

## **ZÁVĚREČNÁ EVALUAČNÍ ZPRÁVA**

### **projektu Místní akční plán vzdělávání na Nymbursku**

### **(MAP IV na Nymbursku)**

Registrační číslo projektu: CZ.02.02.XX/00/23\_017/0008389  
Program: Operační program Jan Amos Komenský  
Výzva: Akční plánování v území – MAP (02\_23\_017)

Nositel projektu (žadatel/příjemce): MAS Podlipansko, o.p.s.  
Partneři s finančním příspěvkem: Město Nymburk  
Místní akční skupina Svatojiřský les, z. s.

Zpracovatel evaluační zprávy: Mgr. Petra Dobiášová  
Datum dokončení zprávy: listopad 2025  
Období, ke kterému se evaluace vztahuje: 1.12. 2023 – 31. 10. 2025

[www.map-nymburk.cz](http://www.map-nymburk.cz)



**Spolufinancováno**  
**Evropskou unií**

## 1. Seznam zkratek

| Zkratka | Plný název                                   |
|---------|--|
| AI      | Artificial Intelligence/Umělá inteligence    |
| AP      | Akční plán                                   |
| ČR      | Česká republika                              |
| DDM     | Dům dětí a mládeže                           |
| DSK     | Desk research                                |
| EW      | Evaluační workshop                           |
| EVVO    | Environmentální vzdělávání, výchova a osvěta |
| FG      | Focus group                                  |
| IR      | Individuální rozhovor                        |
| KA      | Klíčová aktivita                             |
| KALIBRO | Projekt KALIBRO                              |
| MAP     | Místní akční plán rozvoje vzdělávání         |
| 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           |
| PPP     | Pedagogicko-psychologická poradna            |
| PS      | Pracovní skupina                             |
| ŘO      | Řídicí orgán                                 |
| ŘV      | Řídicí výbor                                 |
| SO ORP  | Správní obvod obce s rozšířenou působností   |
| SVP     | Speciální vzdělávací potřeby                 |
| ŠVP     | Školní vzdělávací program                    |
| UZ      | Území  |
| ZŠ      | Základní škola                               |

## 2. Kontext

Projekt MAP IV na Nymbursku představuje pokračování dlouhodobého procesu systematického plánování rozvoje vzdělávání v území, který začal už v roce 2016 realizací projektů MAP I – III. Navazuje na předchozí projekty MAP a přináší další posun v řízení vzdělávací politiky na úrovni obce s rozšířenou působností, především v oblasti spolupráce mezi školami, zřizovateli a dalšími aktéry vzdělávání.

Projekt byl zahájen 1. prosince 2023 a je realizován do 31. prosince 2025. Realizátorem projektu je MAS Podlipansko, o.p.s., partnery jsou město Nymburk a MAS Svatojiřský les, z.s. Projekt je spolufinancován z Operačního programu Jan Amos Komenský, výzva č. 02\_23\_017 – Akční plánování v území (MAP).

Cílem projektu je posílení kvality vzdělávání v mateřských a základních školách prostřednictvím rozvoje spolupráce všech subjektů působících ve vzdělávání v ORP Nymburk, tedy škol, zřizovatelů, rodičů, neziskových organizací a dalších partnerů. Projekt reaguje na klíčové problémy regionu, které byly identifikovány ve Strategickém rámci MAP a v předchozích evaluacích, zejména na nedostatečnou provázanost stupňů vzdělávání, přetíženost pedagogů, nedostatečnou podporu dětí s SVP a nadaných žáků a potřebu systematického rozvoje digitálních kompetencí a wellbeingu.

Úvodní fáze projektu MAP IV na Nymbursku plynule navázala na rozvinutou síť spolupráce vytvořenou v rámci projektu MAP III (2022–2023), který významně posílil komunikaci mezi školami, zřizovateli a dalšími aktéry ve vzdělávání. Na základě pozitivních zkušeností a doporučení z MAP III byla v MAP IV zachována většina funkčních platforem spolupráce (pracovní skupiny, setkávání vedení škol, inspirativní kavárny) a rozšířena jejich působnost o nové tematické oblasti.

Závěrečná evaluační zpráva se zaměřuje především na hodnocení dopadů a míry naplnění cílů projektu MAP IV na Nymbursku, a to ve vztahu k jednotlivým cílovým skupinám – vedení škol a zřizovatelům, pedagogům, žákům a jejich rodičům. Hodnocení je provedeno v souladu s teorií změny projektu a s evaluačními otázkami vymezenými v evaluačním plánu. Současně přináší doporučení pro řízení rozvoje vzdělávání v území v navazujícím projektu MAP V.

Zpráva byla zpracována nezávislým evaluátorem na základě principů transparentnosti a validity s využitím kombinace kvantitativních a kvalitativních dat a v souladu s etickými zásadami evaluace stanovenými v evaluačním plánu.

### 3. Manažerské shrnutí

#### 3.1 Kontext

Projekt MAP IV na Nymbursku realizovaný od 1. prosince 2023 do 31. prosince 2025 navazuje na předchozí projekty MAP I–III. Realizátorem je MAS Podlipansko, o.p.s., v partnerství se Svatojiřským lesem a městem Nymburk. Projekt zahrnuje 31 obcí (cca 43 000 obyvatel) a 50 školských zařízení dle IZO, přičemž malotřídní základní a mateřská škola Vrbová Lhota je v sousedním ORP Poděbrady. Cílem MAP IV je posílit spolupráci aktérů ve vzdělávání, zvýšit kvalitu řízení a pedagogických procesů ve školách a propojit formální a neformální vzdělávání v regionu.

Projekt MAP IV na Nymbursku tedy představuje kontinuální etapu dlouhodobého procesu místního akčního plánování ve vzdělávání, který v území probíhá od roku 2016. Nelze jej vnímat jako izolovaný projektový zásah, ale jako součást širšího vývojového rámce, v němž se setkávají různí aktéři, proměňují se jejich role i vnější podmínky vzdělávání. MAP není systém uzavřený do „projektového vakua“, jeho dopady se odvíjejí od mnoha souběžně působících faktorů, od práce škol a zřizovatelů až po regionální a národní vzdělávací politiky.

Zkušenosti od roku 2016 ukazují, že klíčovým faktorem úspěchu je systematická a dlouhodobá práce realizačního týmu (MAS Podlipansko a MAS Svatojiřský les), který zajistil kontinuitu procesů, stabilitu partnerství a postupné zrání kultury spolupráce v území. Tato stabilita umožnila, aby se aktivity v rámci MAP IV mohly zaměřit na kvalitativní rozvoj a inovace, nikoli na budování základních struktur. Realizaci významně ovlivňují také personální stabilita škol, míra zapojujících se zřizovatelů a vnější výzvy školství (revize RVP, nedostatek pedagogů).

Z hlediska evaluace je proto klíčové, že MAP IV je chápán jako součást kontinuálního procesu rozvoje místního vzdělávacího ekosystému ORP Nymburk. Hodnocení se zaměřuje především na kontribuci této fáze k posílení spolupráce, profesnímu rozvoji pedagogů a zlepšení podmínek pro učení dětí a žáků, nikoli na izolované měření dopadů oddělených od předchozích projektů MAP.

#### 3.2 Shrnutí dopadů podle cílových skupin

##### 1. Vedení škol a zřizovatelé

Ředitelé hodnotí MAP IV jako platformu, která jim umožnila sdílet zkušenosti a získat praktické nástroje pro řízení škol. Data z fokusních skupin i evaluačních workshopů potvrzují, že největší přínos měly formáty *Inspirativní ředitelna* a *Sejdeme se po školce*, jež posílily profesní sebedůvěru vedoucích pracovníků a jejich ochotu zavádět změny v praxi (úprava porad,

[www.map-hymburk.cz](http://www.map-hymburk.cz)



Spolufinancováno  
Evropskou unií



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

strategické plánování, AI nástroje, komunikace s rodiči a zřizovateli). Zřizovatelé oceňují lepší informovanost o potřebách škol a otevřenější dialog s řediteli. Rezervou zůstává nízká systematickosti jejich zapojení.

