všech potřeb.

4.3.3 Vedení škol a zřizovatelé

Pro vedení škol a zřizovatele představuje MAP IV především nástroj síťování a koordinace v území. Ředitelé oceňují kvalitní nabídku vzdělávání a výměny zkušeností zaměřenou přímo na jejich roli – např. workshopy k pedagogickému leadershipu, výjezdní zasedání vedení škol či Labyrint vzdělávání. Tyto formáty jim umožňují sdílet dobrou praxi, diskutovat strategické otázky řízení školy a společně hledat řešení systémových problémů.

Zřizovatel díky pravidelnému monitoringu a zpětné vazbě ze škol získává přesnější obraz o potřebách škol – jak v oblasti investic, tak v oblasti „měkkých“ intervencí. To mu umožňuje lépe plánovat a sladit investice do vybavení, infrastruktury a kapacit s aktivitami zaměřenými na didaktiku a rozvoj kompetencí pedagogů. Strategický rámec MAP do roku 2028 a akční plány na tři školní roky vytvářejí sdílený plán rozvoje školství v území, který slouží jako referenční bod pro rozhodování na úrovni obcí i kraje.

Na druhou stranu se pro vedení škol, zvláště menších, stává zátěží zajištění suplování a administrativní náročnost spojená s účastí v projektu. Z výpovědí vyplývá, že bez podpory zřizovatele a bez určité stability financování je obtížné dlouhodobě uvolňovat pracovníky na vzdělávací aktivity a společná setkání, byť jsou vnímány jako přínosné.

4.3.4 Děti a žáci

Dopady na děti a žáky se projevují především skrze změny ve výuce a prostředí školy. Evaluace ukazuje, že žáci vysoce oceňují netradiční vzdělávací metody, s nimiž se setkávají v kroužcích a projektových dnech – ať už jde o čtenářské dílny, jazykové projekty, polytechnické experimenty nebo dílny s rodiči.

Klíčové dopady zahrnují:

- zvýšení zájmu o techniku prostřednictvím didaktických her a stavebnic;
- rozvoj manuální zručnosti a schopnosti řešit praktické problémy;
- posílení čtenářské pre/gramotnosti v MŠ i na 1. stupni ZŠ;
- hravou a projektově zaměřenou výuku angličtiny, která motivuje i méně sebejisté žáky;
- rozšíření kapacit logopedické prevence, což vede k včasnéjší identifikaci a podpoře dětí s obtížemi v oblasti řeči.

Z čísel o rozsahu aktivit je patrné, že projekt zasahuje široké spektrum dětí v území – stovky žáků se účastní kroužků, projektových dnů a dílen. Důležitější než samotná kvantita je však skutečnost, že tyto aktivity nejsou izolovanými „projekty navíc“, ale postupně se propisují do běžné výuky – učitelé přebírají metody a přístupy, které se jim osvědčily v rámci MAP, i do běžných hodin.

4.3.5 Rodiče a veřejnost

Vztah škol a rodičů je jedním z viditelných pólů změny. Dílny s rodiči, informativní setkání a komunikace o aktivitách škol i MAP přispívají k tomu, že roste informovanost a zájem rodičů o vzdělávání.

Vyhodnocení ukazuje, že:

- je dlouhodobě vysoký zájem o dílny s rodiči;
- častější a delší neformální kontakt mezi pedagogy a rodiči posiluje důvěru ve školu a učitele;
- dochází k posunu ve vnímání moderních didaktických forem – část rodičů, která byla na začátku k novým metodám skeptická, je po osobní zkušenosti s dílnami a aktivitami s dětmi hodnotí pozitivněji;
- interakce prostřednictvím MAP přispívají ke snižování polarizace v názorech na inovace ve výuce.

Celkově lze říci, že se daří postupně zkracovat vzdálenost mezi školou a rodinou – rodiče nejsou pouze „příjemci informací“, ale stávají se aktivními partnery ve vzdělávání svých dětí.

