

Závěrečná evaluační zpráva

Projekt: MAP IV pro Brandýsko

Období realizace projektu
1. prosince 2023 – 31. prosince 2025

Zpracovala: Mgr. Petra Dobiášová (evaluátorka projektu)

*Text neprošel jazykovou korekturou.
Schváleno ŘV MAP - 23.10.2025*

Obsah

1. ÚVOD	4
2. MANAŽERSKÉ SHRNUÍ	6
3. STRUČNÁ METODOLOGIE	8
3.1. Přístup a rámec evaluace	8
3.2. Nástroje sběru dat	9
3.3. Zapojení cílových skupin	9
3.4. Zpracování a interpretace dat	9
3.5. Etické zásady	9
3.6. Aktualizace evaluačního plánu	9
3.7. Limity evaluace	10
3.8. Výstupy evaluace	10
4. VÝCHOZÍ SITUACE V ÚZEMÍ PŘED ZAHÁJENÍM PROJEKTU MAP IV	11
4.1. Charakteristika území	11
4.2. Zkušenosti z projektů MAP I–III	11
4.3. Stav vzdělávání před zahájením MAP IV	11
4.4. Definované klíčové oblasti podpory	12
4.5. Cílový stav/očekávané změny (Vize do roku 2028)	13
4.6. Aktivity k dosažení cílového stavu	13
4.7. Rizika	13
4.8. Shrnutí výchozího stavu	13
5. EVALUAČNÍ ZJIŠTĚNÍ	14
5.1. Odpovědi na evaluační otázky	14
5.1.1. Prohloubení spolupráce a zapojení aktérů do procesu plánování a aktualizace MAP	14
5.1.2. Rozvoj vzdělávání v MŠ a ZŠ	14
5.1.3. Mapování dopadu projektu	15
5.2. Hodnocení dopadů aktivit na cílové skupiny (děti, žáci, učitelé, rodiče, zřizovatelé atd.)	17
5.2.1. Vedení škol a školských zařízení a zřizovatelé	17
5.2.2. Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci	18
5.2.3. Děti, žáci ZŠ	19
5.2.4. Rodiče dětí a žáků (případně zákonní zástupci)	20

MAP IV pro Brandýsko - registrační č. projektu - CZ.02.02.XX/00/23_017/0008412

5.2.5. Pracovníci školských poradenských zařízení	22
5.2.6. Pracovníci veřejné správy a subjekty zřízené veřejnou správou	23
5.2.7. Široká veřejnost	24
5.2.8. Ostatní aktéři v oblasti vzdělávání	25
5.2.9. Vyhodnocení očekávaných a dosažených dopadů na jednotlivé cílové skupiny	26
5.3. Hodnocení naplnění cílů projektu	29
5.3.1. Vyhodnocení cílů projektu MAP IV dle intervenční logiky (teorie změny)	29
5.3.2. Vyhodnocení cílů projektu MAP IV dle evaluačních kritérií	30
5.3.3. Míra fidelity projektu	31
6. ZÁVĚR	31

1. Seznam zkratek

AI	Artificial Intelligence (umělá inteligence)
ČSÚ	Český statistický úřad
DVPP	Další vzdělávání pedagogických pracovníků
KA	Klíčová aktivita
MAP	Místní akční plán rozvoje vzdělávání
MAP I–IV	Místní akční plán rozvoje vzdělávání I–IV (etapy programu)
MAS	Místní akční skupina
MŠ	Mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NNO	Nestátní nezisková organizace
OP JAK	Operační program Jan Amos Komenský
ORP	Obec s rozšířenou působností
OSPOD	Orgán sociálně-právní ochrany dětí
PAQ Research	Analytická výzkumná organizace zabývající se vzdělávací politikou
PS	Pracovní skupina
ŘO OP JAK	Řídicí orgán Operačního programu Jan Amos Komenský
ŘV	Řídicí výbor
SVP	Speciální vzdělávací potřeby
ŠVP	Školní vzdělávací program
ZŠ	Základní škola
IDZ	Integrovaná datová základna (v kontextu krajských projektů IDZ)
EduBus	Mobilní učebny pro polytechnické a digitální vzdělávání
Digi centrum	Regionální centrum pro rozvoj digitálních kompetencí
IPS / IPs	Individuální projekt systémový (projekty MŠMT a OP JAK)
OP VVV	Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání (předchůdce OP JAK)
Zkratka	Význam

2. ÚVOD

Závěrečná evaluační zpráva projektu Místní akční plán rozvoje vzdělávání IV (MAP IV) pro Brandýsko shrnuje realizaci projektu a hodnotí jeho dopady na cílové skupiny v území správního obvodu ORP Brandýs nad Labem – Stará Boleslav. Projekt byl realizován příjemcem MAS Střední Polabí, z. s., ve spolupráci s partnerem Městem Brandýs nad Labem – Stará Boleslav, v období od prosince 2023 do prosince 2025, s podporou Operačního programu Jan Amos Komenský.

Hlavním cílem projektu bylo prohloubit spolupráci a zapojení relevantních aktérů do plánování a aktualizace místního akčního plánu rozvoje vzdělávání, dále zkvalitnit vzdělávání v mateřských a základních školách v území a vyhodnotit dopady projektových aktivit na cílové skupiny. Evaluace byla nastavena v souladu s podmínkami výzvy a Pravidly pro žadatele a příjemce, jako proces systematického hodnocení dopadů projektu na děti, žáky, pedagogy, vedení škol, zřizovatele, rodiče a další aktéry v oblasti vzdělávání.

Zpráva vychází z evaluačního plánu, který stanovil metodický rámec založený na teorii změny a logickém rámci projektu. Byly kombinovány kvantitativní i kvalitativní metody sběru dat, zahrnující dotazníková šetření, hloubkové rozhovory, fokusní skupiny, analýzu dokumentů a zpětnou vazbu z jednotlivých aktivit. Výsledky evaluace sloužily nejen k posouzení dosažení cílů projektu, ale i k poskytování průběžné zpětné vazby pro řízení a optimalizaci aktivit.

3. MANAŽERSKÉ SHRNTÍ

Manažerské shrnutí poskytuje rychlý přehled hlavních zjištění a dopadů projektu MAP IV pro Brandýsko. Je zaměřeno na vyhodnocení naplnění očekávaných cílů a změn definovaných v teorii změny projektu vztahu ke všem relevantním cílovým skupinám. Shrnutí vychází z průběžně shromažďovaných evaluačních dat, pracovních materiálů využívaných při řízení projektu a závěrečného hodnocení dopadů.

Vedení škol a školských zařízení a zřizovatelé

Očekávané dopady projektu se z velké části naplnily, došlo k posílení řídicích kompetencí vedení škol, jejich schopnosti strategicky plánovat i efektivně spolupracovat jak mezi školami, tak se zřizovateli. Realizované aktivity poskytly podporu nejen po obsahové stránce, ale také praktickým způsobem, který umožnil její uplatnění ve školní praxi, například prostřednictvím konkrétních ukázek a sdílení metod mezi pedagogy. Spolupráce mezi vedeními škol se posílila a v některých případech byla intenzivnější, než se původně předpokládalo. Vznikly neformální podpůrné vazby a otevřenější sdílení zkušeností napříč školami, což přispělo k větší důvěře a operativnějšímu řešení problémů. Přestože všechny původně plánované záměry nebyly naplněny plošně (někteří se účastnili jen omezeně), posun ve spolupráci a strategickém plánování v území lze označit za významný.

Zřizovatelé ocenili zejména možnost systematické spolupráce se školami a zapojení do strategického plánování v území. Díky aktivitám projektu získali lepší přehled o potřebách jednotlivých škol, což jim umožnilo efektivněji nastavovat priority v investiční i neinvestiční oblasti. Společná jednání se školami přispěla k posílení vzájemného porozumění a vytvořila základ pro dlouhodobě udržitelný dialog mezi vedením škol a jejich zřizovateli. Současně je však třeba zmínit, že zapojení zřizovatelů nebylo plošné, zatímco někteří se účastnili aktivně a systematicky, jiní spíše příležitostně a někteří vůbec.

Děti, žáci ZŠ

Byly zaznamenány pozitivní dopady zejména v oblasti rozvoje klíčových kompetencí, vnitřní motivace, sebevědomí a aktivního zapojení žáků, včetně podpory žáků se specifickými vzdělávacími potřebami. Projekt přispěl také k posílení sociálních a občanských kompetencí prostřednictvím komunitních a mezipředmětových aktivit. Jako nezamýšlený přínos se projevilo zlepšení sociální atmosféry ve třídách a posílení spolupráce mezi žáky. Tyto změny však nebyly plošné a lišily se podle zapojení jednotlivých škol a třídních kolektivů. Navíc je třeba mít na paměti, že zpětná vazba od žáků byla získávána převážně prostřednictvím pedagogů a rodičů, a proto je nutné interpretovat ji s určitou opatrností.

Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci

Pedagogové potvrzují posun nejen v odborných znalostech a dovednostech, ale také ve vztahu k vlastní profesi, v oblasti kolegiality i celkového pracovního klimatu. Poskytnutá podpora byla konkrétní, prakticky využitelná a přispěla k posílení pocitu kompetentnosti i sounáležitosti v pedagogických kolektivech. Výrazný posun nastal také v oblasti spolupráce mezi pedagogy napříč školami, včetně malotřídních a mateřských škol. Učitelé se cítí méně izolovaní a současně pociťují výrazně větší ochotu sdílet své zkušenosti. Účast nebyla však stejně intenzivní napříč územím, část pedagogů se do aktivit zapojovala méně, zejména z důvodu časové vytíženosti.

Školení a podpůrné aktivity zaměřené na hygienická a provozní témata posílily u nepedagogických pracovníků profesní sebevědomí i pocit, že jsou plnohodnotnou součástí školního týmu.

Rodiče dětí a žáků (zákonní zástupci)

V rámci projektu se podařilo posílit kompetence rodičů, zlepšit komunikaci a budovat důvěru mezi školou a rodinou. Rodiče oceňovali především semináře a workshopy, kde získali praktické rady i podporu odborníků. Rezervy však přetrvávají v možnostech širšího zapojení rodičů napříč školami.

Pracovníci veřejné správy a subjektů zřízených veřejnou správou

Pokračoval trend prohlubování spolupráce mezi školami a samosprávou. Díky pravidelnému dialogu a společnému plánování pracovníci veřejné správy lépe porozuměli školním procesům a stali se aktivními partnery v oblasti plánování.

