



Spolufinancováno  
Evropskou unií

**MŠMT**  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

# ZÁVĚREČNÁ EVALUAČNÍ ZPRÁVA

## MAP IV ORP SVITAVY



MAP IV ORP SVITAVY  
Registrační číslo projektu:  
CZ.02.02.XX/00/23\_017/0009169



## Obsah

1	Manažerské shrnutí.....	3
2	Úvod .....	4
3	Metodologie evaluace.....	5
3.1	Cílové skupiny evaluace.....	5
3.2	Evaluační otázky .....	5
3.3	Design evaluace a evaluační kritéria .....	5
3.4	Metody a techniky sběru dat .....	6
3.5	Analytické postupy .....	6
3.6	Limity dat.....	7
3.7	Zajištění nezávislosti evaluátora.....	7
3.8	Harmonogram evaluace .....	8
4	Výchozí situace v území.....	9
4.1	Shrnutí předchozích projektů MAP (I–III).....	9
4.2	Strategické potřeby území před realizací MAP IV .....	9
5	Intervenční logika a očekávané přínosy MAP IV .....	11
5.1	Očekávané přínosy partnerství (dle evaluačního plánu MAP IV).....	11
5.2	Intervenční logika MAP IV .....	11
5.3	Teorie změny MAP IV .....	12
6	Evaluační zjištění .....	14
6.1	Jaké změny přineslo akční plánování v našem území?.....	14
6.2	Jaký užitek mělo akční plánování pro jednotlivé zapojené aktéry? .....	21
6.3	Jak spolupráce s dalšími projekty pomohla dosáhnout cílů MAP? .....	24
7	Doporučení.....	26
8	Závěr.....	28



Spolufinancováno  
Evropskou unií



## 1 Manažerské shrnutí

Závěrečná evaluační zpráva hodnotí realizaci projektu MAP IV ORP Svitavy v období prosinec 2024 až prosinec 2025. Cílem evaluace bylo zjistit, jaké změny projekt přinesl do školství v území, jaký užitek měl pro zapojené aktéry a do jaké míry přispěl k naplňování strategických priorit definovaných ve Strategické části MAP IV.

Dostupná data – šest dotazníkových šetření, rozhovory, desk research a hodnotící zpětné vazby z implementačních aktivit – ukazují, že projekt MAP IV měl významný pozitivní dopad na děti, pedagogy, vedení škol, zřizovatele i veřejnost. Velmi silným zjištěním je pozitivní dopad na děti: 87 % žáků hodnotilo aktivity jako „super“ a žádná odpověď nebyla negativní.

Pedagogové zaznamenali posun v metodách výuky, zvýšenou nabídku vzdělávání v místě a větší možnost sdílení zkušeností v pracovních skupinách. Ředitelé oceňují vyšší míru koordinace, komunikaci se zřizovateli a oporu v projektovém týmu MAP. Veřejnost uvádí zlepšenou informovanost o vzdělávacích aktivitách, ale zapojení rodičů stále představuje oblast s rezervami.

Projekt přispěl také k rozvoji strategického řízení škol, posílení inkluzivních přístupů a rozvoji polytechniky a moderních forem výuky – což jsou hlavní strategické priority SR MAP.

Zjištění ukazují, že MAP IV navázal na předchozí etapy MAP I–III a dále rozvinul spolupráci v území. Bariéry se týkají především kapacitních limitů škol, nerovnoměrné účasti a omezeného zapojení rodičů.

Závěr evaluace potvrzuje, že projekt splnil své cíle a vytvořil prostor pro další rozvoj v rámci MAP V.



MAP IV ORP SVITAVY  
Registrační číslo projektu:  
CZ.02.02.XX/00/23\_017/0009169





Spolufinancováno  
Evropskou unií



## 2 Úvod

Závěrečná evaluace má za úkol zhodnotit dopady projektu MAP IV ORP Svitavy a odpovědět na evaluační otázky stanovené v evaluačním plánu schváleném Řídicím výborem dne 21. 1. 2025. Zpráva sleduje, jak projekt přispěl k rozvoji vzdělávání v ORP Svitavy, k posílení spolupráce aktérů a k naplnění priorit Strategického rámce MAP do roku 2028.