4.4 Limity a rizika zjištěná v průběhu evaluace

Evaluační zjištění identifikovala několik klíčových limitů a rizik, která mohou do budoucna ovlivnit udržitelnost dosažených změn:

- **Kolize termínů s výukou a nedostatečné suplování.** Opakovaně se ukazuje, že účast pedagogů na vzdělávání a společných setkáních naráží na omezené možnosti suplování, zejména v malých školách. To může vést k nerovnoměrnému zapojení škol a k přetížení těch, kteří se snaží „stíhat vše“.
- **Kapacitní stropy poradenského systému.** I když se zlepšila spolupráce se ŠPP a NNO, kapacity poradenských pracovišť jsou omezené a ne vždy dokážou pokrýt potřeby škol a dětí, zejména pokud jde o individuální podporu ve třídě.
- **Závislost na několika klíčových osobách.** Projekt stojí na energii a odbornosti relativně úzkého okruhu klíčových osob (v RT, mezi řediteli, v NNO). Pokud by došlo k jejich odchodu či přetížení, hrozí oslabení dynamiky spolupráce a kvality aktivit.

- **Potřeba stability financování a ukotvení rolí.** Mnohé formáty, které se osvědčily (kroužky, projektové dny, dílny s rodiči, tematické workshopy, síťování vedení škol), jsou zatím vázány na projektové financování. Bez jasného plánu, jak je dále financovat a organizačně ukotvit, hrozí, že po skončení projektu dojde k jejich omezení nebo zániku.

Závěrem lze shrnout, že dopady MAP IV v ORP Soběslav na cílové skupiny jsou výrazně pozitivní a v mnoha ohledech překračují rámec „splněných indikátorů“ – mění kulturu spolupráce, profesního učení i každodenní výuku. Současně je však zřejmé, že pro udržení a další rozvoj těchto změn bude nutné systematicky řešit uvedené limity a rizika, zejména stabilitu financování, kapacity škol a poradenského systému a širší rozložení „nositelů změny“ napříč územím. Tyto závěry budou výchozím bodem pro formulaci doporučení a poučení v následující kapitole.

5. Doporučení a poučení z realizace MAP IV v ORP Soběslav

Tato kapitola shrnuje hlavní doporučení a poučení vyplývající z realizace projektu MAP IV v ORP Soběslav. Navazuje na předchozí evaluační zjištění a zaměřuje se na to, jak udržet a dále rozvíjet pozitivní efekty projektu, jak lépe pracovat s identifikovanými limity a jak využít zkušenosti z MAP IV pro budoucí plánovací období (zejména pro navazující MAP V a další intervence v území).

5.1 Strategická doporučení pro další cyklus plánování (MAP V a navazující období)

Z hlediska dlouhodobého směřování území je největší hodnotou MAP IV skutečnost, že se podařilo dotvořit relativně stabilní systém spolupráce a plánování v oblasti vzdělávání – včetně aktualizované analytické části, Strategického rámce do roku 2028 a tří akčních plánů. To vytváří pevnou základnu, o kterou se může opřít další cyklus MAP.

Doporučujeme zejména:

- **Nepřerušovat kontinuitu partnerství.** V navazujícím období je klíčové udržet struktury, které se osvědčily – Řídící výbor, pracovní skupiny, realizační tým – a nebudovat je znovu „od nuly“. Je žádoucí, aby MAP V plynule navázal na MAP IV a aby se personální kontinuita (zejména v RT a ŘV) co nejvíce zachovala.
- **Pracovat s MAP jako se „strategickým deštníkem“ pro další projekty.** MAP IV ukazuje, že když se investice do „tvrdých“ a „měkkých“ intervencí koordinují v rámci společné strategie, dává to školám i zřizovatelům větší jistotu a smysl. V budoucnu by proto všechny významnější projekty ve vzdělávání (IDZ, IPs, projekty škol, krajské intervence) měly být vědomě vztahovány k prioritám a cílům MAP.
- **Pokračovat v „cyklu učení“ plánuj – jednej – vyhodnoť – uprav.** MAP IV ukázal, že průběžná evaluace, zapojení škol do SWOT-3, revizí priorit a přípravy akčních plánů výrazně zvyšuje kvalitu rozhodování. Z tohoto hlediska je vhodné s tímto cyklem pracovat jako s trvalou součástí rozvoje školství v území, ne jako s „projektovou povinností“.