Pracovníci školských poradenských zařízení

Částečně se podařilo udržet a místy posílit propojení škol a poradenského systému, především prostřednictvím odborníků zapojených do Pracovní skupiny pro rovné příležitosti. Spolupráce mezi školami a poradenskými zařízeními zůstává funkční a vstřícná, nicméně nelze hovořit o výrazném posílení oproti předchozímu období. Pozitivně lze hodnotit otevřenost dialogu a ochotu ke sdílení zkušeností, stejně jako pokračující vnímání poradenských pracovníků jako odborných partnerů škol. V přístupu k podpoře dětí je patrná snaha více reflektovat potřeby celých třídních kolektivů, nikoli pouze individuální situace.

Široká veřejnost

Projekt naplnil většinu cílů v oblasti zvyšování informovanosti a zviditelnění tématu vzdělávání směrem k širší veřejnosti. Díky aktivnímu zapojení dětí do veřejných akcí a prezentací se posílil zájem komunity o dění ve školách. Tím došlo i k naplnění širšího cíle posílení role školy jako přirozeného centra místního života. Na některých akcích MAP byli mezi účastníky také senioři, zejména prarodiče dětí. Jejich účast nebyla systematická, ale přispěla k pozitivnímu mezigeneračnímu kontaktu a byla vnímána jako obohacující prvek. Dle výpovědí některých účastníků aktivit MAP začala být škola vnímána jako důležité místo s přesahem pro celou obec. Všechny plánované záměry byly naplněny.

Ostatní aktéři v oblasti vzdělávání

Cíle projektu v oblasti navazování spolupráce s institucemi mimo formální školství byly naplněny. Došlo k vytvoření funkční sítě aktérů, sdílení metodik, vzájemné inspiraci a realizaci společných aktivit. Neplánovaným, ale zásadním přínosem bylo přímé zapojení neformálního vzdělávání do systémových aktivit MAPu a zviditelnění jeho role ve vzdělávacím systému území. Zapojení organizací však bylo nerovnoměrné, některé instituce se účastnily intenzivně, jiné pouze okrajově.

Na základě všech dostupných výstupů lze konstatovat, že projekt MAP IV v území Brandýska naplnil své cíle formulované v teorii změny ve vztahu ke všem definovaným cílovým skupinám. Projekt přinesl systémovou, odbornou i lidskou podporu školám a aktérům ve vzdělávání, posílil spolupráci mezi

institucemi v území a přispěl ke zviditelnění témat, jako jsou rovné příležitosti, wellbeing, digitální gramotnost, logopedická prevence nebo rodičovské kompetence.

Nebyl zaznamenán zásadní nedostatek v kvalitě aktivit, limitem však zůstávala nerovnoměrná účast a kapacitní omezení některých cílových skupin. Opakovaně se objevovala bariéra v podobě kapacitního přetížení rodičů a pedagogických pracovníků. Rodiče často naráželi na nedostatek času a možností věnovat se aktivitám, ačkoliv o ně projevovali zájem. Pedagogové pak čelili vysoké pracovní zátěži, zahlcení informacemi i požadavky na administrativní činnost, což omezovalo jejich zapojení a využití některých výstupů. Tyto skutečnosti nevypovídají o nízké kvalitě samotného projektu, ale odrážejí náročný kontext, ve kterém školy a rodiny fungují.

Vedle těchto limitů byly zároveň zaznamenány i velmi silné pozitivní odezvy. U řady cílových skupin, zejména mezi řediteli škol, odbornými pracovníky v poradenství a zástupci neformálního vzdělávání, projekt MAP IV nejen naplnil, ale v některých ohledech i překonal původní očekávání. V některých případech došlo dokonce k hlubšímu zapojení, než se předpokládalo.

Významným znakem projektu v území Brandýska byla jeho schopnost pružně reagovat na potřeby škol a přizpůsobovat podporu na míru, ať už šlo o individuální konzultace, pilotní formy spolupráce se zřizovateli, nebo vznik podpůrných sítí napříč profesemi. Přínos projektu tak nelze chápat pouze jako soubor uskutečněných aktivit, ale také jako kultivační proces, který postupně proměňuje vztahy, postoje a prostředí ve vzdělávání.

Doporučení pro další fázi projektu zahrnuje zejména udržení flexibilního a partnerského přístupu, posílení kapacit pro systematictější zapojení rodičů dětí a žáků a pokračování v budování komunitních vazeb mezi školami, zřizovateli a dalšími aktéry. Projekt MAP IV Brandýsko ukazuje, že i v rámci relativně limitovaného časového a finančního rámce lze dosáhnout významného a v některých ohledech i systémového dopadu.

Zkušenost z MAP IV Brandýsko zároveň ukazuje, že evaluace má největší význam tehdy, když je využívána jako nástroj řízení a zpětné vazby, tedy když se naslouchá jednotlivým cílovým skupinám a jejich podněty se promítají do dalšího směřování projektu.

4. STRUČNÁ METODOLOGIE

3.1. Přístup a rámec evaluace

Evaluace projektu MAP IV pro Brandýsko byla nastavena jako systematický proces, který sledoval kvalitu a efektivitu realizace aktivit, jejich soulad s cíli projektu a dopady na cílové skupiny v území. Metodologický rámec kombinoval průběžný monitoring, evaluaci a závěrečné hodnocení dopadů. Tento přístup umožňoval nejen zpětně zhodnotit realizované aktivity, ale také včas reagovat na potřeby a odchylky, které se v průběhu projektu objevovaly.

Hodnocení vycházelo z teorie změny projektu a opíralo se o propojení analytické a praktické roviny. Analytická rovina sledovala logiku projektu a posuzovala soulad aktivit s plánovanými cíli. Praktická

MAP IV pro Brandýsko - registrační č. projektu - CZ.02.02.XX/00/23_017/0008412

rovina byla založena na sběru zpětné vazby od zapojených aktérů a na sledování konkrétních změn, které se v důsledku projektu v území odehrávaly. Tento rámec umožnil hodnotit nejen formální plnění indikátorů, ale také skutečnou přidanou hodnotu pro školy, pedagogy, rodiče, žáky a další partnery projektu tam, kde byla prokazatelná.

Evaluace probíhala na základě schváleného Evaluačního plánu MAP IV pro Brandýsko a jeho následné aktualizace.

3.2. Nástroje sběru dat

Pro sběr dat byla využívána kombinace kvalitativních a kvantitativních metod. Základ tvořila sekundární analýza dokumentů (desk research), tedy projektové žádosti, průběžných a závěrečných zpráv o realizaci, akčních plánů, zápisů z jednání pracovních skupin a Řídícího výboru. Důležitým nástrojem byla dotazníková šetření poskytující anonymní zpětnou vazbu účastníků vzdělávacích a osvětových aktivit. Byly realizovány také skupinové diskuse s klíčovými aktéry, které umožnily zachytit hlubší porozumění jejich zkušenostem a potřebám. Neformální rozhovory se zástupci vedení škol, pedagogickými pracovníky, zřizovateli a rodiči doplnily informace o konkrétních přínosech a bariérách. Součástí metodiky byl také průběžný monitoring indikátorů, které dokládaly rozsah zapojení subjektů, počet uskutečněných aktivit nebo míru účasti cílových skupin.

3.3. Zapojení cílových skupin

Do evaluace byly zapojeny všechny cílové skupiny definované ve výzvě a v projektové žádosti. Jednalo se o vedení škol a jejich zřizovatele, pedagogické a nepedagogické pracovníky, rodiče a zákonné zástupce, žáky a děti, pracovníky poradenských zařízení, zástupce veřejné správy i širší veřejnost. U žáků byla zpětná vazba vzhledem k etickým a metodickým limitům zprostředkována prostřednictvím pedagogů. Tato data byla při vyhodnocování tříděna podle pohlaví, což umožnilo postihnout případné rozdíly v dopadech na dívky a chlapce.

3.4. Zpracování a interpretace dat

Shromážděná data byla kombinována a vzájemně porovnávána s cílem minimalizovat riziko zkreslení. Kvantitativní údaje, například počty účastníků nebo výsledky dotazníků, byly vyhodnocovány pomocí základních statistických postupů. Kvalitativní data z rozhovorů a skupinových diskusí byla analyzována tematickým tříděním. V závěrečné zprávě byly výsledky interpretovány ve vztahu k evaluačním otázkám a doplněny o vysvětlení limitů, například nereprezentativnosti vzorku či subjektivního charakteru odpovědí.

3.5. Etické zásady

Celý proces evaluace respektoval etické zásady vymezené v Etickém kodexu České asociace evaluátorů. Účast všech respondentů byla dobrovolná a založená na informovaném souhlasu. Data byla zpracovávána důvěrně a anonymně, aby nebylo možné identifikovat jednotlivé osoby či školy.

3.6. Aktualizace evaluačního plánu

Evaluační plán byl koncipován na začátku projektu jako živý rámec, který se mohl přizpůsobovat aktuálním potřebám projektu. V roce 2025 došlo na základě reflexe realizačního týmu k úpravě metodiky. Posílil se důraz na využívání zpětnovazebních dotazníků a monitoringu prostřednictvím

MAP IV pro Brandýsko - registrační č. projektu - CZ.02.02.XX/00/23_017/0008412

pracovních skupin a Řídícího výboru, zatímco některé původně plánované aktivity, například individuální rozhovory s vybranými aktéry MAP, byly vypuštěny. Důvodem bylo to, že zpětná vazba od těchto aktérů byla poskytována kontinuálně prostřednictvím jiných kanálů a její formální sběr by nepřinesl nové poznatky.

3.7. Limity evaluace

Hodnocení dopadů projektu MAP IV bylo zatíženo několika omezeními:

- Nereprezentativnost vzorku, u některých šetření se nepodařilo zajistit rovnoměrné zastoupení všech škol a cílových skupin.
- Nepřímé hodnocení dopadů na děti a žáky, z etických a metodických důvodů byly jejich postoje často zjišťovány prostřednictvím pedagogů a rodičů, což mohlo ovlivnit přesnost dat.
- Současné působení jiných projektů, nebylo vždy možné oddělit vliv aktivit MAP IV od dalších paralelních iniciativ (např. Šablony, systémové projekty).¹

3.8. Výstupy evaluace

V průběhu realizace projektu výstupy z evaluace sloužily jako podklad pro činnost členů realizačního týmu. Tyto materiály obsahovaly průběžné poznatky z evaluace a byly využívány při řízení projektu, plánování aktivit a při zajišťování zpětné vazby od cílových skupin. Díky tomu se evaluace stala přirozenou součástí projektového cyklu a umožňovala včas reagovat na aktuální potřeby území.

Součástí výstupů bylo také zpracování krátkého dokumentu shrnujícího dopady projektových aktivit na cílové skupiny. Tento dokument byl předložen na evaluačně-metodickém setkání pořádaném Řídícím orgánem OP JAK. Materiál zároveň slouží jako manažerské shrnutí závěrečné evaluační zprávy a byl sdílen s dalšími MAPy a zástupci MŠMT. Na evaluačně-metodickém setkání byl projekt spolu s evaluačními zjištěními představen formou prezentace, která přehledně shrnula klíčové výsledky a dopady projektu.