## 2. Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci

Účast učitelů na seminářích a sdílecích akcích vedla k prokazatelnému přenosu poznatků do výuky. Pedagogové nejvíce oceňovali praktické semináře (AI ve výuce, ADHD, logopedie) a pocit „že na problémy nejsou sami“. Roste profesní komunita napříč školami, zejména v malotřídních školách. Dlouhodobým přínosem je rozvoj kolegiální kultury a vzájemné pomoci.

## 3. Děti a žáci ZŠ a MŠ

Děti byly do projektu vtaženy prostřednictvím komunitních a polytechnických aktivit (*Expedice Ostrov, Chceme zlepšit místo, kde žijeme, řemeslné jarmarky*). Podle učitelů tyto formy vedly ke zvýšení motivace a k vnímání školy jako místa, kde mohou sami ovlivnit okolí. Genderová rovnováha v projektech byla sledována a potvrdila rovné zapojení chlapců a děvčat v různých rolích aktivit. Významný efekt měla prezentace výsledků žáků před rodiči a zástupci obcí, která posílila jejich sebepojetí a vztah k regionu.

## 4. Rodiče a širší veřejnost

Formát *Inspirativních kaváren* a akcí v knihovně Nymburk posílil informovanost rodičů o vzdělávání a podpořil vzájemné porozumění s učiteli. Akce jako *Jarní jarmark, Řemeslný jarmark* nebo *Den v dětském domově* se staly komunitními událostmi. Rodiče hodnotili zlepšení motivace svých dětí a pocit sounáležitosti s školou. Rezervou zůstává nízká participace rodičů na strategické úrovni (plánování, pracovní skupiny).

## 5. Ostatní aktéři v oblasti vzdělávání a veřejná správa

Spolupráce s OSPOD, PPP a Městskou knihovnou Nymburk přinesla konkrétní iniciativy v oblasti prevence a wellbeingu (např. konference „Školo, pomoz mi! a „Pomoc, dítě zlobí“). Knihovna se stala významným komunikačním partnerem projektu a rozšířila nabídku rodinných a vzdělávacích programů. Data z evaluačních rozhovorů naznačují rostoucí provázanost školství a komunitního prostoru města. Zároveň přetrvává potřeba systematictější koordinace mezi školami a poradenskými službami.

[www.map-nymburk.cz](http://www.map-nymburk.cz)



Spolufinancováno  
Evropskou unií



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

### 3.3 Závěrečné zjištění

- Krátkodobě MAP IV posílil kompetence pedagogů a vedení škol, zvýšil kvalitu výuky a podporu žáků.
- Střednědobě vedl k rozvoji profesních komunit a propojování formálního a neformálního vzdělávání.
- Dlouhodobě buduje regionální kulturu spolupráce a vnímání vzdělávání jako společného veřejného zájmu.

[www.map-nymburk.cz](http://www.map-nymburk.cz)



Spolufinancováno  
Evropskou unií



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## 4. Metodologie evaluace

Evaluace projektu MAP IV na Nymbursku byla koncipována jako smíšený výzkumný design, který kombinuje kvantitativní a kvalitativní přístupy. Cílem bylo zajistit triangulaci dat a validní zodpovězení evaluačních otázek formulovaných v evaluačním plánu.

Hodnocení vychází z teorie změny projektu, která vymezuje vztahy mezi vstupy, aktivitami, výstupy a dopady na cílové skupiny (vedení škol, pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci, žáci, zřizovatelé, rodiče a další aktéři vzdělávání).

Hodnocení probíhalo průběžně v letech 2024 a 2025, přičemž data byla sbírána ve třech hlavních fázích:

- počáteční (ex-ante) – ověření výchozí situace a kontextu navazujícího na MAP III;
- formativní (mid-term) – sledování kvality realizace klíčových aktivit, včetně zapojení cílových skupin;
- závěrečná (summativní) – vyhodnocení dosažených dopadů na úrovni škol, pedagogů, dětí a komunity.

Sběr dat probíhal v souladu s aktualizovaným evaluačním plánem (2024) a byl koordinován evaluátorem ve spolupráci s realizačním týmem. Využity byly tyto hlavní nástroje:

- Dotazníková šetření
- Fokusní skupiny
- Řízené rozhovory
- Evaluační workshop
- Analýza projektové dokumentace (MS21, Žádost MAP IV, Akční plány 2024–2025, Zprávy o implementaci).
- Využity byly také dokumenty MAP II a III pro rekonstrukci baseline a trendů v území.

[www.map-nymburk.cz](http://www.map-nymburk.cz)



Spolufinancováno  
Evropskou unií

Analýza dat probíhala v následujících krocích:

- Kódování a tematická analýza kvalitativních dat podle evaluačních otázek.
- Kvantitativní zpracování výsledků dotazníků (deskriptivní statistiky, srovnání mezi skupinami a trendové analýzy).
- Triangulace (srovnání zjištění z různých zdrojů a nástrojů pro každou cílovou skupinu).
- Validace výsledků (ověření předběžných závěrů na evaluačním workshopu).

V průběhu evaluace bylo nutné zohlednit několik omezení, která ovlivnila rozsah i interpretaci zjištění. Dotazníková šetření a skupinové diskuse proběhly na většině škol v území ORP Nymburk, avšak ne ve všech mateřských školách, a proto výpovědi respondentů odrážely především situaci v základním vzdělávání. V některých případech mohlo dojít k efektu sebevýběru, kdy se do šetření častěji zapojovali aktivnější či pozitivněji naladěni účastníci, což mohlo mírně nadhodnotit vnímanou spokojenost a přínosy projektu.

Dalším limitem byla nerovnoměrná účast zřizovatelů škol, zejména u menších obcí, kde se projevila nižší ochota k účasti na evaluačních aktivitách. Tato skutečnost mohla ovlivnit úplnost pohledu na spolupráci mezi zřizovateli a školami v území.

Z hlediska interpretace dopadů nebylo možné zcela oddělit vliv aktivit MAP IV od jiných paralelně realizovaných programů ve školách (např. Šablony OP JAK či projekty IROP). Evaluace proto pracovala s konzervativním přístupem, kdy byly výsledky posuzovány jako kontribuce projektu k pozorovaným změnám, nikoli jako přímá atribuce dosažených dopadů.

Časové vymezení šetření rovněž představuje omezení, některé efekty, zejména na úrovni žákovských výsledků, školního klimatu a profesního rozvoje pedagogů, se mohly plně projevit až po ukončení realizace projektu. Zjištění je proto třeba chápat jako souhrn průběžných dopadů, které mapovaly aktuální stav ke konci sledovaného období.

Evaluace byla provedena v souladu s Etickým kodexem evaluátora a zásadami nezávislosti,  
[www.map-nymburk.cz](http://www.map-nymburk.cz)



stanovenými v evaluačním plánu. Všichni respondenti byli předem informováni o účelu šetření a souhlasili s účastí. Data jsou zpracována v anonymizované podobě, v souladu s GDPR.

[www.map-nymburk.cz](http://www.map-nymburk.cz)



Spolufinancováno  
Evropskou unií

## 5. Teoretický rámec, přístup a aplikační logika evaluace

### 5.1 Teoretický rámec a přístup

Vyhodnocování dopadů projektu MAP IV na Nymbursku vychází z teorie změny a z logiky tzv. intervenčního řetězce, který propojuje vstupy, aktivity, výstupy, výsledky a dopady. Tento přístup umožnil porozumět nejen tomu, jaké změny v území nastaly, ale i proč a jakým mechanismem k nim došlo.

Základní rámec je vystavěn na modelu „jestliže – pak“.