5.2 Doporučení pro řízení a struktury spolupráce

Řídící výbor, pracovní skupiny a realizační tým představují „páteř“ procesu. V MAP IV se osvědčily nejen formálně, ale i obsahově – rozhodnutí skutečně vznikala v těchto orgánech a ne „mimo ně“. Zároveň se ukázaly i určité limity, zejména v kapacitách škol účastnit se všech jednání.

Doporučujeme:

- **Dále profilovat Řídící výbor jako „strategickou radu pro vzdělávání“ v území.** Je žádoucí, aby ŘV nebyl vnímán pouze jako orgán „k projektu“, ale jako místo, kde se systematicky diskutují širší otázky rozvoje školství v ORP (např. demografické změny, kapacity škol, inkluze, vazby na krajskou politiku). Tomu může napomoci zařazování tematických bodů nad rámec povinných schvalování dokumentů.
- **Posílit roli pracovních skupin jako odborných „think-tanků“.** PS pro moderní didaktické formy a PS pro rovné příležitosti se v praxi osvědčily jako místa, kde se rodí konkrétní nápady na implementační aktivity. Do budoucna je vhodné systematicky pracovat s jejich výstupy tak, aby byly převáděny do velmi konkrétních návrhů (např. katalog doporučených aktivit, metodických balíčků, návrhů na zapojení NNO).
- **Zohlednit kapacitní možnosti škol při plánování jednání.** Vzhledem k opakovaně zmiňovanému problému kolizí s výukou a nedostatečného suplování je vhodné ještě více:
 - plánovat klíčová jednání s dostatečným předstihem,
 - kombinovat prezenční formu s online účastí tam, kde je to možné,
 - zvážit střídání časů (odpoledne / podvečer) podle možností různých typů škol.
- **Pracovat s nástupnictvím a sdílením rolí.** MAP IV ukázal, že v území existuje několik klíčových osob, na nichž systém stojí. Do budoucna je vhodné:
 - vědomě vyhledávat „další v řadě“, kteří budou postupně do rolí vtahováni,
 - sdílet kompetence mezi více členy RT a PS,
 - podporovat zapojení nových lídrů z řad učitelů a ředitelů.

5.3 Doporučení pro implementaci a obsah podpory (KA4)

Implementační část projektu kroužky, projektové dny, dílny s rodiči, workshopy pro pedagogy, logopedická prevence – byla hodnocena velmi pozitivně. Z hlediska dalšího rozvoje je klíčové tyto formáty nejen zachovat, ale i dále kultivovat jejich obsah a organizační nastavení.

Doporučujeme:

- **Zachovat a dále rozvíjet kombinaci „podpora dětí – podpora pedagoga – podpora školy“.** Právě provázání kroužků a projektových dnů (přímá práce s dětmi) s metodickou podporou pedagogů a strategickou prací vedení škol se ukazuje jako silný mechanismus změny. V budoucnu je vhodné u každé aktivity znovu si klást otázku: Co to znamená pro děti? Co si z toho odnáší učitel? Jak se to promítne do fungování školy?
- **Soustředit se na prohlubování témat, která se osvědčila.** Z dosavadních zjištění vyplývá, že mezi nejúspěšnější oblasti patří:

- čtenářská pre/gramotnost v MŠ a na 1. stupni ZŠ,
- výuka cizích jazyků založená na komunikaci a projektech,
- polytechnika s využitím stavebnic a praktických úloh,
- logopedická prevence,
- dílny s rodiči a formy spolupráce s rodinou.