Závěrečným a hlavním výstupem celého procesu je tato Závěrečná evaluační zpráva projektu MAP IV pro Brandýsko, která obsahuje systematické zhodnocení průběhu a dopadů projektu, odpovědi na evaluační otázky a soubor doporučení pro další rozvoj místního akčního plánování ve vzdělávání.

První kolo připomínek proběhlo koncem září 2025 formou on-line konzultace s členy realizačního týmu, kde jsme se zaměřily především na ověření věcné správnosti dat, doplnění kontextu k jednotlivým aktivitám a upřesnění vazeb na cílové skupiny. Na základě obdržených písemných komentářů členů týmu byl text upraven a doplněn. Druhé kolo připomínek proběhlo v říjnu 2025 formou veřejné konzultace. Finální verze zprávy je po zpracování připomínek postoupena Řídícímu výboru k projednání a schválení.

¹ Evaluace zároveň nepracovala s kontrafaktuálním srovnáním (tj. srovnáním území s a bez intervence), proto výsledky mohou zachycovat kombinovaný efekt více faktorů. Nejvýznamnějším limitem byla právě nemožnost oddělit dopad MAP IV od ostatních souběžných iniciativ.

5. VÝCHOZÍ SITUACE V ÚZEMÍ PŘED ZAHÁJENÍM PROJEKTU MAP IV

Tato kapitola vychází z dostupných podkladů, především z evaluačních zpráv předchozích projektů MAP (zejména MAP III), z projektové žádosti MAP IV a doplňkově z analytických dat PAQ Research (stav do roku 2023). Tyto zdroje umožňují popsat výchozí situaci území ORP Brandýs nad Labem–Stará Boleslav před zahájením implementace projektu MAP IV.

4.1. Charakteristika území

Správní obvod ORP Brandýs nad Labem–Stará Boleslav tvoří 58 obcí a patří mezi území se silnou suburbanizací vlivem blízkosti Prahy. Území je dlouhodobě charakterizováno dynamickým populačním růstem – zejména přílivem rodin s dětmi od poloviny 90. let. Tento trend zásadně ovlivnil kapacitní možnosti školství a kladl nové nároky na kvalitu vzdělávání i spolupráci mezi aktéry.

Podle dat ČSÚ žilo k 31. 12. 2022 v ORP 120 779 obyvatel, což jej řadilo mezi největší správní obvody ve Středočeském kraji. Ve školním roce 2022/2023 zde působilo 65 mateřských škol s téměř 4 900 dětmi a 37 základních škol s více než 13 200 žáky.

Sociální situace území byla a je relativně příznivá. Destabilizující chudoba i socioekonomické znevýhodnění jsou hodnoceny jako velmi nízké. V roce 2022 bylo v exekuci 5 % rodin (cca 2 000 osob), v bytové nouzi se nacházelo 0,5 % dětí a sociálně vyloučené lokality zde nejsou evidovány. Nezaměstnanost se dlouhodobě pohybovala kolem 1–2 % a vzdělanostní struktura obyvatel je příznivější než v sociálně podobných ORP. Přesto některé domácnosti čelí finanční zátěži spojené s exekucemi a dostupností bydlení, což se může promítat do vzdělávacích výsledků dětí.

4.2. Zkušenosti z projektů MAP I–III

Před zahájením procesu MAP I v roce 2016 byla situace ve vzdělávání hodnocena jako problematická. Chyběly kapacity mateřských i základních škol, mezi školami existovala jen minimální spolupráce a chyběla systematická koncepce rozvoje. V roce 2012/2013 navštěvovalo mateřské školy v ORP více než 3 200 dětí, přičemž řada obcí mateřskou školu neměla vůbec. Základní školy tehdy navštěvovalo přes 6 400 žáků, přičemž do roku 2016 jejich počet přesáhl 8 300. Kapacity nestačily rostoucí poptávce, což vedlo k přeplněnosti tříd a problémům se zajištěním dostatečného počtu pedagogů.

V průběhu projektů MAP I–III se podařilo nastartovat spolupráci mezi školami, vytvořit základní strategické dokumenty a postupně realizovat první implementační opatření. MAP II a III dále přinesly zapojení širšího spektra škol a zřizovatelů, podporu profesního rozvoje pedagogů, vznik pracovních skupin a sdílení dobré praxe. Evaluační MAP III potvrdila, že se podařilo posílit partnerství mezi školami, zřizovateli a dalšími aktéry a vytvořit jednotnou koncepci rozvoje vzdělávání v území. Zároveň se ale ukázalo, že míra zapojení škol a zřizovatelů byla rozdílná, což přetrvávalo i v MAP IV.

4.3. Stav vzdělávání před zahájením MAP IV

Navzdory pozitivním změnám dosaženým v projektech MAP I–III přetrvávaly před zahájením MAP IV následující výzvy:

MAP IV pro Brandýsko - registrační č. projektu - CZ.02.02.XX/00/23_017/0008412

- Nedostatečné kapacity škol

Mateřské i základní školy narážely na nedostatečnou kapacitu tříd, což komplikovalo přijímání nových žáků. Tato přeplněnost způsobovala problémy nejen s kapacitami a kvalitou vzdělávání.

- Vysoká administrativní zátěž

Vedoucí pracovníci i pedagogové jsou přetíženi administrativními úkoly. Administrativní zátěž omezuje jejich schopnost se plně věnovat vzdělávacím aktivitám a rozvoji žáků.

- Nedostatek kvalifikovaného pedagogického personálu

Území se potýkalo s nedostatkem kvalifikovaných učitelů i podpůrných profesí. Ve školním roce 2023/2024 bylo téměř 20 % hodin vyučováno nekvalifikovanými učiteli a 59 % škol nemělo psychologa ani speciálního pedagoga.

- Vzdělávací neúspěšnost

Ačkoliv je relativně nízká, představovala významný problém. V letech 2018–2023 nedokončilo základní vzdělání v průměru 2,2 % žáků (cca 22 dětí ročně), neprosplávalo téměř 1 % žáků a průměrná absence dosahovala 87 hodin na žáka ročně.

- Fragmentace zřizovatelské struktury

90 % zřizovatelů spravuje pouze jednu základní školu, což omezuje možnosti strategického řízení a sdílení zdrojů.

- Podpora znevýhodněných a cizinců

V roce 2023 tvořili žáci s cizím státním občanstvím 8 % všech žáků základních škol, z toho 3,3 % byli azylanti z Ukrajiny. Rostl také počet žáků se speciálními vzdělávacími potřebami.

- Potřeba asistentů a specialistů

V základních školách chybí dostatečný počet asistentů pedagogů. Nedostatek speciálních pedagogů, psychologů a dalších podpůrných pozic komplikuje podporu žáků se speciálními vzdělávacími potřebami (SVP).

- Digitální vzdělávání

Nedostatečná podpora a rozvoj digitálních kompetencí mezi žáky, pedagogy i rodiči. Potřeba modernizace a integrace digitálních nástrojů do výuky.

- Mezioborová spolupráce

Nízká míra spolupráce mezi školami a dalšími aktéry ve vzdělávání. Nedostatečná podpora pro sdílení odborníků a zkušeností.

4.4. Definované klíčové oblasti podpory

Na základě analýzy výzev a mapování potřeb ve školách a školských zařízeních v ORP Brandýs nad Labem – Stará Boleslav byly definovány klíčové oblasti podpory, které zahrnují:

- Logopedickou prevenci a podporu v mateřských školách.
- Sdílení odborníků, které nelze financovat ze Šablon.
- Podporu žáků se speciálními vzdělávacími potřebami.
- Mezioborovou spolupráci.
- Podporu digitálního vzdělávání pro děti, žáky, pracovníky ve vzdělávání, rodiče a veřejnost.
- Sdílení zkušeností a vzdělávání pomocí lektorů na aktuální témata pro vedení škol a pedagogické pracovníky mateřských a základních škol.

Tyto oblasti reflektovaly kombinaci dlouhodobých problémů (nedostatek odborníků, kapacity) i nově vzniklých výzev (např. integrace žáků z Ukrajiny).

4.5. Cílový stav/očekávané změny (Vize do roku 2028)

Realizací projektu MAP IV se očekávají změny v následujících oblastech:

- Spolupráce a komunitní zapojení; konkrétně:

Zvýšená spolupráce mezi školami, zřizovateli a dalšími aktéry.

Identifikace a podpora nových pedagogických lídrů.

Větší zapojení rodičů a místní komunity do vzdělávacích aktivit.

- Kvalita vzdělávání; konkrétně:

Zlepšení pedagogických kompetencí prostřednictvím vzdělávacích a rozvojových akcí.

Podpora inovativních a moderních didaktických metod.

Zlepšení digitální gramotnosti a využívání digitálních nástrojů ve vzdělávání.

- Organizace a řízení škol; konkrétně:

Efektivnější řízení škol prostřednictvím strategického plánování.

Snížení administrativní zátěže vedoucích pracovníků a pedagogů.

Lepší podpora pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami (SVP).

Vize formulovala žádoucí stav, jehož naplnění však bude záviset na kontinuitě programů MAP a stabilním financování podpůrných služeb.

4.6. Aktivity k dosažení cílového stavu

K dosažení těchto cílů byly realizovány následující aktivity:

- KA 1 - Řízení projektu (zajištění efektivního řízení a koordinace projektu).
- KA 2 - Vnitřní evaluace projektu (průběžné a dopadové hodnocení projektu).
- KA 3 - Strategické plánování a spolupráce (Řídící výbor, komunikační plán, pracovní skupiny pro financování, podporu moderních didaktických forem, rovné příležitosti, spolupráce s krajem a dalšími projekty).
- KA 4 - Implementace akčních plánů (vzdělávací a rozvojové akce, sdílení odborníků a konzultantů, komunitní setkání, mobilní učebny a digitální centra).

4.7. Rizika

Potenciální rizika zahrnovala:

- Problémovou spolupráci s cílovými skupinami
- Nízkou motivaci pedagogů, obtíže v zapojování dalších skupin
- Nedostatečné kapacity odborného a administrativního týmu
- Nesprávně sestavený rozpočet.

Řada těchto rizik se skutečně částečně potvrdila během realizace, zejména nízká účast části pedagogů a nerovnoměrné zapojení zřizovatelů.