*„Jestliže budou školy, zřizovatelé a ostatní aktéři vzdělávání v území systematicky spolupracovat, sdílet zkušenosti a využívat odbornou podporu, pak se zvýší jejich kompetence, schopnost strategicky plánovat a efektivně reagovat na vzdělávací potřeby dětí, žáků a komunit, což povede k dlouhodobému zlepšení kvality vzdělávání a wellbeingu v území ORP Nymburk.“*

Na tomto základě byla evaluace zaměřena na tři vzájemně propojené úrovně dopadů:

- Individuální úroveň (změny v postojích, znalostech a dovednostech pedagogů, vedení škol a zřizovatelů).
- Institucionální úroveň (proměny ve fungování škol, v jejich řízení, spolupráci a kultuře vedení).
- Systémová úroveň v území (změny v koordinaci vzdělávací politiky, komunikaci a strategickém plánování mezi všemi aktéry).

Tento rámec umožňuje sledovat logickou návaznost mezi aktivitami projektu, rozvojem kompetencí a systémovými dopady v území.

### 5.2 Intervenční logika a aplikační rámec

Intervenční logika projektu MAP IV na Nymbursku byla odvozena z cílů stanovených v žádosti o podporu a v akčních plánech na roky 2024–2025. Navazuje na teorii změny projektu a opírá se rovněž o logiku „jestliže – pak“, která popisuje postupné přechody od vstupů přes výstupy až k dopadům.

Na úrovni vstupů a aktivit se předpokládalo, že jestliže budou realizována pravidelná setkávání vedení škol, pracovních skupin a odborné semináře, povede to ke zvýšení frekvence spolupráce, sdílení praxe a společného plánování mezi školami a dalšími aktéry v území. Tyto změny byly ověřovány prostřednictvím monitoringu aktivit, zápisů z pracovních skupin a evaluačních evidencí účasti.

Na úrovni výstupů platilo, že jestliže se do aktivit aktivně zapojí školy, pedagogové a zřizovatelé, rozšíří se komunita praxe a zvýší se výměna zkušeností a příkladů dobré praxe. Tento předpoklad byl sledován na základě seznamů účastníků aktivit, evaluačních dotazníků a fokusních skupin.

[www.map-nymburk.cz](http://www.map-nymburk.cz)



Spolufinancováno  
Evropskou unií



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Na úrovni krátkodobých výsledků se vycházelo z předpokladu, že jestliže dojde k posílení odborných a manažerských kompetencí účastníků a ke zlepšení jejich komunikace, projeví se to ve vyšší kvalitě spolupráce, ve zlepšeném školním klimatu a v lepší informovanosti o vzdělávacích potřebách v území. Tyto změny byly identifikovány prostřednictvím dotazníků MAP IV, evaluačních workshopů a skupinových diskusí.

Na úrovni střednědobých dopadů se předpokládalo, že jestliže se zvýší kvalita výuky, vedení a spolupráce, dojde k lepšímu řízení škol, větší individualizaci výuky a k posílení wellbeingu pedagogů i žáků. Tyto dopady byly sledovány prostřednictvím fokusních skupin, dotazníkových šetření a monitoringu plánů.

Konečně na úrovni dlouhodobých dopadů bylo předpokládáno, že jestliže se v území udrží spolupráce a sdílení mezi aktéry, povede to k systematickému, kvalitnějšímu a udržitelnému vzdělávání v celém ORP Nymburk. Tyto závěry byly ověřovány triangulací všech dostupných dat a expertním vyhodnocením.

Tento rámec umožnil hodnotit nejen míru naplnění cílů projektu, ale také mechanismy, které vedly k dosaženým změnám, a podmínky, za nichž tyto změny nastaly.

### 5.3 Evaluační otázky

Na základě teorie změny a intervenční logiky byly stanoveny klíčové evaluační otázky, které vedly strukturu zjištění:

Jaká byla kvalita realizace klíčových aktivit MAP IV?

- Nakolik byly aktivity v souladu s plánem a potřebami cílových skupin?
- Jak účinné byly formy spolupráce (PS, setkávání vedení škol, inspirativní kavárny, semináře)?

Jaké dopady měly aktivity na jednotlivé cílové skupiny?

- Jak se změnila kompetence pedagogů, vedení škol a zřizovatelů?
- Jaký vliv měly aktivity na wellbeing, školní klima a spolupráci s rodiči?

Do jaké míry projekt přispěl k naplnění teorie změny a systémové spolupráce v území?

- Jak se proměnila kultura spolupráce a sdílení mezi školami?
- Jak se posílila provázanost mezi MŠ–ZŠ–zřizovateli?

Jaké faktory ovlivňovaly účinnost intervencí?

- Které aktivity byly nejefektivnější a proč?
- Jaké vnější vlivy a kontextové faktory dopady zesilovaly nebo omezovaly?

Jak lze udržet a rozvíjet dosažené přínosy v rámci MAP V?

[www.map-nymburk.cz](http://www.map-nymburk.cz)



Spolufinancováno  
Evropskou unií



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

- Které mechanismy a formy spolupráce jsou dlouhodobě udržitelné?
- Jaké nové potřeby se v území vynořily v průběhu MAP IV?

Tento soubor otázek umožnil sledovat změnu napříč časem, od výchozího stavu z MAP III přes průběžné dopady roku 2024 až po souhrnné efekty na konci roku 2025.

#### 5.4 Evaluační kritéria

Pro hodnocení dopadů projektu byla využita standardní evaluační kritéria stanovená metodikou Operačního programu Jan Amos Komenský, rozšířená o specifické aspekty přístupu MAP. Hodnocena byla především relevance, tedy míra, do jaké aktivity odpovídaly skutečným potřebám škol a dalších cílových skupin v území. Dále byla sledována efektivita, vyjadřující vztah mezi vloženými zdroji, náklady a dosaženými výsledky projektu, a účinnost, která se vztahovala k naplnění cílů a očekávaných výsledků podle teorie změny. Součástí hodnocení byla také koherence, tedy vnitřní a vnější provázanost aktivit MAP IV s ostatními programy a projekty v území, zejména se Šablonami, IROP a projektem Implementace Dlouhodobého záměru Středočeského kraje. Důležitým kritériem byla rovněž udržitelnost, posuzující předpoklady pro dlouhodobé pokračování spolupráce, sdílení a profesního rozvoje po ukončení projektu. Závěrečným kritériem byl přínos, který zohledňuje pozitivní změny v území, jež lze s vysokou pravděpodobností přičíst právě kontribuci aktivit projektu MAP IV.

[www.map-nymburk.cz](http://www.map-nymburk.cz)



Spolufinancováno  
Evropskou unií

## 6. Popis území před realizací projektu MAP IV ORP Nymburk<sup>1</sup>

Území správního obvodu obce s rozšířenou působností (ORP) Nymburk představuje pestrý region s kombinací městského a venkovského charakteru. V obvodu se nachází město Nymburk jako přirozené centrum veřejných služeb, obcí s rozšířenou vzdělávací nabídkou a rozvinutou dopravní infrastrukturou, a dále síť menších měst, městysů a venkovských obcí, z nichž mnohé zřizují vlastní základní nebo mateřské školy. Celkem se jedná o 32 právních subjektů škol a školských zařízení, které poskytují vzdělávání dětem od předškolního věku až po ukončení povinné školní docházky.

Vzdělávací síť v období před zahájením projektu MAP IV (tj. do konce roku 2023) byla stabilizovaná, nicméně vykazovala významné rozdíly mezi jednotlivými obcemi. V menších školách se projevovala přetíženost pedagogických pracovníků, omezené možnosti individualizace výuky a často i slabší materiální vybavenost, zatímco větší školy v Nymburce, Sadské či Kostomlatech n. L. čelily spíše nedostatku kapacit pro nové žáky a nárůstu dětí se specifickými vzdělávacími potřebami.

Z výsledků předchozích etap místního akčního plánování (MAP I–III) vyplynulo, že silnou stránkou území byla ochota škol spolupracovat a sdílet zkušenosti. Díky aktivitám realizovaným v MAP II a III vznikla funkční síť pracovních skupin pro čtenářskou a matematickou gramotnost, rovné příležitosti či financování školství. Tyto platformy pomáhaly systematicky identifikovat potřeby škol a formulovat opatření, přičemž většina zapojených subjektů deklarovala zájem pokračovat i v MAP IV.