Evaluace se opírá o kombinaci kvantitativních a kvalitativních metod, včetně dotazníkových šetření, rozhovorů, zpětných vazeb z implementačních aktivit a analýzy dokumentů. Součástí evaluace je také porovnání se stavem předchozích etap MAP (I–III), které tvoří základní kontext pro hodnocení vývoje území.



MAP IV ORP SVITAVY  
Registrační číslo projektu:  
CZ.02.02.XX/00/23\_017/0009169





## 3 Metodologie evaluace

Metodologická část zprávy popisuje rámec, podle kterého byla evaluace projektu MAP IV ORP Svitavy realizována. Představuje soubor použitých metod, analýz a kritérií, jejichž cílem bylo zajistit objektivní a validní posouzení dopadů projektu. Kapitola vymezuje cílové skupiny evaluace, hodnotící otázky, analytické přístupy i limity dat, které určují interpretaci výsledků. Tento metodický rámec je výchozím podkladem pro zpracování evaluačních zjištění uvedených v kapitole 6.

### 3.1 Cílové skupiny evaluace

Evaluace pracuje s cílovými skupinami definovanými v projektu MAP a evaluačním plánu. Reálně byly cílové skupiny zastoupeny takto:

Oficiální cílová skupina	Reálný zdroj dat
Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci školy, včetně pracovníků ŠPP	Dotazník pro pedagogy, dotazník pedagogové + děti, rozhovory
Vedení škol a zřizovatelé	Dotazník pro ředitele, dotazník pro zřizovatele, rozhovory
Rodiče dětí a žáků + veřejnost	Dotazník veřejnost + rodiče
Děti a žáci	Letáček pro děti, dotazník pro žáky
Ostatních aktéři ve vzdělávání + Pracovníci veřejné správy a subjektů zřízených veřejnou správou	Část odpovědí ve společném dotazníku veřejnost + rodiče, rozhovory

Pozn.: V rámci MAP IV nejsou pracovníci ŠPP samostatnou skupinou, protože byli integrováni do dotazníku pro pedagogy. Ostatní aktéři ve vzdělávání (NNO, knihovny, volnočasové organizace...) jsou z metodických důvodů zahrnuti s pracovníky veřejné správy.

### 3.2 Evaluační otázky

(dle evaluačního plánu)

1. Jaké změny přineslo akční plánování v našem území?
2. Jaký užitek mělo akční plánování pro jednotlivé zapojené aktéry?
3. Jak spolupráce s dalšími projekty pomohla dosáhnout cílů MAP?

### 3.3 Design evaluace a evaluační kritéria

V souladu s designem evaluace byla všechna zjištění interpretována prostřednictvím čtyř evaluačních kritérií. Níže je uvedeno shrnutí toho, jak byla jednotlivá kritéria v projektu MAP IV ORP Svitavy naplněna.

#### Relevance

Realizované aktivity MAP IV odpovídaly dlouhodobým potřebám území, identifikovaným ve Strategické části MAP i ve výstupech pracovních skupin. Silná shoda mezi prioritami (polytechnika, inkluze, digitální kompetence, práce s rodiči) a realizovanými aktivitami potvrzuje, že projekt byl zaměřen na oblasti s nejvyšší přidanou hodnotou. Relevance byla vysoká ve všech sledovaných cílových skupinách.



## Spolufinancováno Evropskou unií

### Dopady na cílové skupiny

Data ukazují jednoznačný pozitivní dopad na děti a žáky (87 % pozitivních odpovědí), pedagogy (78–82 % výrazný přínos), vedení škol i zřizovatele (převážně „ano“/„spíše ano“). Dopady se projevily ve zlepšení motivace žáků, profesního růstu pedagogů, kvalitnější komunikaci v území a efektivnějším plánování škol. Dopady jsou konzistentní napříč zdroji dat.