4.8. Shrnutí výchozího stavu

Před zahájením MAP IV čelilo území ORP Brandýs nad Labem–Stará Boleslav kombinaci příznivých i problematických faktorů. Území vykazovalo nízkou míru chudoby a obecně dobré vzdělávací výsledky odpovídající sociálním podmínkám. Současně byl patrný trvalý tlak na kapacity škol, nedostatek kvalifikovaných učitelů a podpůrných profesí, vyšší absence žáků a určité projevy vzdělávací neúspěšnosti. Tyto skutečnosti definovaly potřebu pokračovat v systematickém rozvoji školství prostřednictvím MAP IV, posilovat spolupráci, profesní podporu pedagogů a vyrovnávání příležitostí pro všechny děti. Zároveň bylo zřejmé, že některé problémy (např. nedostatek odborníků a

MAP IV pro Brandýsko - registrační č. projektu - CZ.02.02.XX/00/23_017/0008412

administrativní zátěž) nebude možné vyřešit pouze prostřednictvím MAP, ale vyžadují širší systémová opatření.

6. EVALUAČNÍ ZJIŠTĚNÍ²

5.1. Odpovědi na evaluační otázky

5.1.1. Prohloubení spolupráce a zapojení aktérů do procesu plánování a aktualizace MAP

Do jaké míry se podařilo dosáhnout cíle projektu a jaký byl dopad aktivit projektu na jednotlivé cílové skupiny?

Cílem projektu bylo „prohloubení spolupráce a zapojení relevantních aktérů z území do procesu plánování a aktualizace MAP“. Tento cíl byl z velké části naplněn prostřednictvím vytvoření a fungování pracovních skupin (např. PS pro financování, PS pro rovné příležitosti, PS pro moderní didaktické formy, PS pro MŠ) a prostřednictvím Řídícího výboru, který zastřešoval rozhodovací procesy. Zapojeny byly všechny definované cílové skupiny: vedení škol, pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci, rodiče, zřizovatelé, pracovníci poradenských zařízení i širší veřejnost. Dopad se projevil zejména v posílení systémové spolupráce a v tom, že jednotlivé skupiny měly možnost reálně ovlivňovat strategické směřování vzdělávání v území.

Co se v tomto směru podařilo/dařilo a co k tomu přispělo?

Projekt navázal na výsledky MAP II a III, kdy se podařilo nastartovat spolupráci mezi školami prostřednictvím formálních i neformálních setkání a zapojit osobnosti z řad ředitelů a zřizovatelů. MAP IV umožnil rozvoj dalších vazeb mezi školami: „Ředitelé by se vzájemně takto dobře nepoznali, nebýt prostoru, který MAP dlouhodobě nabízí.“ „Učitelky se znají, sdílí, navštěvují se, vznikla za tu dobu důvěra, která tu dříve nebyla“. V MAP IV byla tato spolupráce dále institucionalizována do struktury pracovních skupin a Řídícího výboru. Přispěla i systematická práce realizačního týmu, který zajišťoval koordinaci aktivit a konzultace výstupů. Podařilo se také více zapojit rodiče a širší komunitu prostřednictvím aktivit dle komunikačního plánu a pravidelných osvětových akcí.

Co se naopak nedařilo a proč?

Hlavní slabinou byla časová vytíženost některých aktérů (především zřizovatelů a rodičů žáků), což vedlo k jejich omezené účasti na některých jednáních. Část škol se tak zapojovala jen minimálně, některé vůbec. Částečně problematické bylo i zapojení širší veřejnosti, ačkoli byla využita sociální média, webové stránky a obecní zpravodaje, účast veřejnosti na realizovaných setkáních byla nižší, než se očekávalo. U části zřizovatelů byla účast spíše příležitostná.

5.1.2. Rozvoj vzdělávání v MŠ a ZŠ

Do jaké míry se podařilo dosáhnout cíle projektu a jaký byl dopad aktivit projektu na jednotlivé cílové skupiny?

² Pro dokreslení zjištění jsou v textu využity autentické citace účastníků, které zazněly v rámci evaluačních aktivit realizovaných s členy realizačního týmu a dalšími zapojenými aktéry. Citace jsou v textu odlišeny kurzivou.

Projekt usiloval o „rozvoj vzdělávání v mateřských a základních školách v daném území“. Tento cíl byl do značné míry naplněn prostřednictvím implementačních aktivit (KA 4), kterými byly vzdělávací a seberozvojové akce, sdílení odborníků (logoped, konzultanti pro inkluzi, wellbeing, prevence školního neúspěchu, digitální vzdělávání), komunitní setkávání, mobilní učebny a Digi centrum. Dopad na cílové skupiny byl výrazný. Pedagogové získali nové kompetence a moderní metody, žáci se zapojili do inovativních aktivit (např. Edubus, či žákovské parlamenty), rodiče byli osloveni prostřednictvím osvětových akcí.

Co se v tomto směru podařilo/dařilo a co k tomu přispělo?

Pozitivním výsledkem byla profesionalizace pedagogů díky seminářům a workshopům zaměřeným na moderní didaktické formy a digitální gramotnost. Z projektu MAP byli zajištěni odborníci, kteří školám poskytovali cílenou podporu, jednalo se o logopedku, sdíleného metodika ICT, experta na inkluzi a wellbeing, konzultanta pro strategické plánování a preventistu školního neúspěchu. K úspěchu přispěla také návaznost na předchozí projekty, které už dříve vytvořily základní síť spolupráce a díky své relevanci a kvalitě zvýšily motivaci a ochotu pedagogů k účasti na aktivitách MAP. Vzdělávací akce měly přínos i pro wellbeing pedagogů: „Na setkáních dochází k pohlazení po duši pedagoga, většinou odcházejí s úsměvem, že čas byl smysluplně využit.“ a také „Celoživotní vzdělávání je prevencí proti vyhoření.“

Co se naopak nedařilo a proč?

Hlavní bariérou byl dlouhodobý nedostatek kvalifikovaných odborníků, zejména speciálních pedagogů, psychologů a asistentů pedagogů, což limitovalo rozsah podpory. Další slabinou byla vysoká administrativní zátěž vedení škol a učitelů, která v některých případech snižovala jejich kapacitní možnosti účastnit se vzdělávacích aktivit. U části škol se navíc ukázalo, že jejich zapojení bylo méně intenzivní, než projekt předpokládal, některé subjekty nabízenou podporu využívaly pouze v omezené míře či vůbec.

5.1.3. Mapování dopadu projektu

Do jaké míry se podařilo dosáhnout cíle projektu?

Tento cíl byl naplněn. Realizován byl desk research a sběr dat pomocí fokusních skupin, hloubkových rozhovorů, pozorování, dotazníkových šetření cílených na jednotlivé cílové skupiny a zpětnovazebních dotazníků z implementačních aktivit. Výsledky jsou zpracovány do Závěrečné evaluační zprávy, která po schválení Řídicím výborem MAP je odevzdána jako povinný výstup projektu.

Co se v tomto směru podařilo/dařilo a co k tomu přispělo?

Podařilo se zapojit všechny relevantní cílové skupiny a vytvořit systém průběžného monitoringu. Evaluace poskytla nejen závěrečná data, ale také průběžné podklady pro řízení projektu, což umožnilo operativně upravovat aktivity. Přispěla k tomu kombinace kvantitativních a kvalitativních metod, která poskytla komplexní obraz o průběhu a dopadech projektu.

Co se naopak nedařilo a proč?

Nejvýznamnějším omezením evaluace byla nemožnost plně oddělit vliv aktivit projektu MAP od souběžně probíhajících iniciativ (např. Šablony, systémové projekty). Vzdělávací prostředí je komplexní a jednotlivé intervence se překrývají a působí synergicky, což výrazně ztěžuje určení, jaká část pozorovaných změn byla způsobena právě projektem MAP. Další limit představovala skutečnost, že ne

vždy se podařilo získat zcela reprezentativní vzorek respondentů ze všech cílových skupin, takže některé závěry je nutné interpretovat s opatrností. Evaluace navíc nepracovala s kontra faktuálním srovnáním, tedy neporovnávala systematicky školy či skupiny, kde intervence proběhla, s těmi, kde neproběhla. Zjištění proto zachycují spíše celkový kombinovaný efekt, v němž MAP sehrává pouze jednu, i když významnou roli než přesně oddělený dopad jednotlivých aktivit.

5.2. Hodnocení dopadů aktivit na cílové skupiny (děti, žáci, učitelé, rodiče, zřizovatelé atd.)

5.2.1. Vedení škol a školských zařízení a zřizovatelé

	Ex-post evaluační zjištění
Aktivity projektu	Individuální konzultace ve školách a metodická podpora pro strategické řízení, výjezdy a setkání ředitelů, semináře, sdílení praxe v komunitě vedení škol, systematický dialog se zřizovateli. Vedení škol formulovalo priority a potřeby pro řízení a rozvoj školy.
Očekávané dopady	Posílení kompetencí vedení škol v oblasti strategického řízení a leadershipu (ředitelé měli získat větší podporu pro roli lídra pedagogického sboru a schopnost plánovat rozvoj školy v souladu s MAP). Zlepšení spolupráce mezi vedením škol navzájem a mezi školami a jejich zřizovateli (očekávalo se pravidelné sdílení praxe, otevřený dialog a vytváření komunity praxe). Vyšší míra zapojení zřizovatelů do strategického řízení vzdělávání (zřizovatelé měli získat systematictější přehled o potřebách škol a mít podklad pro rozhodování o investicích a prioritách). Rozvoj konzultačních a poradních platforem (pravidelná účast vedení a zřizovatelů na pracovních skupinách a Řídicím výboru měla zajistit vyšší kvalitu plánování a rychlejší řešení problémů). Vytváření nových pedagogických lídrů (projekt měl pomoci identifikovat a podpořit nové osobnosti mezi řediteli a zřizovateli, kteří budou schopni dlouhodobě „táhnout“ změny v území.)
Krátkodobé výstupy	Vznikl prostor pro pravidelnou reflexi a sdílení mezi řediteli, byly provedeny cílené konzultace vedoucí k úpravám chodu školy, například k úpravám ŠVP a zavedení třídnických hodin, zároveň zřizovatelé získali lepší přehled o potřebách škol. Respondenti ocenili zejména formu podpory přímo ve škole: „Odborníci z projektu byli ochotní dorazit do školy, nikoliv trvat na online schůzkách nebo centralizovaném školení.“ Tato praktická a individuálně přizpůsobená podpora byla vnímána jako klíčový přínos, protože umožnila rychlejší zavádění doporučených opatření do každodenní praxe.
Střednědobé výsledky	Posílilo se strategické plánování, kultura spolupráce a důvěry mezi vedením škol a zřizovateli, společná jednání urychlovala řešení provozních i pedagogických témat.
Dlouhodobé dopady	Stabilizovala se komunita zástupců z řad vedení škol a zlepšilo se strategické řízení v území. Zřizovatelé začali přijímat informovanější rozhodnutí o prioritách a investicích a posílila kontinuita spolupráce mezi školami a jejich zřizovateli. Došlo k významnému posílení spolupráce a důvěry, i když míra zapojení jednotlivých zřizovatelů byla rozdílná, část z nich se účastnila aktivně a systematicky, zatímco jiní spíše příležitostně. Spolupráce tak nebyla plošná, přesto v mnoha případech přesáhla původní očekávání. „Plánovaná spolupráce se nejen naplnila, ale v některých případech i překročila očekávání“.
Nepodařilo se / slabší místa	Zapojení zřizovatelů nebylo plošné. Zatímco část z nich aktivně spolupracovala a účastnila se konzultací i jednání, jiní se zapojovali spíše příležitostně nebo vůbec. To se projevilo zejména v nižší účasti na tematických seminářích, což omezilo možnosti hlubší diskuse o strategických prioritách. Tento rozdíl ve stupni zapojení ukazuje na nerovnoměrnou motivaci a kapacity jednotlivých zřizovatelů. Přetrvávala také obava z udržitelnosti nastavené spolupráce po roce 2025, tedy po skončení financování z MAP

	IV. Realizační tým opakovaně konstatoval, že účast zřizovatelů byla nižší, než očekával při přípravě projektu.
Neočekávané dopady	Rychlejší operativní řešení díky osobním vzbám mezi řediteli a zřizovateli, například zajištění dopravy dětí na akce na základě dohody, a vznik neformálních kanálů sdílení mezi vedením škol („bezpečný prostor“).