Namísto rozšiřování do zcela nových oblastí se jeví jako efektivnější tyto „nosné“ linie prohlubovat – rozvíjet pokračovací úrovně, metodické balíčky, sdílení mezi školami.

- **Snažit se snižovat organizační bariéry.** Pokud mají být implementační aktivity opravdu dostupné pro všechny školy, je nutné:
 - plánovat je v čase s ohledem na rozvrhy škol,
 - hledat formy, které nepotřebují masivní suplování (např. tandemová výuka, občasné přesuny hodin),
 - využívat sdílené lektory a zapojení NNO k odlehčení pedagogů.
- **Posilovat „čtení“ dat z implementačních aktivit.** Kroužky a projektové dny generují řadu dat – počty účastníků, zpětné vazby, portfolia prací dětí, reflexe pedagogů. Doporučuje se tato data více systematizovat a sdílet (např. pravidelné krátké „tematické zoomy“ nad výsledky, stručné roční souhrny pro PS a ŘV), aby se z nich stalo běžné východisko pro plánování.

5.4 Doporučení k rovným příležitostem a poradenskému systému

Rovné příležitosti byly v MAP IV průřezovým tématem, které prostupovalo jak plánovací částí, tak implementací (cca logopedická prevence, práce s dětmi s odlišnými potřebami, spolupráce se ŠPP a NNO). Zjištění ale ukazují, že potenciál je větší, než jaké jsou aktuálně kapacity.

Doporučujeme:

- **Dále rozvíjet roli pracovní skupiny pro rovné příležitosti.** Měla by se stát místem, kde se systematicky sbíhají:
 - informace o potřebách dětí se speciálními vzdělávacími potřebami,
 - zkušenosti škol s inkluzí,
 - podněty z poradenských zařízení a NNO.
 Z těchto vstupů by měla vznikat konkrétní doporučení – jak pro projektové aktivity, tak pro zřizovatele a školy.
- **Využít logopedickou prevenci jako model.** Logopedická podpora v MAP IV ukazuje, jak může cílená, systematická intervence pomoci včas zachytit problémy a zlepšit podmínky pro další učení. Podobná „modelová linie“ by mohla být do budoucna vytvořena i v jiných oblastech (např. podpora dětí s LMP, podpora dětí s jazykovou bariérou, práce s dětmi z méně podnětného prostředí).
- **Posilovat koordinaci se školskými poradenskými zařízeními.** Vzhledem k omezeným kapacitám ŠPP a dalších služeb je důležité:
 - vést pravidelný dialog o prioritách a o tom, kde je podpora nejvíce potřebná,

- hledat způsoby, jak některé podpory realizovat „přímo ve školách“ – např. skrze proškolené pedagogy,
- promýšlet možnosti spolufinancování poradenských kapacit z více zdrojů (obce, kraj, projekty).

5.5 Doporučení k udržitelnosti a financování

Jedno z nejsilnějších varovných zjištění evaluace se týká rizika, že po skončení MAP IV část aktivit zanikne nebo se výrazně zredukuje, pokud nebude zajištěno jejich další financování a organizační ukotvení. Přitom právě tyto aktivity tvoří důležitý pilíř změny ve výuce i v kultuře spolupráce.