### Udržitelnost

Řada změn má dlouhodobý charakter: posílení spolupráce škol, zkvalitněné komunikační kanály, rozvoj pedagogických kompetencí a nové přístupy ve výuce (polytechnika, projektové učení, práce s heterogenní třídou). Přestože projekt trval pouze 13 měsíců, vytvořil stabilní struktury, které lze dále rozvíjet v MAP V. Udržitelnost je nejvyšší v oblasti profesního rozvoje pedagogů a strategického řízení škol.

### Přínos podpory EU

Financování z OP JAK umožnilo realizovat široké spektrum aktivit, které by školy samostatně nezajistily (polytechnické programy, vzdělávání, koordinace pracovních skupin, komunitní akce). Evropská podpora posílila dostupnost vzdělávacích příležitostí v celém území a zajištěné kapacity MAP výrazně usnadnily práci škol a zřizovatelů. Efektivita využití evropských prostředků je vyhodnocena jako velmi vysoká.

## 3.4 Metody a techniky sběru dat

### 1) Rozhovory s realizačním týmem a klíčovými aktéry

Cílem bylo porozumět procesu řízení projektu, koordinaci pracovních skupin a klíčovým změnám.

Zdroj: manažeři MAP, členové RT, vedení vybraných škol, zřizovatelé.

### 2) Dotazníkové šetření

Šest dotazníků, pokrývajících děti a žáky, pedagogy, pedagogické reflexe implementačních aktivit, ředitele, zřizovatele a veřejnost/rodiče.

### 3) Hodnotící dotazníky implementačních aktivit

Konkrétní zpětná vazba od dětí, žáků, pedagogů, rodičů, veřejnosti na jednotlivé programy.

### 4) Cílené strukturované rozhovory

Doplňkové rozhovory s vybranými pedagogy, řediteli a zřizovateli.

### 5) Desk research

Evaluace MAP I–III

Zápisy PS, RT a ŘV

Projektová dokumentace MAP IV

## 3.5 Analytické postupy

**Kvantitativní analýza:** četnosti, podíly, základní porovnání skupin

**Kvalitativní analýza:** tematické kódování

**Triangulace dat:** porovnání a syntéza výsledků z více zdrojů



## 3.6 Limity dat

Při interpretaci výsledků evaluace je nutné zohlednit několik omezení, která mohou ovlivňovat rozsah a přesnost zjištění. Limity nejsou překážkou hodnocení, ale vymezují rámec, ve kterém je třeba výsledky číst.

### 1. Časové omezení projektu (13 měsíců)

Krátká doba realizace projektu neumožnila zachytit dlouhodobé dopady, zejména v oblasti změn ve výuce, strategického řízení škol a inkluze. Mnohé změny mají charakter postupného zrání, a proto se jejich plný efekt projeví až v dalších letech nebo etapách MAP.

### 2. Neúplné zastoupení některých cílových skupin

Ačkoli evaluace pracovala s širokou škálou respondentů, některé skupiny byly zastoupeny jen omezeně (např. ostatní aktéři ve vzdělávání, veřejnost, menší obce). U těchto skupin je interpretace výsledků spíše orientační.

### 3. Slučování cílových skupin z důvodu metodiky dotazníků

Pracovníci ŠPP byli zahrnuti do dotazníku pedagogů, rodiče a veřejnost byli spojeni do jedné skupiny a někteří ostatní aktéři byli identifikováni skrze otevřené otázky. To může mírně snižovat přesnost porovnání mezi jednotlivými cílovými skupinami.

### 4. Nízké absolutní počty v některých šetřeních

U několika aktivit byl počet respondentů nízký, což zvyšuje citlivost procentuálních výsledků a omezuje možnost zpřesnění závěrů.

### 5. Vysoký podíl pozitivních odpovědí může vést k efektu sebevýběru

U aktivit s dobrovolnou účastí se pravděpodobně více zapojují ti, kteří mají o danou oblast zájem. Proto je možné, že hodnocení je optimističtější, než by bylo u plně reprezentativního vzorku.