5.2.2. Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci

	Ex-post evaluační zjištění
Aktivity projektu	odborné semináře a workshopy (kavárny podle aprobací, workshopy Digi centra, program Elixír do škol), supervize a mentoring, peer-to-peer kluby a hospitace, sdílení odborníků (ICT metodik, specializovaní lektori), školení pro nepedagogické pracovníky (hygienická a provozní), polytechnické aktivity a mobilní učebny, projekt Příběhy našich sousedů, cílená metodická podpora v MŠ, logopedické depistáže a konzultace přímo ve školkách, supervizní linka, analýza potřeb MŠ.
Očekávané dopady	Zvýšení profesních kompetencí pedagogů prostřednictvím vzdělávacích a rozvojových akcí (semináře, letní školy, sdílecí setkávání, workshopy). Rozvoj moderních didaktických metod a forem výuky (zapojení expertů a místních lídrů, podpora zavádění inovativních metod do praxe). Sdílení zkušeností napříč školami (např. „kavárny“, sdílení v MŠ, „ředitelna“). Podpora spolupráce MŠ a ZŠ (výměna zkušeností, koordinace vzdělávacích aktivit). Rozvoj digitálních kompetencí (Digi centrum, mobilních učeben, workshopů). Posílení schopnosti pracovat s žáky se speciálními vzdělávacími potřebami (využití odborníků, konzultací a sdílených specialistů). Zvýšení motivace a profesní spokojenosti díky komunitní a podpůrné formě vzdělávání a zajištění prakticky využitelných podnětů.
Krátkodobé výstupy	Pedagogové hodnotili přenositelnost do výuky jako vysokou a oceňovali praktické formy aktivit, například pravidelné workshopy Digi centra a tematické kavárny, nepedagogičtí pracovníci posílili profesní sebevědomí a pocit sounáležitosti se školním týmem. „ <i>Pedagogové si odnášejí konkrétní metody, které pak zkoušejí ve výuce.</i> “ a „ <i>Díky školením zavádíme nové technologie do výuky.</i> “ „ <i>Akce přispěla ke zklidnění, sdílení, posílení pocitu komunity.</i> “ U pedagogů MŠ byl největší přínos spatřován v logopedické prevenci a depistážních aktivitách, které probíhaly přímo ve školkách a na něž navazovala metodická podpora odborníků. Silně byla reflektována i osvěta v oblasti hygienických a bezpečnostních standardů a podpora spolupráce mezi MŠ a rodiči. Pedagogové oceňovali, že „ <i>MAP je jeden z mála projektů, který nezapomíná na školky</i> “, a vyzdvihovali, že se díky němu cítili jako plnohodnotná a rovnocenná součást vzdělávacího systému v území.
Střednědobé výsledky	Došlo k nárůstu kolegiality a ochoty sdílet napříč školami, včetně malotřídek a mateřských škol. Zlepšila se digitální gramotnost pedagogů a objevily se první zkušenosti s využíváním AI ve výuce. Vznikly pravidelné formáty sdílení, které podporovaly vzájemnou inspiraci: „ <i>/ pedagogové, kteří byli ustrnutí, se nechali inspirovat příklady dobré praxe.</i> “ Posílilo se sdílení mezi mateřskými školami, rozšířila se systematická logopedická podpora a tím i lepší připravenost dětí na vstup do ZŠ. Došlo také k posílení sítě kontaktů a ke zlepšení dostupnosti odborníků v území.
Dlouhodobé dopady	Posílila se profesní identita a motivace, zavedly se moderní didaktické postupy a nástroje, rozšířila se kultura otevřené spolupráce mezi učitelskými kolektivy v území. „ <i>Nejúčinnější byla podpora sdílených odborníků a supervizí.</i> “ Některé školy začaly systematicky zavádět moderní didaktické technologie. Zvýšila se kvalita předškolního vzdělávání včetně jazykové podpory a

	podpory dětí se SVP, posílila se spolupráce s rodiči skrze informované školky a cílené materiály. Tyto dopady však nejsou plošné, opět z toho důvodu, že část pedagogů se do aktivit zapojovala méně nebo vůbec.
Nepodařilo se	Nižší účast části pedagogů z některých ZŠ, tedy nerovnoměrné zapojení škol.
Neočekávané dopady	Výrazný přínos wellbeingových aktivit pro stabilitu sboroven a prevenci fluktuace, rozšíření peer sítí a vzájemných hospitací. Spontánní půjčování pomůcek mezi školami, například termokamer, a rychlé šíření konkrétních metod, které by bez MAP nevznikly. „To ti pošlu“ se stalo běžným reflexem při sdílení materiálů. Posílení profesní autonomie učitelek MŠ a vznik interních on-line komunit pro rychlé sdílení materiálů a postupů.

5.2.3. Děti, žáci ZŠ

	Ex-post evaluační zjištění
Aktivity projektu	Zážitkové a polytechnické programy v mobilních učebnách EduBus, projekt Příběhy našich sousedů, hudebně kulturní akce pro MŠ jako náhrada za mobilní planetárium ³ , podpora třídního klimatu, práce s nadanými a se žáky s podpůrnými opatřeními.
Očekávané dopady	Rozvoj klíčových kompetencí a dovedností (zejména digitálních, jazykových, matematických a sociálních), a to prostřednictvím moderních didaktických metod, mobilních učeben a workshopů. Podpora rovnosti šancí a inkluze (zapojení dětí se speciálními vzdělávacími potřebami, z marginalizovaných nebo sociálně znevýhodněných skupin do aktivit MAP). Logopedická prevence a podpora v raném věku (zejména v MŠ a přípravných třídách), která měla přispět k lepší připravenosti dětí na ZŠ. Zvýšení participace žáků na životě školy a území (prostřednictvím školních fór, komunitních akcí a zapojení do aktivit MAP). Zlepšení přístupu k moderním vzdělávacím zdrojům a odborníkům (využívání Digi centra, sdílených specialistů a inovativních pomůcek). Posílení motivace a sebevědomí žáků díky novým formám učení, zapojení do projektových aktivit a pocitu, že jejich hlas je slyšen (školní fóra, komunitní akce).
Krátkodobé výstupy	Děti byly aktivně zapojeny a učitelé zaznamenali větší zájem o činnosti a lepší zapojení dětí s různými potřebami, kulturní formáty posilovaly senzomotorické učení a radost z objevování.
Střednědobé výsledky	Zlepšila se spolupráce mezi žáky a atmosféra ve třídách, mezipředmětové projekty podpořily občanské a sociální kompetence, učitelé hlásili trvalejší přenos zážitků do běžné výuky. „MAP pořádal školní parlament, žákům to pomohlo nebát se vyjádřit názor.“ Významný přínos měl také program Paměť národa: „Velký přínos to mělo, především ta zkušenost ze závěrečné sebeprezentace jejich práce.“
Dlouhodobé dopady	Posílily se klíčové kompetence dětí a žáků a vnitřní motivace k učení, stabilizovala se nabídka vzdělávacích a dalších podpůrných akcí dostupných napříč školami v území.
Nepodařilo se / slabší místa	V některých školách narážela implementace nových přístupů na klima sboru a omezené kapacity, šíření inovací bylo závislé na podpoře vedení školy. „Šíření novinek nebo akce mimo školu nejsou vždy podporovány vedením.“
Neočekávané dopady	Vedle plánovaných dopadů se projevil i nezamýšlený pozitivní efekt v podobě zlepšení sociální atmosféry ve třídách. Učitelé uváděli, že „dětí po akci pracovaly lépe ve skupinách a měly méně

³ Původně plánovaná aktivita mobilní planetárium byla nahrazena hudebními programy pro mateřské školy. Ke změně došlo z důvodu vysoké četnosti využívání mobilního planetária ze „šablon“, což snižovalo přidanou hodnotu jeho zařazení do aktivit projektu MAP IV.

	<i>konfliktů</i> “. Posílila se tak spolupráce a respekt mezi žáky, což přispělo k lepšímu klimatu v třídních kolektivech.
Rozdíly dopadů mezi chlapci a dívkami	Chlapci se více zapojovali do technických a polytechnických aktivit (např. EduBus, práce s digitálními technologiemi), kde oceňovali možnost experimentovat a pracovat s přístroji, což posilovalo jejich zájem o přírodní vědy a technické obory. Dívky naopak častěji vyhledávaly programy se sociálním a kulturním přesahem (např. Příběhy našich sousedů, hudební workshopy), které podporovaly spolupráci a sdílení. Ve výsledku se u chlapců projevil větší posun v polytechnických a digitálních kompetencích, zatímco u dívek v komunikačních a sociálních dovednostech (týmová práce, prezentace, reflexe). Bariérou pro chlapce byla nižší motivace k dlouhodobým projektům, kde preferovali spíše jednorázové akční formy. Dívky vnímaly technické programy jako méně atraktivní, pokud nebyly vedeny inkluzivně, avšak při vhodném nastavení se do polytechnických aktivit aktivně zapojily a projevily o ně zájem, čímž se podařilo narušit tradiční genderové stereotypy. U chlapců se zároveň pozitivně projevily aktivity zaměřené na spolupráci a komunikaci, které přispěly ke zlepšení vztahů ve třídách a snížení konfliktů.