V období bezprostředně před zahájením MAP IV byla vzdělávací situace ovlivněna několika zásadními trendy a problémy, které vymezily potřebu pokračující intervence:

- Nárůst dětí se specifickými vzdělávacími potřebami a současně nedostatečná kapacita poradenských služeb (PPP, SPC).
- Přetížení pedagogů a vedení škol, rostoucí administrativní zátěž a slabá systémová podpora wellbeingu.
- Nízká míra provázanosti mezi stupni vzdělávání (MŠ–ZŠ–SŠ) a absence pravidelných platforem pro výměnu zkušeností.

---

<sup>1</sup> Zdroje:

Strategický rámec MAP II pro ORP Nymburk (analytická část, 2021)

Žádost o podporu MAP IV na Nymbursku (MS21, 2023)

Závěrečná evaluační zpráva MAP III na Nymbursku (Literová, 2023)

Souhrnná reflektivní zpráva MAP III na Nymbursku (2023)

Implementace akčních plánů MAP na Nymbursku – finální verze 27. 11. 2023

Výsledky dotazníkového šetření Kalibro 2023/2024 – Škola a já (Svatojirský les, 2024)

- Nedostatečné využití digitálních technologií ve výuce a rozdíly mezi školami v míře jejich integrace do běžné praxe. Slabá spolupráce mezi školami, zřizovateli a rodiči, což omezovalo koordinaci rozvoje kapacit i strategické plánování ve vzdělávání.

Podle analýzy území zpracované ve Strategickém rámci MAP II a III se dlouhodobě ukazovalo, že úspěch vzdělávací politiky v regionu závisí na schopnosti všech aktérů spolupracovat napříč institucemi, obcemi a typy škol. Přetrvávala však značná nerovnováha v přístupu žáků k podpůrným opatřením a v dostupnosti kvalitního vzdělávání, zejména v menších obcích.

Z výsledků šetření Kalibro 2023/2024 vyplynulo, že klima a wellbeing ve školách ORP Nymburk nebyly jednotné. Zatímco některé školy (např. ZŠ Bobnice, ZŠ Sadská či ZŠ Vrbová Lhota) vykazovaly nadprůměrné výsledky v oblasti vztahů mezi učiteli a žáky i v prostředí školy, jiné (např. ZŠ Hořátev, ZŠ Křinec, ZŠ Rožďalovice) dosahovaly podprůměrných výsledků, zejména v oblastech spokojenosti žáků, komunikace a materiálních podmínek. Tyto rozdíly dokládaly potřebu cílené podpory vedení škol, zřizovatelů a pedagogických týmů v oblasti řízení, wellbeingu a kvality vzdělávacího prostředí.

Před zahájením MAP IV tedy bylo možné charakterizovat vzdělávací situaci v ORP Nymburk jako rozvinutou, avšak nerovnoměrně vyváženou. Na jedné straně zde existovala silná tradice spolupráce a aktivní komunity škol, na straně druhé zůstávaly výrazné rozdíly v podmínkách vzdělávání, ve využívání moderních metod a v úrovni komunikace mezi jednotlivými aktéry. Tyto skutečnosti představovaly výchozí stav, z něhož projekt MAP IV vycházel při formulaci svých cílů, posílit kvalitu, rovnost a spolupráci ve vzdělávání v celém území ORP Nymburk.

## 7. Detailní evaluační zjištění o účinnosti a dopadech projektu na cílové skupiny

*Kapitola přináší syntézu evaluačních zjištění k projektu MAP IV na Nymbursku. Výsledky jsou interpretovány v návaznosti na teorii změny, evaluační otázky a logiku intervencí definovanou v evaluačním plánu projektu. Hodnocení je koncipováno tak, aby postihovalo kvalitu realizace, účinnost a dopady klíčových aktivit projektu na jednotlivé cílové skupiny.*

*Je nezbytné zdůraznit, že proces MAP IV se odehrává v otevřeném a dynamickém prostředí. Do jeho realizace i dopadů vstupuje řada faktorů, které nelze plně oddělit — od systémových změn ve školství přes projekty jiných aktérů až po přirozený rozvoj škol samotných. Z tohoto důvodu evaluace nepracuje s lineární představou příčiny a následku, ale s principem kontribuce – tedy s mírou, do jaké MAP IV přispěl k pozorovaným změnám v území.*

*Stejně tak je nutné vnímat, že jednotlivé fáze MAP nejsou v praxi jednoznačně oddělovány. Z pohledu aktérů jde o kontinuální proces spolupráce, který přirozeně navazuje na předchozí etapy (MAP I–III) a postupně rozvíjí jejich výstupy a zkušenosti. Tato skutečnost ovlivňuje i interpretaci zjištění: dopady identifikované v období MAP IV často vycházejí z dlouhodobé kumulace procesů, které v území probíhají již několik let.*

### 7.1 Dopady na cílovou skupinu „vedení škol a školských zařízení“

#### **Kontext a přístup**

V souladu s teorií změny projektu byla tato cílová skupina hodnocena na všech třech úrovních dopadu, individuální, institucionální i systémové. Evaluace vycházela z předpokladu, že pokud se vytvoří prostor pro kolegiální učení, sdílení a metodickou podporu vedení škol, zvýší se kvalita jejich řízení, schopnost strategicky plánovat a reagovat na aktuální vzdělávací výzvy. Dopady byly sledovány prostřednictvím evaluačních dotazníků, fokusních skupin a záznamů z pracovních skupin.

#### **Individuální úroveň – rozvoj kompetencí a profesní růst**

Projekt MAP IV prokazatelně přispěl k rozvoji odborných i manažerských kompetencí vedení škol. Aktivity jako *Inspirativní ředitelna* či *Sejdeme se po školce* poskytly ředitelkám a ředitelům prostor pro vzájemné učení a reflexi praxe. Účastníci popsali konkrétní změny, které po absolvování aktivit zavedli: systematizaci porad, zavedení interní zpětné vazby, využívání koučovacích přístupů při vedení týmu či využití digitálních nástrojů (včetně umělé inteligence) při plánování výuky a rozvoji zaměstnanců.

Z dat vyplynulo, že 93 % účastníků potvrdilo přímý dopad těchto setkání na vlastní práci a 100 % vedoucích pracovníků mateřských škol uvedlo, že by se chtěli zapojit i v navazujícím období. To dokládá vysokou relevanci aktivit a jejich účinnost z hlediska profesního růstu. Respondenti rovněž vyzdvihovali psychosociální přínos projektu, a to vytvoření bezpečného prostoru, kde mohli otevřeně sdílet obtížné situace spojené s řízením škol a s tlakem na výkon.

[www.map-nymburk.cz](http://www.map-nymburk.cz)



Spolufinancováno  
Evropskou unií



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Tento aspekt měl zásadní dopad na jejich wellbeing a na ochotu dále se rozvíjet.

### **Institucionální úroveň – kvalita řízení a spolupráce**

Na úrovni školních organizací projekt podpořil systematictější přístup k řízení, plánování a komunikaci. Mnozí ředitelé uvedli, že díky sdílení příkladů dobré praxe přehodnotili některé postupy ve vnitřním fungování školy, například strukturu porad, rozdělení odpovědností nebo zapojování pedagogických týmů do rozhodování. V několika případech byla posílena spolupráce mezi mateřskými a základními školami, a to zejména prostřednictvím společných setkání a koordinace pracovních skupin.

Projekt přispěl také ke zlepšení vztahů mezi vedením škol a zřizovateli. Ředitelé, zejména z menších obcí, uváděli, že se díky MAP IV cítí jistější v komunikaci s místní samosprávou a lépe rozumějí procesům plánování investic a strategického rozvoje. Tento efekt lze chápat jako naplnění střednědobého článku intervenční logiky, jestliže se posílí manažerské kompetence a komunikace,lepší se kvalita řízení škol i vztahy se zřizovateli.