#### Shrnutí:

Limity dat nesnižují platnost zjištění, ale vymezují mantinely, ve kterých je třeba interpretovat dopady projektu. Současně ukazují, jak lze v dalších etapách MAP sběr dat ještě více systematizovat a zpřesnit.

## 3.7 Zajištění nezávislosti evaluátora

Evaluace byla zpracována v souladu s principy nezávislosti, transparentnosti a objektivit, které jsou standardem pro evaluace projektů ve vzdělávání.

Nezávislost evaluátorek byla zajištěna následujícími mechanismy:

### 1. Oddělení evaluační činnosti od řízení projektu

Osoba zpracovávající evaluaci nebyla zapojena do rozhodování o aktivitách projektu MAP IV ani do jejich realizace. Hodnocení tak nevychází z interní perspektivy, ale z analytického odstup.



## 2. Práce s více zdroji dat

Pro závěry nebyly použity pouze interní podklady projektu, ale i externí zdroje (MAP I–III, dokumentace škol, výstupy pracovních skupin, zápisy z jednání se zřizovateli). Tato triangulace minimalizuje subjektivní zkreslení.

## 3. Oddělení analytické a interpretační roviny

Závěry byly formulovány až po vyhodnocení dat a nejsou odrazem osobních názorů, ale opakujících se vzorců ve výpovědích respondentů a dokumentech.

## 4. Validace zjištění více aktéry

Klíčové závěry byly konzultovány s vedením škol a zřizovateli, kteří potvrdili jejich věcnou správnost. Konzultace však neovlivnily závěrečnou interpretaci.

Díky těmto krokům je evaluace vystavěna jako odborně nezávislá a metodicky obhajitelná.

## 3.8 Harmonogram evaluace

Harmonogram vychází z Evaluačního plánu MAP IV a reflektuje skutečný postup prací.

### Prosinec 2024 – Leden 2025

- Příprava evaluačního rámce
- Sběr dokumentace MAP I–III
- Návrh metodiky a struktury dotazníků

### Únor – Říjen 2025

- Realizace dotazníkových šetření (pedagogové, vedení škol, děti/žáci, veřejnost)
- Průběžná analýza dat
- Sběr zpětné vazby z implementačních aktivit
- Analýza dokumentů, zápisů PS a ŘV

### Listopad 2025

- Syntéza dat
- Vyhodnocení podle evaluačních otázek a kritérií
- Formulace zjištění
- Zpracování závěrečné evaluační zprávy
- Vnitřní připomínkové řízení
- Úpravy podle diskuse

### Prosinec 2025

- Schválení v ŘV
- Předání finální verze zprávy
- Prezentace výsledků

Harmonogram plně odpovídá logice projektu MAP IV a respektuje načasování implementačních aktivit.



## 4 Výchozí situace v území

Kapitola představuje východisko, ze kterého MAP IV vycházel, a shrnuje historický i strategický kontext vzdělávání v ORP Svitavy. Popisuje klíčové změny a zkušenosti z předchozích etap MAP I–III a identifikuje hlavní potřeby a výzvy území před zahájením realizace MAP IV. Tato východiska vytvářejí interpretační rámec pro hodnocení dopadů projektu a umožňují posoudit, do jaké míry MAP IV reagoval na skutečné potřeby škol, obcí a dalších aktérů.

### 4.1 Shrnutí předchozích projektů MAP (I–III)

Projekt MAP ORP Svitavy probíhal od roku 2016 ve třech na sebe navazujících etapách. Jeho úkolem bylo vytvořit stabilní partnerství aktérů ve vzdělávání a dlouhodobě zlepšovat podmínky pro učení dětí a žáků v celém území. Během let se podařilo vybudovat fungující síť spolupráce mezi mateřskými a základními školami, zřizovateli, veřejnou správou a dalšími organizacemi. MAP I–III postupně zavedly do praxe pravidelné setkávání pracovních skupin, sdílení dobré praxe, společné plánování investic a koordinaci aktivit napříč školami.