5.2.4. Rodiče dětí a žáků (případně zákonní zástupci)

	Ex-post evaluační zjištění
Aktivity projektu	Webináře a semináře pro rodiče, například k přechodu do školy, rodičovským kompetencím a komunikaci se školou, osvětové akce navázané na školní témata a poradenské služby.
Očekávané dopady	Zvýšení informovanosti rodičů o vzdělávání v území (prostřednictvím seminářů, osvětových akcí a komunikačního plánu MAP). Zapojení rodičů do vzdělávacích aktivit a komunitních akcí (např. účast na seminářích o logopedické prevenci, adaptaci dětí nebo digitálních dovednostech). Posílení spolupráce rodičů se školami (vytvoření příležitostí k dialogu mezi rodiči a pedagogy, možnost předávání zpětné vazby). Podpora rodičovských kompetencí (poskytnutí praktických rad a nástrojů, jak mohou rodiče lépe podpořit vzdělávací dráhu svých dětí). Zvýšení povědomí o rovnosti šancí a inkluzi (zajištění přístupu k informacím o možnostech podpory dětí se SVP či dětí ze znevýhodněného prostředí). Budování komunity rodičů (posílení role rodičů jako partnerů škol a spoluaktérů vzdělávacího procesu).
Krátkodobé výstupy	Zvýšila se informovanost rodičů, získali praktické nástroje pro podporu dětí a lepší orientaci v systému, posílila se důvěra ve školu. Nejvíce pozitivních ohlasů získaly webináře a semináře zaměřené na školní zralost, logopedii, přechod mezi stupni vzdělávání a prevenci rizikového chování na internetu. Rodiče uváděli, že jim aktivity „pomohly pochopit, jak s dítětem mluvit o školních věcech“ nebo „jak rozpoznat, že něco není v pořádku“. Jako příklad dobré praxe byla opakovaně zmiňována akce „Táta jako vzor“, která podpořila aktivní roli otců ve výchově a vzdělávání.
Střednědobé výsledky	Zlepšila se komunikace rodiny a školy a zvýšila se ochota rodičů spolupracovat, tam kde se podařilo rodiče oslovit cíleně přes školu a třídní učitele.
Dlouhodobé dopady	Rodiče, kteří se zapojili, posílili kompetence v podpoře učení dětí a lépe rozuměli potřebám dětí při přechodech, přesto zůstává prostor pro širší oslovení této cílové skupiny.

Nepodařilo se / slabší místa	Celková účast rodičů byla nižší kvůli časovým bariérám a omezené kapacitě věnovat se aktivitám spojeným se školou.
Neočekávané dopady	Kromě posílení rodičovských kompetencí se ukázal i nezamýšlený dopad, a to zvýšení důvěry rodičů ve školu a její personál. Rodiče oceňovali přístup odborníků, který byl neformální, partnerský a umožňoval otevřenou diskusi.

5.2.5. Pracovníci školských poradenských zařízení

	Ex-post evaluační zjištění
Aktivity projektu	Systematické propojování škol a poradenského systému, zvaní odborníků do pracovních skupin a na semináře, domluvené konzultace ke konkrétním případům a opatřením
Očekávané dopady	Lepší provázání poradenských služeb se školami v území (systematická spolupráce poradenských zařízení s vedením škol a pedagogy). Sdílení odborných kapacit a expertizy (možnost zapojit poradenské pracovníky do aktivit MAP, čímž se rozšíří dostupnost jejich podpory pro více škol). Zvýšení informovanosti o potřebách žáků se SVP (přenos zpětné vazby z terénu směrem k poradnám, které tak mohou lépe reagovat na reálné problémy). Podpora inkluze a rovnosti příležitostí (poradenská zařízení měla aktivně přispět k identifikaci bariér a návrhu opatření pro děti ohrožené školním neúspěchem). Prohloubení mezioborové spolupráce (propojení škol, rodičů, NNO a poradenských zařízení v řešení složitějších případů). Zvýšení dostupnosti podpůrných opatření (využití výsledků MAP k tomu, aby poradenská zařízení mohla cíleněji doporučovat a realizovat opatření přímo ve školách).
Krátkodobé výstupy	Zvýšila se návaznost doporučení a efektivnější nastavení podpůrných opatření, otevřená spolupráce a partnerský dialog se staly standardem. Významným kvalitativním posunem bylo také to, že podpora dětí začala být častěji vnímána v kontextu celého třídního kolektivu, nikoli pouze individuálně. Podle respondentů to vedlo k „rychlejšímu nástupu podpůrných opatření“ a k větší důvěře učitelů vůči doporučením poradenských pracovníků.
Střednědobé výsledky	Poradenské služby se více zapojily do plánování v území a jejich role ve školním systému posílila, rostla orientace na práci s celým třídním kolektivem, nikoli jen individuálně.
Dlouhodobé dopady	Zlepšila se dostupnost odborné podpory a pružnost reakce na potřeby škol, zkrátila se doba mezi identifikací problému a nastavením podpory.
Nepodařilo se / slabší místa	Limitovala je personální nedostupnost psychologů a speciálních pedagogů v regionu a legislativní rámec, který snižoval možnosti rychlého posílení kapacit.
Neočekávané dopady	Rozšířila se mezioborová spolupráce s OSPOD a vznikl regionální seznam kontaktů na odborníky, který školy využívaly pro rychlou konzultaci.

5.2.6. Pracovníci veřejné správy a subjekty zřízené veřejnou správou

	Ex-post evaluační zjištění
Aktivity projektu	Pravidelný dialog se samosprávou a jejími organizacemi, společné plánování, zapojení do pracovních skupin a tematických setkání, sdílení dat a podkladů pro rozhodování.
Očekávané dopady	Zvýšení informovanosti o potřebách vzdělávacího systému v území (přehled o kapacitách škol, o plánovaných investicích a o strategických prioritách v oblasti vzdělávání). Lepší koordinace mezi obcemi, městem a školami (pracovníci veřejné správy měli mít jasnější podklady pro rozhodování o alokaci zdrojů a rozvojových opatřeních). Podpora systémového přístupu k plánování (využívání výstupů MAP pro tvorbu místních a regionálních strategií, propojování se s krajskými dokumenty a IDZ projekty). Posílení spolupráce s dalšími aktéry (veřejná správa měla vystupovat jako partner, který podporuje dlouhodobý rozvoj vzdělávání). Zvýšení transparentnosti rozhodovacích procesů (díky zapojení do pracovních skupin a Řídícího výboru). Budování kapacit a kompetencí úředníků (rozvoj dovedností v oblasti participace, strategického plánování a komunikace se školami a veřejností).
Krátkodobé výstupy	Zlepšilo se porozumění školním procesům na straně samosprávy a navázal se funkční kontakt s řediteli škol, což posílilo plánování v území.
Střednědobé výsledky	Zvýšila se spoluodpovědnost za rozvoj vzdělávání, rychlejší komunikace a informovanější rozhodování při nastavování podpory, například dopravy na akce nebo provozních úprav.
Dlouhodobé dopady	Prohloubila se role obcí jako partnerů škol v plánování vzdělávání, vznikl základ pro dlouhodobě udržitelný dialog.
Nepodařilo se / slabší místa	Zapojení některých subjektů bylo proměnlivé a méně intenzivní, spolupráci komplikovala fluktuace a omezená kapacita na straně externích institucí. To omezovalo možnosti zajištění kontinuity především v oblasti plánování.
Neočekávané dopady	Tam kde vztahy fungovaly, vznikla rychlá podpora ad hoc, která zkrátila cestu k realizaci akcí pro děti a školy.

5.2.7. Široká veřejnost

	Ex-post evaluační zjištění
Aktivity projektu	Pro širokou veřejnost byly připraveny především osvětové a komunitní akce. Jednalo se o semináře pro rodiče a veřejnost na aktuální témata (logopedická prevence, adaptace dětí), dále kulturní a vzdělávací programy pro děti a rodiny. Součástí projektu byla také pravidelná publicita na webu a v místních médiích
Očekávané dopady	Zvýšení povědomí o vzdělávání v území (veřejnost měla mít lepší přístup k informacím o cílech, aktivitách a výsledcích MAP prostřednictvím webu, médií a veřejných akcí). Posílení zapojení komunity do vzdělávacích aktivit (účast na kulturních a vzdělávacích akcích, diskusích a workshopech pořádaných v rámci MAP). Budování pozitivního obrazu školství v území (prezentace úspěchů škol, sdílení dobré praxe a propagace podpory žáků a pedagogů). Podpora mezigeneračního učení (zapojení rodičů, prarodičů a dalších členů komunity do aktivit podporujících vzdělávání). Rozšíření partnerství mimo školy (spolupráce s místními kulturními, vzdělávacími a neziskovými institucemi, které umožní širší zapojení veřejnosti do vzdělávání). Zvýšení sounáležitosti komunity (vnímání vzdělávání jako společného tématu celého území, nejen škol).
Krátkodobé výstupy	Veřejnost získala lepší přehled o aktivitách škol a o možnostech podpory dětí. Zájemci oceňovali praktická témata, která jim pomohla lépe porozumět vzdělávání. Akce přispívaly k tomu, že školy byly více vidět a jejich činnost byla vnímána jako součást komunitního života.
Střednědobé výsledky	Zlepšila se informovanost v obcích, zvýšila se účast rodičů a občanů na akcích škol. Školy se více profilovaly jako přirozené centrum života obce. Pozitivně se hodnotilo i to, že veřejnost měla možnost diskutovat se zástupci škol i odborníky na vzdělávání.
Dlouhodobé dopady	Vztah mezi školou a veřejností se posílil, občané začali více vnímat význam vzdělávání jako společného tématu. Vytvořil se základ pro dlouhodobější spolupráci mezi školami, rodinami a obcemi.
Nepodařilo se / slabší místa	Celkový dosah na veřejnost byl omezený, účast byla často závislá na tom, jak moc školy dokázaly akce propagovat a vtáhnout občany do dění.
Neočekávané dopady	Jako nezamýšlený přínos se ukázalo zapojení seniorů, zejména prarodičů zapojených dětí, kteří se účastnili akcí MAP a přispěli k mezigeneračnímu dialogu. Tento prvek podpořil vnímání školy jako místa, které má přesah do celé komunity a posiluje vztahy mezi generacemi. Nešlo však o plošný jev, ale spíše o jednotlivé zkušenosti z konkrétních akcí.