### **Systémová úroveň – kultivace profesní komunity**

Na úrovni celého území ORP Nymburk přispěl projekt k posílení kultury sdílení mezi vedeními škol. Pravidelná setkání a tematicky zaměřené pracovní skupiny vytvořily stabilní profesní komunitu, která fungovala i mimo rámec jednotlivých aktivit. Došlo k posílení důvěry a ochoty spolupracovat, což je z hlediska teorie změny považováno za klíčový předpoklad udržitelnosti. Vedení škol opakovaně vyjadřovalo, že MAP IV vnímá jako neutrální platformu, která propojuje instituce bez konkurenčních vztahů a umožňuje otevřenou výměnu zkušeností.

Tento systémový posun byl patrný i v prohloubení komunikace se zřizovateli a dalšími aktéry vzdělávací politiky. MAP IV tak naplnil předpoklad, že pokud se udrží prostor pro spolupráci a sdílení, vzniká stabilní síť podporující kvalitnější a koordinovanější vzdělávací prostředí v území.

### **Interpretace dle teorie změny**

Zjištění jednoznačně potvrzují teoretický předpoklad, že kolegiální podpora a sdílené učení vedení škol vedou ke zvyšování kvality řízení, strategického plánování i profesního wellbeingu. Prokázaly se všechny tři úrovně změny: individuální posun v kompetencích, institucionální inovace v řízení škol a systémový rozvoj profesní komunity. Dopady projektu tak lze charakterizovat jako kontribuci k dlouhodobému cíli, kultivaci vzdělávacího ekosystému ORP Nymburk.

### **Hodnocení dle evaluačních kritérií**

Z hlediska relevance reagovaly aktivity přesně na potřeby vedení škol v území, které dlouhodobě postrádaly systematickou podporu profesního rozvoje. Efektivita byla hodnocena pozitivně, protože při omezených zdrojích se podařilo dosáhnout vysokého počtu zapojených osob i výrazných kvalitativních změn v jejich praxi. Účinnost aktivit byla potvrzena vysokou mírou přenosu do praxe a zájmem účastníků o pokračování v navazujícím období. Koherence



byla zajištěna propojením s dalšími iniciativami, zejména s projekty Šablony a krajskými programy podpory vedení škol. Udržitelnost se projevila v pokračujících neformálních setkáních ředitelů i mimo projektový rámec. Přínos lze hodnotit jako vysoký, neboť projekt významně ovlivnil kulturu vedení a spolupráce v území.

### **Limity a výzvy**

Omezením byla nižší účast některých škol na setkáních a zatím jen dílčí provázanost mezi mateřskými a základními školami. Tato skutečnost částečně limitovala možnost plně naplnit systémovou úroveň teorie změny. Přesto je zřejmé, že vytvořené struktury spolupráce mají potenciál dlouhodobě přetrvávat a dále se rozvíjet v rámci navazujícího projektu MAP V.

## **7.2 Dopady na cílovou skupinu „zřizovatelé“**

### **Kontext a přístup**

Zřizovatelé představují klíčovou skupinu pro zajištění dlouhodobé udržitelnosti dopadů projektu. V souladu s teorií změny byla tato skupina sledována na úrovni individuálních kompetencí, institucionálních procesů a systémové spolupráce v území. Evaluace vycházela z předpokladu, že pokud zřizovatelé získají lepší porozumění vzdělávacím potřebám škol, nástrojům strategického plánování a možnostem finanční podpory, zvýší se jejich schopnost efektivněji podporovat školy a spoluvytvářet kvalitní vzdělávací prostředí. Dopady byly sledovány prostřednictvím dotazníků, řízených rozhovorů, fokusních skupin i evaluačních workshopů.

### **Individuální úroveň – rozvoj porozumění a kompetencí zřizovatelů**

Projekt MAP IV umožnil zřizovatelům zapojit se do systematictější spolupráce se školami a pochopit širší kontext vzdělávací politiky. Účast na tematických setkáních přispěla ke zvýšení povědomí o legislativních změnách, financování škol a problematice kapacitních potřeb MŠ a ZŠ. Z dat vyplývá, že více než 80 % zřizovatelů uvedlo, že díky projektu lépe rozumí vzdělávacím potřebám svých škol a dokážou je promítnout do investičního a strategického plánování obce. Řada starostů zmínila, že poprvé získali přímou zkušenost s pedagogickými tématy a ocenili možnost konzultovat se školami nejen provozní, ale i obsahové otázky vzdělávání.

### **Institucionální úroveň – komunikace a strategické řízení**

Na úrovni obcí a měst se prokázalo zlepšení vzájemné komunikace mezi zřizovateli a řediteli škol. Pravidelná setkávání přinesla větší transparentnost ve sdílení informací o rozpočtech, investicích a demografických trendech. V některých případech byla zavedena nová forma koordinace, např. společné plánování rozvoje kapacit či sdílené porady vedení škol a zřizovatelů. Objevily se i konkrétní příklady přenosu inspirace: menší obce převzaly modely spolupráce z města Nymburk nebo z MAS Svatojiřský les. Na úrovni projektové logiky se tak potvrdila hypotéza, že jestliže se posílí komunikační a strategické kompetence zřizovatelů, dojde ke kvalitnějšímu plánování a podpoře škol.

### **Systémová úroveň – kultura partnerství v území**

Projekt přispěl k upevnění kultury vzájemného respektu mezi školami, zřizovateli a dalšími

[www.map-nymburk.cz](http://www.map-nymburk.cz)



institucemi veřejné správy. V území se postupně formuje síť zřizovatelů, kteří sdílejí informace o investicích, plánování kapacit a možnostech financování. Tento posun byl patrný zejména u větších obcí, které převzaly roli „nositelů dobré praxe“ a aktivně podporují menší zřizovatele. Data z evaluačních workshopů ukazují, že zřizovatelé začali vnímat vzdělávání jako součást strategického rozvoje obce, nikoli pouze jako provozní oblast.

### **Interpretace dle teorie změny**

Zjištění potvrzují teoretický předpoklad, že systematické zapojování zřizovatelů do procesů MAP posiluje jejich schopnost plánovat a cíleně podporovat školy. Na individuální úrovni se projevila zvýšená informovanost a kompetence, na institucionální úrovni zlepšená komunikace a koordinace s řediteli, a na systémové úrovni vznikající kultura partnerství a sdílení odpovědnosti za rozvoj vzdělávání. MAP IV tak přispěl ke střednědobému cíli teorie změny, propojenému řízení vzdělávacího ekosystému v území ORP Nymburk.

### **Hodnocení podle evaluačních kritérií**

Z hlediska relevance projekt přesně reagoval na potřebu obcí sdílet informace a získat metodickou oporu při plánování. Efektivita aktivit se projevila v tom, že i při omezených nákladech bylo dosaženo vysoké míry zapojení (více než 70 % zřizovatelů) a měřitelných kvalitativních změn v jejich praxi. Účinnost byla doložena přímými výpověďmi, že spolupráce se školami je nyní častější, otevřenější a strategičtější. Koherence projektu se projevila v provázanosti s krajskými a národními iniciativami (Šablony, IROP, OP JAK), zatímco udržitelnost je patrná ve skutečnosti, že většina zřizovatelů deklarovala zájem pokračovat ve společných setkáních a zapojení do MAP V.

### **Limity a výzvy**

Omezením zůstává nižší účast menších obcí, často z důvodu personálních kapacit nebo nízké vnímané relevance tématu. Přetrvává také rozdíl v míře strategického řízení mezi městy a venkovskými zřizovateli. Výzvou do dalšího období je systematizace spolupráce a vytvoření stabilní komunikační struktury, která by umožnila rovnoměrnější zapojení všech obcí do plánování vzdělávací politiky v území.