Podle předchozí evaluační zprávy (2016–2023) školy nejvíce oceňovaly především možnost vzdělávání pedagogů přímo v území, kvalitní lektory a skutečnost, že si školy mohly samy vybírat témata podle vlastních potřeb. Velkým přínosem byly také implementační aktivity navržené jednotlivými pracovními skupinami, které přinášely konkrétní podporu dětem a žákům a umožňovaly zapojení škol do společných programů.

MAP v předchozích etapách významně posílil komunikaci mezi školami a zřizovateli a umožnil rychlou reakci na aktuální témata, například personální změny, změny v potřebách škol, tlak na digitální vzdělávání nebo otázky inkluze. Zřizovatelé oceňovali, že MAP poskytoval podklady pro investice a přispěl k získání externích zdrojů financování.

Přestože se dařilo propojovat školy, zůstával nevyužitý potenciál ve větším zapojení veřejnosti a rodičů do plánování vzdělávacích aktivit. Mezi hlavní bariéry patřila vysoká míra administrativní zátěže ve školách, časté legislativní změny a omezené kapacity pedagogů i vedení škol.

Celkově však MAP I–III vytvořily pevný základ spolupráce, který umožnil vstup do MAP IV s jasnější vizí, stabilnější strukturou a konkrétními očekáváními, na nichž projekt dále stavěl.

### 4.2 Strategické potřeby území před realizací MAP IV

Strategická část MAP IV ORP Svitavy (2025) popisuje několik dlouhodobých potřeb, které byly v území identifikovány již v předchozích etapách MAP a které se v čase dále prohlubovaly. Tyto potřeby se staly východiskem pro volbu aktivit v MAP IV i pro nastavení očekávaných změn.

Jednou z nejvýznamnějších potřeb bylo posílit strategické řízení škol a zkvalitnit komunikaci mezi vedením škol a zřizovateli. Ačkoli MAP I–III přinesly zlepšení v oblasti sdílení informací a plánování investic, přetrvávaly rozdíly mezi jednotlivými školami v tom, jak systematicky pracují s daty, jak plánují rozvoj a jak zapojují pedagogické týmy do rozhodování. Prostor ke zlepšení byl také v oblasti koordinace investic do infrastruktury a modernizace výuky.



## Spolufinancováno Evropskou unií



Trvale přítomnou potřebou byla podpora rovnosti příležitostí a inkluzivního prostředí ve školách. Vůzemi se nachází děti, které potřebují různé formy podpory – ať už z důvodu zdravotního znevýhodnění, sociální situace či odlišného kulturního prostředí. Školy deklarovaly zájem o posílení spolupráce s poradenskými službami a o další profesní vzdělávání v oblasti práce s heterogenní třídou, komunikace s rodiči a prevence školního neúspěchu.

Dlouhodobým tématem byla také potřeba modernizace výuky a rozvoje pedagogických kompetencí. Vedení škol i pedagogové opakovaně zmiňovali, že chtějí rozšiřovat využívání aktivizačních metod, digitálních technologií a formativního hodnocení. Současně se ukazovala potřeba sdílení zkušeností mezi školami, protože právě to se v předchozích etapách MAP osvědčilo.

Silně akcentovaná byla oblast polytechnického vzdělávání, zejména ve vazbě na trh práce a budoucí kompetence žáků. Školy uváděly, že mají omezené kapacity i vybavení pro realizaci praktických činností, a uvítaly by podporu v podobě programů, exkurzí a tematických aktivit.

Poslední výraznou potřebou byla posílená spolupráce s rodiči a veřejností. Ze zkušeností MAP I–III vyplynulo, že zapojení rodičů je nízké a školy hledají cesty, jak lépe komunikovat nabídku aktivit, přiblížit školní prostředí rodinám a zapojit je do rozhodování o rozvoji škol.

Tyto strategické potřeby tvoří hodnotový rámec MAP IV a jsou využity v závěrečné kapitole evaluace, kde se posuzuje, zda k jejich naplnění skutečně došlo.