Doporučujeme:

- **Přistoupit k tématu udržitelnosti systémově, ne „na poslední chvíli“.** Plánování udržitelnosti by mělo:
 - začít již během realizace projektu,
 - být součástí jednání ŘV a PS,
 - být jasně zohledněno v akčních plánech a ve Strategickém rámci (např. formou „udržitelnostních“ opatření).
- **Rozlišovat různé typy aktivit z hlediska udržitelnosti:**
 - aktivity, které lze relativně snadno převzít do běžného fungování školy (např. některé projektové dny, dílny s rodiči, část workshopů),
 - aktivity, které vyžadují externí financování a odbornou kapacitu (např. logopedická prevence, některé specializované kroužky či externí lektorované programy). Pro každou skupinu by měl být definován realistický scénář – kdo, z čeho a jak bude aktivitu provozovat po skončení projektu.
- **Hledat kombinaci zdrojů.** Udržitelnost nebude možné zajistit pouze jedním zdrojem. Bude potřeba:
 - zapojit rozpočty obcí a jejich dotační politiky,
 - využít krajské programy a návaznost na krajské strategické dokumenty,
 - sledovat národní a evropské výzvy (např. budoucí výzvy navazující na OP JAK),
 - motivovat školy k využívání vlastních projektů (např. ŠABLONY) v souladu s MAP.
- **Ukotvit role a kompetence.** Pokud má například logopedická prevence, síťování vedení škol nebo tematické workshopy dlouhodobě fungovat, musí být jasné:
 - kdo je jejich „vlastníkem“ v území (MAS, konkrétní škola, NNO, kraj apod.),
 - kdo nese odpovědnost za jejich koordinaci,
 - jak budou plánovány a vyhodnocovány jejich výsledky.

5.6 Hlavní poučení z MAP IV – co se osvědčilo a co je třeba hlídat

Z pohledu evaluace lze shrnout několik klíčových poučení, která mají význam pro celé území ORP Soběslav i pro další cykly MAP:

- **Osvědčilo se:**
 - dlouhodobá kontinuita: navázání na MAP I–III umožnilo, aby MAP IV nebyl „startem od nuly“, ale dalším krokem v rozvoji již existujícího partnerství;
 - kombinace plánování a implementace: propojení KA3 a KA4 zajišťuje, že plán není „papírový“ a že se naopak implementace opírá o strategické uvažování;
 - zaměření na konkrétní témata (čtenářská pre/gramotnost, cizí jazyky, polytechnika, logopedie, spolupráce s rodiči), místo roztržtosti;
 - formáty založené na sdílení a společném učení (workshopy, výjezdní setkání, Labyrint vzdělávání, odborné semináře), které posilují profesní komunitu napříč školami;
 - zapojení NNO a dalších partnerů, které přináší do škol nové impulsy a odlehčuje pedagogům;
 - průběžná evaluace jako přirozená součást projektu, nikoli jen „kontrola na konci“.
- **Je třeba hlídat a cíleně řešit:**
 - kapacity škol – především možnosti suplování a časové nároky na učitele a vedení škol;
 - kapacity poradenského systému – bez jejich posílení budou některé potřeby dětí a škol stále zůstávat ne zcela naplněné;
 - riziko přetížení klíčových osob – systém je třeba více „rozprostřít“ mezi větší počet nositelů změny;
 - stabilitu financování – bez promyšlené udržitelnosti hrozí, že část dobře fungujících aktivit skončí s projektem;
 - přenos dobré praxe – je potřeba aktivně vytvářet mechanismy, jak úspěšné formáty a zkušenosti dál sdílet (např. katalog příkladů dobré praxe, tematické minikonference, návštěvy škol).

Celkově lze říci, že MAP IV v ORP Soběslav potvrdil, že dlouhodobě rozvíjené partnerství pro vzdělávání má v území hluboký smysl. Projekt se stal významným nástrojem pro kultivaci vzdělávacího prostředí – nejen prostřednictvím jednotlivých aktivit, ale hlavně tím, že posílil kulturu spolupráce, sdílení a systematického uvažování o kvalitě vzdělávání. Zkušenosti a poučení z MAP IV vytvářejí pevný základ pro navazující období a pro další rozvoj školství v ORP Soběslav, pokud se je podaří přetavit do stabilních struktur, financování a běžné praxe škol.