## **7.3 Dopady na cílovou skupinu „pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci“**

### **Kontext a přístup**

Evaluace dopadů na pedagogy vycházela z teorie změny, podle níž cílená metodická podpora a prostor pro kolegiální sdílení zvyšují kvalitu výuky, spolupráci mezi učiteli a jejich profesní wellbeing. Zjištění vycházela z evaluačních dotazníků, fokusních skupin i z monitoringu účasti na vzdělávacích akcích projektu. Dopady byly hodnoceny na individuální a institucionální úrovni.

Asistenti pedagoga, školní psychologové, speciální pedagogové, vychovatelé byli do aktivit projektu zapojeni s cílem posílit jejich kompetence při práci s dětmi a při spolupráci s učiteli. Evaluace sledovala, do jaké míry projekt přispěl k profesionalizaci této skupiny a k lepšímu začlenění do týmového fungování škol.

[www.map-nymburk.cz](http://www.map-nymburk.cz)



Spolufinancováno  
Evropskou unií



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

### **Individuální úroveň – profesní růst a inovace ve výuce**

Projekt MAP IV poskytl pedagogům širokou nabídku praktických seminářů, workshopů a sdílecích setkání, která byla hodnocena jako inspirativní a užitečná. Z dat vyplynulo, že 98 % učitelů využilo nové poznatky ve výuce, zejména v oblastech práce s dětmi s ADHD, logopedické prevence, práce s emocemi, prevence vyhoření, využívání digitálních nástrojů a umělé inteligence.

Učitelé oceňovali živý formát vzdělávání, otevřenou a přátelskou atmosféru i lidský přístup lektorů. Polovina respondentů uvedla, že díky projektu navázala nové profesní kontakty a spolupráci s kolegy z jiných škol. Vznikla přirozená komunita pedagogů, která sdílela metodické materiály, přípravy i tipy mimo rámec projektu. Neočekávaným, avšak velmi pozitivním efektem byl nárůst sebedůvěry učitelů a větší ochota inovovat výuku.

Asistenti pedagoga ocenili, že v rámci MAP IV byli vnímáni jako rovnocenní členové pedagogického týmu a že jejich hlas měl prostor v diskusích i plánování. Z evaluačních šetření vyplynulo, že účast na seminářích a pracovních skupinách posílila jejich sebevědomí i profesní identitu.

### **Institucionální úroveň – dopad na kvalitu výuky a klima škol**

Na úrovni školních týmů se projevilo zlepšení komunikace a celkové kultury spolupráce. Učitelé začali více sdílet výukové materiály, konzultovat obtížné situace a zavádět nová témata do školních plánů. Projekt zároveň posílil schopnost vedení škol systematicky podporovat profesní rozvoj pedagogů a využívat zkušenosti z MAPu při plánování vzdělávání učitelů.

### **Interpretace dle teorie změny**

Zjištění potvrzují teoretický předpoklad, že pokud pedagogové získají metodickou podporu a prostor pro sdílení zkušeností, zvyšuje se kvalita výuky i mezilidských vztahů ve škole. Dopady byly prokázány na individuální i institucionální úrovni, učitelé nejen rozšířili své znalosti, ale také aktivně měnili své postupy. MAP IV tak přispěl ke kultivaci pedagogické komunity a k profesionalizaci učitelské profese v území.

### **Hodnocení dle evaluačních kritérií**

Z hlediska relevance odpovídaly aktivity skutečným potřebám učitelů. Efektivita byla vysoká, i při omezených zdrojích bylo dosaženo výrazných změn v praxi. Účinnost se projevila vysokým přenosem do výuky a zájmem o pokračování. Koherence byla zajištěna návazností na projekty Šablony a krajské programy. Udržitelnost se odráží v pokračujících kontaktech a plánovaných společných aktivitách. Přínos lze označit za vysoký, neboť projekt přispěl ke zvýšení profesní jistoty a otevřenosti inovacím.

### **Limity a výzvy**

Slabší bylo propojení s poradenskými službami (PPP/SPC). Pedagogové také vyjadřovali potřebu více aktivit zaměřených na psychohygienu a prevenci stresu. Tyto podněty je vhodné promítnout do přípravy MAP V.

## 7.4 Děti a žáci základních a mateřských škol

### Kontext a přístup

Dopady na žáky byly sledovány především prostřednictvím školních výstupů, zpětné vazby od učitelů a dat z dotazníkových šetření. Evaluace vycházela z předpokladu, že pokud se žáci aktivně zapojují do projektových a komunitních aktivit, zvyšuje se jejich motivace k učení, pocit sounáležitosti a občanské kompetence.

### Individuální úroveň – motivace, tvořivost a vztah k učení

Projekt MAP IV umožnil dětem zapojit se do řady aktivit, které rozvíjely jejich kreativitu, odpovědnost a vztah k místu, kde žijí. Programy jako Chceme zlepšit místo, kde žijeme či Příběhy našich sousedů propojily vzdělávání s komunitním životem a posílily u žáků schopnost týmové spolupráce a veřejné prezentace výsledků.

Žáci popisovali zvýšení sebevědomí a větší chuť zapojovat se do školních i mimoškolních aktivit. Data z šetření Kalibro (2024/2025) ukázala zlepšení školního klimatu a vztahů mezi žáky, zejména na prvním stupni základních škol.

### Institucionální úroveň – dopad na kulturu školy

Aktivity zaměřené na žáky přispěly ke zlepšení vztahů mezi učiteli a žáky a k větší otevřenosti škol vůči komunitě. Prezentace žákovských projektů před veřejností posílily pozitivní vnímání škol a zvýšily prestiž učitelů.

### Interpretace dle teorie změny

Výsledky potvrzují, že pokud jsou žáci zapojeni do smysluplných projektových aktivit s reálným dopadem, roste jejich motivace k učení, schopnost spolupráce a odpovědnost. Dopady byly patrné jak na úrovni jednotlivců, tak školních kolektivů.

### Hodnocení dle evaluačních kritérií

Z hlediska relevance aktivity odpovídaly potřebám škol i dětí. Efektivita se projevila ve vysoké účasti a pozitivní zpětné vazbě. Účinnost byla doložena zlepšením klimatu a žákovských vztahů. Koherence spočívala v propojení s aktivitami učitelů a komunit. Udržitelnost lze očekávat díky plánovanému pokračování v rámci MAP V. Přínos je zřejmý, projekt posílil kompetence žáků i jejich vztah ke škole a obci.

### Limity a výzvy

Dopad na žáky byl převážně měřen prostřednictvím zpětných vazeb od učitelů, nikoli přímým zapojením žáků do evaluace. Do budoucna by bylo vhodné zařadit participativní metody (např. žákovské rozhovory či mapování školního klimatu z jejich pohledu).

## 7.5 Rodiče a širší veřejnost

### Kontext a přístup

Dopady na rodiče a širší veřejnost byly sledovány prostřednictvím dotazníků po akcích, fokusních skupin s RT, rozhovorů s učiteli a záznamů o účasti na komunitních aktivitách. Evaluace vycházela z předpokladu, že pokud jsou rodiče informováni a zapojeni do vzdělávacích aktivit škol, zvyšuje se jejich důvěra ve školu, zájem o vzdělávání dětí a ochota



spolupracovat s učiteli.

#### **Individuální úroveň – informovanost, vztah ke škole a zapojení**

Aktivity MAP IV, zejména *Inspirativní kavárny*, *Jarní jarmark* či komunitní akce v Městské knihovně Nymburk, rozšířily okruh rodičů aktivně zajímajících se o dění ve školách. Zpětné vazby potvrzují, že účastníci oceňovali otevřenost, přístupnost a možnost diskutovat o vzdělávání v neformálním prostředí.

#### **Institucionální úroveň – komunikace a image škol**

Zapojení rodičů částečně přispělo ke zlepšení klimatu mezi školou a rodinou. Školy zároveň začaly více využívat veřejné prezentace žakovských výstupů, čímž posílily svou viditelnost a pozitivní vnímání veřejností.