5.2.8. Ostatní aktéři v oblasti vzdělávání

	Ex-post evaluační zjištění
Aktivity projektu	Do projektu byli zapojeni zástupci nestátních neziskových organizací, muzeí a knihoven, poskytovatelů neformálního vzdělávání nebo další odborní partneři. Spolupracovali při pracovních skupinách, sdílení metodik a organizaci společných akcí
Očekávané dopady	Rozšíření spolupráce mezi školami a externími partnery (zapojení NNO, muzeí, knihoven, paměťových institucí a poskytovatelů DVPP do aktivit MAP). Sdílení odborných znalostí a zkušeností (využití know-how externích organizací při vzdělávání žáků, pedagogů i rodičů). Podpora komunitního a neformálního vzdělávání (nabídka vzdělávacích a kulturních akcí, které doplňují školní výuku a posilují kompetence dětí i dospělých). Zvýšení dostupnosti specializovaných služeb (zapojení odborníků a lektorů, kteří ve školách běžně nepůsobí). Budování dlouhodobých partnerství (posílení role externích aktérů jako stabilní součásti vzdělávacího ekosystému v území). Podpora inovací ve vzdělávání (přinášení nových přístupů, inspirace a metod, které mohou školy využít).
Krátkodobé výstupy	Zapojením těchto subjektů se rozšířila nabídka aktivit, například kulturních a historických programů nebo workshopů zaměřených na environmentální a občanské vzdělávání. Školy tak získaly přístup k širšímu spektru odborníků.
Střednědobé výsledky	Vznikly nové partnerské vazby, které podporovaly sdílení know-how a materiálů. Díky spolupráci s aktéry mimo formální školství se rozšířily příležitosti pro projektové a zážitkové učení žáků.
Dlouhodobé dopady	Ostatní aktéři si upevnili roli spolupracujících institucí v území a jejich činnost se více provázala se školami. To přispělo k udržitelnosti a větší provázanosti vzdělávací nabídky v regionu.
Nepodařilo se / slabší místa	Potenciál některých organizací nebyl využit naplno, často kvůli jejich kapacitním omezením nebo nedostatku financí. Zapojení bylo nerovnoměrné, některé NNO se zapojily intenzivně, jiné jen symbolicky.
Neočekávané dopady	Díky spolupráci s místními institucemi vznikly unikátní formáty propojující školní a komunitní vzdělávání, například propojení školních projektů s muzejními expozicemi či s aktivitami knihoven.

5.2.9. Vyhodnocení očekávaných a dosažených dopadů na jednotlivé cílové skupiny⁴

	RELEVANCE	EFEKTIVITA	DOPAD	UDRŽITELNOST	FIDELITA
Vedení škol a zřizovatelé	VELMI VYSOKÁ – aktivity přímo reagovaly na potřeby strategického řízení, leadershipu a spolupráce vedení škol se zřizovateli.	VYSOKÁ – konzultace a setkávání vedly k rychlým změnám v praxi a k lepšímu dialogu se zřizovateli.	VÝZNAMNÝ – vznikla komunita praxe, posílilo se strategické plánování, zřizovatelé činili kvalifikovanější rozhodnutí, často nad rámec očekávání.	RIZIKOVÁ – zapojení části zřizovatelů bylo slabší a přetrvává obava o kontinuitu po skončení financování projektu v roce 2025.	DODRŽENA – realizace aktivit odpovídala projektovým záměrům, odchylky v účasti neměly zásadní vliv.
Pedagogičtí pracovníci	VYSOKÁ – profesní a didaktický rozvoj byl dlouhodobě identifikován jako klíčová potřeba.	DOBŘÁ – nabídka vzdělávacích akcí byla široká a ze strany pedagogů byl o účast zájem, využitelnost v praxi se prokázala; limitem bylo nerovnoměrné zapojení jednotlivých škol.	PATRŇNÝ – pedagogové rozvíjeli nové metody, digitální kompetence a spolupráci mezi MŠ a ZŠ.	PODMÍNĚNÁ – udržitelnost vyžaduje další podporu a financování, bez nich by byla obtížně zajištěna.	DODRŽENA – aktivity odpovídaly plánovanému záměru, včetně zapojení expertů a pracovních skupin.

⁴ Pro zhodnocení očekávaných a dosažených dopadů projektu na jednotlivé cílové skupiny byla použita sada standardních evaluačních kritérií: relevance, efektivita, dopad, udržitelnost a fidelita.

- Relevance hodnotí, zda aktivity projektu odpovídaly skutečným potřebám cílových skupin a kontextu území.
- Efektivita posuzuje, zda se podařilo dosáhnout výsledků přiměřeně k vloženým zdrojům a jak rychle se změny projeví v praxi.
- Dopad se zaměřuje na kvalitu a význam změn, které projekt přinesl, včetně jejich rozsahu a přínosu pro cílové skupiny.
- Udržitelnost hodnotí, zda je pravděpodobné, že dosažené změny přetrvají i po ukončení financování projektu.
- Fidelita (věrnost záměru) sleduje, zda byly aktivity realizovány v souladu s původním projektovým plánem a teorií změny.

Použití této struktury umožňuje systematicky porovnat plánované a skutečné výsledky napříč všemi cílovými skupinami a identifikovat oblasti, kde projekt nejen naplnil, ale v některých případech i překročil očekávání. Tabulka poskytuje přehledné shrnutí silných i slabších stránek a slouží jako základ pro formulaci doporučení do budoucna.

MAP IV pro Brandýsko - registrační č. projektu - CZ.02.02.XX/00/23_017/0008412

Nepedagogičtí pracovníci	VYSOKÁ – projekt reflektoval potřebu cílené podpory nepedagogických pracovníků, zejména v oblasti hygieny, provozu a bezpečnosti.	DOBŘÁ – školení byla realizována a účastníci oceňovali jejich praktičnost a přímou využitelnost.	PATRŇÝ – zvýšila se informovanost a jistota v každodenních úkolech, což přispělo k plynulejšímu chodu škol.	SLABŠÍ – bez projektové podpory není jisté, že se budou tato školení dlouhodobě konat.	DODRŽENA – aktivity probíhaly podle projektu, obsahově odpovídaly deklarovaným potřebám.
	RELEVANCE	EFEKTIVITA	DOPAD	UDRŽITELNOST	FIDELITA
Žáci a děti ZŠ	VELMI VYSOKÁ – projekt reagoval na potřebu rozvoje klíčových kompetencí, inkluze a participace žáků.	DOBŘÁ – aktivity jako logopedie, Digi centrum, mobilní učebny či školní fóra byly realizovány s viditelnými efekty; dopady byly doloženy zejména skrze pedagogy a rodiče.	POZITIVNÍ – prokázal se posun v digitálních kompetencích, motivaci a participaci žáků, i v jazykové připravenosti díky logopedické podpoře.	NEJISTÁ – dlouhodobá udržitelnost závisí na pokračování logopedické a digitální podpory.	DODRŽENA – realizované aktivity odpovídaly projektové logice a cílům.
Rodiče	VYSOKÁ – rodiče jsou klíčovou CS, projekt reagoval na jejich potřeby prostřednictvím seminářů a osvětových akcí.	STŘEDNÍ – akce proběhly, účast byla ale nerovnoměrná a silně závislá na tématu a časových možnostech rodičů.	ČÁSTEČNÝ – zvýšila se informovanost rodičů a jejich spolupráce se školami, avšak nikoli plošně.	SLABŠÍ – dlouhodobé pokračování je nejisté bez projektové koordinace.	DODRŽENA – zapojení rodičů probíhalo přesně podle projektového rámce.
Pracovníci školských	VYSOKÁ – spolupráce s poradnami byla důležitá	DOBŘÁ – poradenské služby byly zapojeny a	PATRŇÝ – zlepšila se informovanost o potřebách žáků a možnosti cílené	PODMÍNĚNÁ – udržitelnost je podmíněná dostupností	DODRŽENA – zapojení poradenských

MAP IV pro Brandýsko - registrační č. projektu - CZ.02.02.XX/00/23_017/0008412

poradenských zařízení	pro inkluzi a podporu dětí se SVP.	sdílely expertizu se školami.	podpory, včetně mezioborové spolupráce.	kapacit a financí v poradenském systému.	pracovníků odpovídalo původnímu plánu.
Pracovníci veřejné správy a subjekty zřízené VS	VYSOKÁ – projekt reagoval na potřebu lepší koordinace škol, obcí a kraje.	DOBRÁ – pracovníci získali podklady pro strategické rozhodování a účastnili se pracovních skupin.	PATRNÝ – zvýšila se informovanost a transparentnost rozhodování, posílila koordinace se školami.	PODMÍNĚNÁ – udržitelnost závisí na tom, zda se podaří systematicky využívat výstupy MAP i po skončení financování.	DODRŽENA – aktivity probíhaly dle projektu, účast VS byla zajištěna.
Široká veřejnost	STŘEDNÍ – zapojení veřejnosti bylo spíše doplňkové, ale smysluplné.	DOBRÁ – uskutečnily se komunitní a osvětové akce, zvýšilo se povědomí o vzdělávání.	ČÁSTEČNÝ – veřejnost získala přístup k informacím a vznikly nové formy spolupráce, dopad byl však omezený.	OMEZENÁ – pokračování je závislé na projektové koordinaci.	DODRŽENA – aktivity odpovídaly záměrům projektu.

MAP IV pro Brandýsko - registrační č. projektu - CZ.02.02.XX/00/23_017/0008412

5.3. Hodnocení naplnění cílů projektu

5.3.1. Vyhodnocení cílů projektu MAP IV dle intervenční logiky (teorie změny)

Vyhodnocení dosažení cílů vychází z logiky teorie změny projektu MAP IV, která byla popsána v evaluačním plánu. Teorie změny stanovila vztah mezi aktivitami, krátkodobými výstupy, střednědobými výsledky a dlouhodobými dopady.

Postup vyhodnocení zahrnoval:

Desk research (analýzu projektové žádosti, evaluačního plánu, průběžných zpráv, zápisů z pracovních skupin a závěrečných dokumentů).

↓
Evaluační zjištění

↓
Srovnání se stanovenými cíli (porovnání původně definovaných cílů a indikátorů s dosaženými výsledky).

Dosažené cíle podle teorie změny

1. Prohloubení spolupráce a zapojení aktérů

Cílem bylo zvýšit zapojení škol, zřizovatelů a dalších institucí do plánování a aktualizace MAP. Tento cíl byl do značné míry naplněn. Byla vytvořena funkční síť spolupráce, která umožňovala sdílení zkušeností a řešení problémů napříč školami. Pracovní skupiny fungovaly jako odborná platforma a zároveň jako prostor pro komunitní podporu.

2. Zkvalitnění vzdělávání v mateřských a základních školách

Projekt přinesl vzdělávací a rozvojové akce pro pedagogy i žáky. Krátkodobě se podařilo realizovat plánovaný počet aktivit, střednědobě se rozvinuly profesní kompetence pedagogů a posílila jejich schopnost využívat moderní didaktické metody a digitální nástroje. Specifickým přínosem byla logopedická podpora v mateřských školách, která reagovala na kriticky vnímaný nedostatek odborníků. Dopady se ale lišily podle míry zapojení jednotlivých škol.