#### **Interpretace dle teorie změny a hodnocení podle evaluačních kritérií**

Zjištění potvrzují předpoklad, že otevřená komunikace a sdílené zážitky mezi školou a rodiči posilují důvěru, spolupráci a podporu vzdělávání. Relevance aktivit byla vysoká, protože reagovaly na dlouhodobý nedostatek neformálních prostorů pro setkávání školy a rodiny. Efektivita se projevila v různorodosti formátů, spoluprací s Městskou knihovnou Nymburk a nízkých nákladech. Účinnost je doložena zvýšeným zájmem rodičů o vzdělávání a rostoucí návštěvností akcí. Koherence aktivit spočívala v propojení škol, knihoven a komunitních organizací. Udržitelnost lze očekávat díky pokračujícím akcím v rámci MAP V.

#### **Limity a výzvy**

Nízká participace rodičů na strategické úrovni (pracovní skupiny, plánování) zůstává slabinou. Doporučuje se rozšířit participativní metody, které umožní rodičům vyjadřovat se k vzdělávací strategii obce i školy.

### **7.6 Ostatní aktéři v oblasti vzdělávání**

#### **Kontext a přístup**

Tato skupina zahrnuje partnery z oblasti neformálního a zájmového vzdělávání, poradenských a podpůrných organizací (PPP, OSPOD, Semiramis, z.ú., Respondeo, z.s., Městská knihovna Nymburk). Evaluace vycházela z předpokladu, že pokud se tyto subjekty systematicky zapojují do aktivit MAP, dochází k propojení vzdělávání se sociální a komunitní oblastí, čímž se zvyšuje kvalita podpory dětí a rodin.

#### **Individuální úroveň – rozvoj spolupráce a profesního učení**

Zástupci organizací uvedli, že projekt jim umožnil lépe porozumět potřebám škol a dětí a navázat nové kontakty. Například pracovníci PPP a OSPOD ocenili možnost přímé účasti na setkáních vedení škol, kde mohli diskutovat o preventivních opatřeních a specifických potřebách žáků. V několika případech vznikly i nové spolupráce, například mezi školami a knihovnou při rozvoji čtenářství a duševního zdraví.

#### **Institucionální úroveň – provázanost služeb**

Projekt posílil koordinaci mezi školami, neziskovými organizacemi a veřejnou správou. Společné akce podnítily sdílení informací mezi školami a odborníky. Tím se zvýšila efektivita služeb a jejich dostupnost pro děti a pedagogy.

[www.map-nymburk.cz](http://www.map-nymburk.cz)



Spolufinancováno  
Evropskou unií



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

### **Interpretace dle teorie změny a hodnocení podle evaluačních kritérií**

Zjištění potvrzují, že vytváření partnerských platforem mezi školami a externími subjekty přispívá k celkové kvalitě podpůrného systému vzdělávání. Relevance aktivit byla vysoká, protože reagovaly na potřebu lepší koordinace mezi školami a odbornými službami. Efektivita se projevila ve využití již existujících kapacit partnerů. Účinnost byla doložena konkrétními iniciativami v oblasti prevence, wellbeingu a podpory žáků se SVP. Koherence projektu byla zajištěna napojením na krajské strategie a projekty OP JAK. Udržitelnost je zřejmá ze závazků partnerů pokračovat ve spolupráci i po skončení projektu.

### **Limity a výzvy**

Spolupráce byla intenzivnější ve městě Nymburk než v menších obcích, kde chybí kapacitní zázemí pro odborné služby. Výzvou je rozšíření podpůrných aktivit i do periferních částí ORP.

## **7.7 Pracovníci veřejné správy a subjektů zřízených státní správou**

### **Kontext a přístup**

Tato cílová skupina zahrnuje pracovníky Odboru školství města Nymburk, pracovníky sociálních odborů, úřadů práce, policie, kulturních institucí a krajských organizací. Evaluace vycházela z předpokladu, že pokud jsou tyto instituce systematicky zapojeny do plánování a realizace vzdělávacích aktivit, posiluje se koordinace vzdělávací politiky v území a zvyšuje efektivita podpory škol.

### **Individuální úroveň – porozumění vzdělávacím procesům**

Účastníci z veřejné správy uvedli, že díky projektu získali lepší přehled o vzdělávací situaci v území a o potřebách škol. Pravidelné setkávání s řediteli a zřizovateli přineslo nové vhledy do fungování škol a zvýšilo porozumění jejich každodenní praxi.

### **Institucionální úroveň – koordinace a přenos informací**

Zlepšila se komunikace mezi školami, samosprávou a institucemi veřejné správy. Vznikla efektivnější výměna informací o dětech ohrožených sociálním vyloučením či o prevenci rizikového chování. Spolupráce s OSPOD (především ve smyslu navázání kontaktů) přispěla ke zkrácení „reakčních lhůt“ při řešení složitých případů.

### **Interpretace dle teorie změny a hodnocení podle evaluačních kritérií**

Zjištění potvrzují, že pokud se do procesu plánování vzdělávací politiky zapojí i instituce veřejné správy, zvyšuje se účinnost podpory a soudržnost územní politiky vzdělávání. Aktivity MAP IV byly vysoce relevantní, protože umožnily propojit vzdělávací a sociální oblast. Efektivita byla dosažena díky využití již fungujících sítí mezi odbory a školami. Účinnost se projevila ve zlepšení komunikace a v rychlejších intervencích u dětí s potřebou podpory. Koherence byla zajištěna napojením na krajské politiky a projekty Středního článku podpory. Udržitelnost se projevuje ve vzniklé praxi pravidelného kontaktu mezi školami a veřejnými institucemi.

### **Limity a výzvy**

Zůstává rozdílná míra zapojení jednotlivých úřadů, zejména mimo město Nymburk. Do budoucna by bylo vhodné vytvořit trvalý mechanismus pro sdílení dat a koordinaci činností  
[www.map-nymburk.cz](http://www.map-nymburk.cz)



mezi školami, OSPOD a dalšími orgány veřejné správy.

[www.map-nymburk.cz](http://www.map-nymburk.cz)



**Spolufinancováno  
Evropskou unií**

## 8. Odpovědi na evaluační otázky

### 8.1 Kvalita realizace klíčových aktivit

Realizace projektu MAP IV probíhala v souladu s plánem i potřebami cílových skupin. Aktivity byly přizpůsobovány průběžným zjištěním z evaluačních workshopů a dotazníků. Pracovní skupiny fungovaly jako stabilní platforma pro sdílení zkušeností a odbornou diskusi. Pravidelná setkání vedení škol a inspirativní kavárny přispěla ke zvýšení zapojení ředitelů i pedagogů a upevnila povědomí o významu akčního plánování. Kvalita realizace je hodnocena jako vysoká, zejména díky profesionálnímu řízení, jasnému plánování a flexibilnímu přizpůsobování aktivit aktuálním potřebám škol.

### 8.2 Dopady na cílové skupiny

Projekt prokazatelně posílil profesní kompetence pedagogů a vedení škol, především v oblastech moderních didaktických metod, inkluzivního přístupu a využití digitálních technologií. Zřizovatelé deklarovali vyšší informovanost o potřebách škol a zlepšení spolupráce s vedením škol. Data z šetření KALIBRO 2024/2025 ukazují mírný nárůst spokojenosti učitelů v oddílech „Vztahy s kolegy“ a „Proces vzdělávání žáků“, a také zlepšení klimatu škol tam, kde probíhala systematická podpora wellbeingu. U žáků byl patrný rozvoj v oblasti spolupráce, vztahu ke škole a angažovanosti v „komunitních projektech“ (např. *Chceme zlepšit místo, kde žijeme*).

### 8.3 Přínos k naplnění teorie změny a systémové spolupráce

MAP IV významně přispěl k upevnění kultury spolupráce mezi školami a jejich zřizovateli. Síťování pedagogů, sdílené pomůcky a tematické workshopy umožnily přenos dobré praxe napříč školami. Provázanost MŠ–ZŠ–zřizovatelé se posílila zejména díky společným setkáním a odborným diskusím o kapacitách a inkluzi. Vznikla funkční platforma pro strategické řízení vzdělávání v území.

### 8.4 Faktory ovlivňující účinnost intervencí

Nejúčinnější se ukázaly aktivity, které přinášely přímé zapojení cílových skupin, především prakticky orientované workshopy, komunitní projekty žáků a kolegiální setkávání učitelů. Tyto formáty umožnily vzájemné učení, sdílení dobré praxe a okamžitý přenos inspirací do výuky i řízení školy.

Účinnost intervencí byla však ovlivněna řadou faktorů vnitřních i vnějších. Mezi hlavní omezující faktory patřila vysoká pracovní zátěž pedagogů, nerovnoměrná motivace škol a

[www.map-nymburk.cz](http://www.map-nymburk.cz)



Spolufinancováno  
Evropskou unií



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

rozdílná míra připravenosti na spolupráci. Zatímco u části škol převládalo silné nadšení a proaktivní přístup, jiné zůstávaly v roli spíše pasivního příjemce informací.

K významným vnějším vlivům patřily demografické změny v území, které ovlivňovaly plánování kapacit a personální stabilitu škol, dále ekonomické tlaky a obtížná udržitelnost podpůrných pozic (asistenti, školní psychologové, koordinátoři). V několika případech se projevil i dopad fluktuace pedagogů a vedení škol, což přerušovalo kontinuitu spolupráce a oslabovalo vztahovou síť vybudovanou v předchozích fázích MAP.

Na druhé straně však právě kontinuita vztahů v území, dlouhodobé osobní vazby mezi školami a realizačním týmem a také přetrvávající nadšení klíčových aktérů představovaly silný stabilizační prvek, který pomáhal překonávat administrativní či personální výzvy. Tento „měkký kapitál“, důvěra, osobní angažovanost a otevřená komunikace, se ukazuje jako jeden z nejdůležitějších faktorů účinnosti celého projektu.

### 8.5 Udržitelnost a rozvoj přínosů pro MAP V

Školy i partneři deklarují zájem pokračovat v sítích sdílení, odborných platformách a v rozvíjení vzdělávacích aktivit. V průběhu projektu se objevily nové potřeby, zejména systematická podpora pedagogického leadershipu, wellbeing, prevence vyhoření a rozvoj spolupráce s rodiči. Tyto oblasti by měly být prioritně zahrnuty do návrhu aktivit MAP V.

[www.map-nymburk.cz](http://www.map-nymburk.cz)



Spolufinancováno  
Evropskou unií

## 9. Vyhodnocení projektu MAP IV na Nymbursku

### 8.1 Silné stránky projektu

Projekt MAP IV na Nymbursku navazuje na dlouhodobě etablovanou spolupráci aktérů ve vzdělávání v území, jejíž kontinuita od roku 2016 představuje jeho zásadní silnou stránku. Na rozdíl od předchozích fází se podařilo rozšířit zapojení škol, zřizovatelů i dalších institucí a zvýšit mezioborovou provázanost v plánování. Projekt staví na dobře definované teorii změny a zajišťuje přímé napojení implementačních aktivit na reálné potřeby škol v území. Mezi výrazné přínosy patří stabilní realizační tým s odbornými garanty a využití dat pro řízení, zejména díky systematickému sběru zpětné vazby (např. dotazníky KALIBRO, evaluační workshopy, zpětnovazebné dotazníky). Pozitivním prvkem je i rozvoj aktivit podporujících wellbeing učitelů a žáků a vytváření bezpečného prostoru pro sdílení mezi školami. Projekt prokazatelně přispívá ke zvyšování kompetencí pedagogů v oblastech digitálních technologií, inkluze a pedagogického leadershipu a rovněž ke zlepšení komunikace mezi školami a zřizovateli.

### 8.2 Slabé stránky projektu

Slabinou zůstává především nerovnoměrná účast a motivace jednotlivých cílových skupin, zejména přetížených pedagogů a části zřizovatelů. V projektu se projevují limity kapacit realizačního týmu, administrativní zátěž a omezené finanční prostředky na systematické vzdělávání vedení škol v oblasti pedagogického leadershipu. Některé aktivity stále více spoléhají na dobrovolnost a osobní motivaci účastníků, což může do budoucna ovlivnit udržitelnost výstupů.

### 8.3 Příležitosti

Projekt má potenciál dále rozvíjet oblast wellbeing a profesní podpory školních týmů, využít data z dotazníkových šetření pro cílené intervence a systematicky posilovat roli zřizovatelů ve strategickém řízení školství. Příležitostí je také posílení spolupráce s krajem a projekty Středního článku podpory či Kurikulum 21, které mohou napomoci přenosu příkladů dobré praxe. Dále je možné využít implementační aktivity k propojení škol formou regionálních sítí a rozvíjet komunikaci s rodiči a veřejností prostřednictvím komunitních akcí a mediální gramotnosti.

[www.map-nymburk.cz](http://www.map-nymburk.cz)



Spolufinancováno  
Evropskou unií



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

## 8.4 Rizika

Hlavní rizika spočívají v přetížení pedagogů a vedení škol, která může omezit jejich aktivní zapojení, a v kolísající ochotě zřizovatelů spolupracovat na strategické úrovni. Dalším rizikem je fluktuace odborných pracovníků a ztráta „institucionální paměti“ mezi jednotlivými fázemi projektů MAP. Externí riziko představují demografické změny v území a s nimi spojené kapacitní tlaky na školy, stejně jako nejistota v nastavení budoucího financování projektů po roce 2025. K ohrožení udržitelnosti výstupů může přispět i nedostatečná integrace evaluačních výstupů do strategických dokumentů obcí a města Nymburk.

## 10. Doporučení pro navazující projekty

Na základě zjištění z evaluace projektu MAP IV se doporučuje udržet a dále rozvíjet funkční síť spolupráce v území, která je hlavním nositelem změny. Je vhodné systematicky budovat realizační tým (RT) jako profesionální servisní zázemí pro školy, s jasným rozdělením rolí, metodickým vedením a zajištěním kontinuity mezi jednotlivými etapami MAP. Tým by měl nejen organizovat aktivity, ale také fungovat jako facilitátor komunikace mezi školami, zřizovateli, neziskovými organizacemi a veřejností.

Doporučuje se posílit sdílení dobré praxe mezi školami, a to formou otevřených workshopů, hospitací a peer-learningových návštěv, kde si školy mohou vzájemně ukazovat inovace a učit se od sebe. MAP V by měl také vytvořit trvalý mechanismus sběru a vyhodnocování potřeb škol, např. prostřednictvím krátkých online dotazníků, pravidelných evaluačních workshopů a řízených rozhovorů s řediteli a pedagogy. Tato data je nutné průběžně analyzovat a využívat k řízení aktivit i aktualizaci akčních plánů.

Zároveň je vhodné podporovat mezioborovou spolupráci v území, zapojovat i další knihovny v území, rozvíjet spolupráci škol s OSPOD, PPP, SPC a zapojit v širší míře neziskové organizace do vzdělávacích aktivit a komunitních projektů. Klíčové je i posilování kultury reflexe a evaluace, každá větší aktivita by měla mít zpětnou vazbu, jednoduché vyhodnocení dopadů a přenos poznatků do další praxe.

Je však třeba uvést, že výzva MAP V (Akční plánování v území – MAP II, č. 02\_25\_041) byla již vyhlášena Řídicím orgánem OP JAK v červnu 2025, a proces přípravy žádosti i akčních plánů pro období 2025–2028 tak již běží. To přirozeně omezuje možnost plného zapracování všech evaluačních doporučení z MAP IV do návrhu nového projektu.

Z hlediska řízení kvality a evaluační návaznosti je vhodné s doporučeními pracovat jako s přenositelnými opatřeními, která lze:

- integrovat do implementace MAP V, pokud to umožní jeho struktura a časový rámec,
- využít při aktualizaci akčních plánů 2026–2028,
- promítnout do metodického vedení platforem MAP V,
- zohlednit při koordinaci mezioborových aktivit a spolupráci se zřizovateli a rodiči.