3. Hodnocení dopadu

Projekt zajišťoval průběžnou evaluaci prostřednictvím zpětnovazebních dotazníků a tematických šetření. Výsledky byly využívány pro řízení projektu a korekce aktivit. V závěrečné fázi evaluace se ukazuje, že dopady na cílové skupiny byly pozitivní, i když se objevily rozdíly v intenzitě zapojení jednotlivých škol a ostatních relevantních aktérů a výsledky je třeba zároveň interpretovat opatrně, vzhledem k tomu, že nebylo možné plně oddělit vliv projektu od dalších souběžných iniciativ. Samotné dopady na jednotlivé cílové skupiny byly podrobně popsány v předešlé kapitole.

Shrnutí dosažení cílů

Projekt MAP IV v Brandýsku dosáhl hlavních stanovených cílů. Podařilo se:

- upevnit spolupráci mezi školami, zřizovateli a institucemi,
- zlepšit kvalitu vzdělávání prostřednictvím cílených a praktických aktivit,

MAP IV pro Brandýsko - registrační č. projektu - CZ.02.02.XX/00/23_017/0008412

- zajistit průběžné i závěrečné hodnocení s využitím participativních metod.

Rezervy zůstaly v udržitelnosti odborných služeb po skončení projektu a v zapojení některých základních škol, které se účastnily méně aktivně. Celkově lze konstatovat, že projekt naplnil svou teorii změny a přispěl k dlouhodobému rozvoji vzdělávání v území.

5.3.2. Vyhodnocení cílů projektu MAP IV dle evaluačních kritérií

Tab č.1 Vyhodnocení projektu dle evaluačních kritérií⁵

Kritérium	Hodnocení	Odůvodnění a příklady
Relevance	Vysoká	Projekt jednoznačně reagoval na potřeby cílových skupin i na kontext území. Odpovídal na přetíženost škol, nedostatek logopedů, potřebu digitálních kompetencí a podporu inkluze. Zpětné vazby potvrdily, že aktivity byly vnímány jako praktické a užitečné („ <i>EduBus reaguje na reálnou poptávku škol</i> “; „ <i>Oceňujeme supervize šité na míru</i> “). Do aktivit se zapojilo 95 škol z celkových 101 v území (83 %).
Efektivnost	Vysoká	Většina stanovených cílů byla naplněna. Bylo realizováno plánované množství vzdělávacích akcí, vznikly akční plány, došlo k posílení spolupráce mezi školami a zřizovateli. Projekt splnil účel v oblasti podpory pedagogů a strategického plánování. Částečně slabší byla účast některých ZŠ, ale celkové cíle byly dosaženy. Uskutečněno 50 vzdělávacích akcí, z toho 92 % účastníků hodnotilo jejich přínos jako „vysoký“.
Účinnost	Středně vysoká	Projekt efektivně využíval zdroje – sdílení odborníků, zapojení externistů a mobilní učebny přinesly dobrý poměr nákladů a přínosů. Rezervy se ukázaly u financování odborníků, kde limity sazeb ohrožovaly jejich dostupnost („ <i>na trhu by si vydělali desetkrát víc</i> “). Administrativní zátěž škol komplikovala plné využití všech nabízených aktivit. Do mobilních učeben se zapojilo 1 200 žáků, poměr náklad/přínos byl vyhodnocen jako příznivý.
Udržitelnost	Střední	Vytvořené sítě spolupráce a komunitní vazby mají potenciál přetrvat i po skončení projektu, zejména pokud budou podpořeny zřizovateli. Nejistota ohledně pokračování programu MAP V však vyvolávala obavy z ukončení podpory některých služeb („ <i>bojíme se ztráty logopedů a supervizorů</i> “). Udržitelnost tak závisí na zajištění financování a institucionální podpory.

⁵ Kritéria OECD-DAC, která slouží jako rámec pro posouzení projektů:

- Relevance hodnotí, jak projekt odpovídá potřebám cílových skupin a kontextu.
- Efektivnost (Effectiveness) ukazuje do jaké míry byly dosaženy stanovené cíle.
- Účinnost (Efficiency) popisuje, jak byly využity zdroje ve vztahu k dosaženým výsledkům.
- Udržitelnost (Sustainability) ukazuje, zda výsledky přetrvávají (mají šanci přetrvat) i po skončení podpory.
- Dopad (Impact) nám říká, jaký měl projekt dlouhodobý vliv na cílové skupiny a území.
- Koherence odpovídá souladu s jinými politikami a programy.

MAP IV pro Brandýsko - registrační č. projektu - CZ.02.02.XX/00/23_017/0008412

Dopad	Vysoký	Projekt měl pozitivní dopad na děti, pedagogy, vedení škol i rodiče. Přinesl okamžité výsledky v oblasti motivace a dovedností žáků, posílil profesní jistotu učitelů a strategické řízení ředitelů. Dlouhodobý vliv se očekává v podobě stabilizace spolupráce a zvýšení kvality vzdělávání v území. Je však nutné opět dodat, že dopad nebyl plošný a lišil se podle intenzity zapojení jednotlivých skupin.
Koherence	Vysoká	Projekt byl v souladu s národní vzdělávací politikou i s cíli OP JAK (SC 2.2 – rovné příležitosti a inkluzivní vzdělávání). Dobře navazoval na předchozí MAP II a MAP III, koordinoval se s krajskými projekty IDZ a využíval synergie s aktivitami IPs.

5.3.3. Míra fidelity projektu

Realizace projektu MAP IV probíhala ve vysoké míře v souladu s původní teorií změny a logickým rámcem. Většina klíčových aktivit byla uskutečněna v plánovaném rozsahu a kvalitě, a to včetně strategického plánování, podpory pedagogů, zapojení zřizovatelů i realizace vzdělávacích a komunitních akcí. Odchytky nastaly především v časovém rozvržení některých aktivit, kdy bylo nutné reagovat na kapacitní možnosti škol a cílových skupin. Tyto úpravy neovlivnily celkové naplnění cílů projektu, naopak přispěly k jejich efektivnějšímu dosažení.

V rámci evaluace došlo k částečné změně nástrojů, kdy byly individuální rozhovory nahrazeny systematičtější sběrem zpětné vazby prostřednictvím pracovních skupin a dotazníkových šetření. Tato úprava reflektovala reálné podmínky v území a umožnila širší zapojení respondentů. Celkově lze konstatovat, že projekt si zachoval vysokou míru fidelity a naplnil všechny klíčové záměry definované v teorii změny.

7. ZÁVĚR

Evaluace projektu MAP IV pro Brandýsko prokázala, že projekt významně přispěl k prohloubení spolupráce mezi školami, zřizovateli a dalšími aktéry v území a podpořil zkvalitnění vzdělávacího procesu v mateřských a základních školách. Zapojení cílových skupin bylo dosaženo v souladu s projektovými cíli a byla posílena role místního akčního plánování jako nástroje strategického řízení vzdělávání. Míra zapojení však nebyla plošná a lišila se mezi jednotlivými skupinami.

Projekt naplnil požadavky na vnitřní hodnocení a diseminaci výsledků. Závěrečná evaluační zpráva poskytla odpovědi na stanovené evaluační otázky, identifikovala přínosy i bariéry a formulovala doporučení pro budoucí rozvoj místního akčního plánování a vzdělávání v regionu. Výsledky byly prezentovány na evaluačně-metodických setkáních organizovaných ŘO OP JAK a sdíleny s aktéry v území, což zajistilo transparentnost a zpětnou vazbu.

Hlavní přínosy projektu lze shrnout následovně:

- posílení spolupráce mezi školami, zřizovateli a dalšími aktéry,
- podpora profesního rozvoje pedagogických pracovníků,
- rozvoj moderních didaktických metod a digitálních kompetencí,

MAP IV pro Brandýsko - registrační č. projektu - CZ.02.02.XX/00/23_017/0008412

- zvýšená informovanost a angažovanost rodičů a širší komunity,
- systémové zlepšení řízení škol prostřednictvím strategického plánování.

Tyto přínosy se projeví různou intenzitou podle míry zapojení cílových skupin.

Projekt MAP IV tak do značné míry naplnil cíle stanovené v žádosti o podporu i v evaluačním plánu a přispěl k dlouhodobé vizi udržitelného a kvalitního rozvoje vzdělávání v ORP Brandýs nad Labem – Stará Boleslav.

U některých cílových skupin se projevil i nezamýšlený pozitivní dopad, například zlepšení sociální atmosféry ve třídách, zapojení seniorů do komunitních aktivit nebo hlubší využívání doporučení poradenských zařízení v širším kontextu třídních kolektivů. Tyto efekty přesahují původně plánované cíle a ukazují na systémový přínos projektu pro celé území.

Doporučení a poučení

Na základě realizace projektu MAP IV pro Brandýsko a jeho evaluace lze formulovat tato doporučení a poučení pro další rozvoj místního akčního plánování a vzdělávací politiky v území:

1. Udržení a rozvoj spolupráce aktérů

Bylo prokázáno, že pravidelná komunikace a zapojení škol, zřizovatelů a dalších partnerů posiluje kvalitu plánování i realizace aktivit. Doporučuje se zachovat struktury pracovních skupin a Řídícího výboru i po ukončení projektu a dále rozvíjet jejich roli jako koordinačních platform.

2. Podpora pedagogických lídrů a profesního rozvoje

Projekt ukázal, že klíčovým faktorem úspěchu je identifikace a podpora pedagogických lídrů. Doporučuje se rozšířit možnosti jejich vzdělávání, supervize a síťování, aby se jejich role dále posilovala.

3. Posílení inkluze a rovných příležitostí

Evaluace potvrdila, že mezi hlavní potřeby patří podpora žáků se speciálními vzdělávacími potřebami a prevence školního neúspěchu. Doporučuje se cíleně rozvíjet spolupráci se školskými poradenskými zařízeními a zajistit stabilní financování podpůrných profesí.

4. Digitalizace a moderní didaktické formy

Podpora digitální gramotnosti a inovativních metod výuky se ukázala jako zásadní pro kvalitu vzdělávání. Doporučuje se rozvíjet využívání digitálních center, mobilních učeben a systematicky zavádět moderní didaktické přístupy do praxe.

5. Zapojení rodičů a širší veřejnosti

Projekt přispěl k větší angažovanosti rodičů a komunit. Doporučuje se dále rozšiřovat osvětové a komunitní aktivity a podporovat otevřenou komunikaci mezi školami a rodiči. Je důležité zároveň hledat další cesty k širšímu zapojení této cílové skupiny.

MAP IV pro Brandýsko - registrační č. projektu - CZ.02.02.XX/00/23_017/0008412

6. Udržení evaluace jako nástroje řízení

Průběžná evaluace poskytla důležité podklady pro řízení projektu. Poučením je, že evaluace by měla být i nadále integrální součástí místního akčního plánování, a to nejen jako povinný výstup, ale jako praktický nástroj pro sledování kvality a dopadů.