



Spolufinancováno
Evropskou unií



Místní akční plán vzdělávání IV na území ORP Hradec Králové

CZ.02.02.XX/00/23_017/0008266

Závěrečná evaluační zpráva
Hodnocení dopadu akčního plánování na cílové
skupiny

Prosinec 2025

Schváleno Řídicím výborem dne 15.12.2025.



HRADECKÝ
VENKOV



Hradec
Králové

Obsah

Úvod	3
Manažerské shrnutí	5
Popis způsobu sběru a zpracování dat pro zhodnocení dopadů projektu MAP IV	9
Fokusní skupiny projektu MAP IV	10
Stěžejní evaluační otázky využité v podkladech projektu MAP IV	11
Validita, limity a omezení	13
Situace v území před intervencemi projektu Místní akční plán vzdělávání ORP Hradec Králové	15
Evaluační zjištění	23
Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci	23
Vedení škol a zřizovatelé	25
Děti a žáci	27
Rodiče a zákonní zástupci dětí a žáků	29
Ostatní aktéři ve vzdělávání	30
Široká veřejnost	32
Pracovníci školských poradenských zařízení	34
Pracovníci veřejné správy a jejich organizace	35
Doporučení, poučení a závěr	38
Doporučení	38
Poučení z realizace projektu	40
Závěr	41

Úvod

Závěrečná evaluační zpráva projektu Místní akční plán vzdělávání IV na území ORP Hradec Králové (MAP IV) shrnuje výsledky a dopady realizovaných aktivit. Dokument hodnotí účinnost projektu, jeho přínosy pro cílové skupiny a míru naplnění cílů stanovených v návaznosti na Strategický rámec MAP a akční plánování v území. Hodnocení vychází z požadavků Operačního programu Jana Ámose Komenského a reflektuje metodiku uvedenou v Pravidlech pro žadatele a příjemce – specifická část pro výzvu Místní akční plánování v území, která definuje povinnost příjemců hodnotit dopady projektu na cílové skupiny.

Projekt MAP IV navazuje na předchozí cykly MAP I–III, v jejichž průběhu se podařilo v území vybudovat fungující spolupráci mezi školami, zřizovateli, neziskovými organizacemi, rodiči i dalšími subjekty ve vzdělávání. MAP IV tuto síť dále rozvíjel, posiloval a systematizoval. Záměrem projektu bylo podpořit kvalitní, dostupné a inkluzivní vzdělávání pro děti a žáky v ORP Hradec Králové, a to prostřednictvím rozvoje profesních kompetencí pedagogů, koordinace a přípravy aktivit v území, zapojení rodičů a veřejnosti, posílení spolupráce zřizovatelů a škol atd.

Výchozí stav (tzv. stav nula) byl popsán na základě šetření u všech cílových skupin v rámci přípravy MAP IV a tvoří základní komparační rámec pro hodnocení dopadů projektu. MAP IV pracoval s aktuálními potřebami území, identifikovanými v Analýze území, v dokumentu Cílové skupiny MAP IV, ve SWOT-3 analýze a v datech získaných vlastním šetřením (rozhovory, dotazníky, pozorování).

V období před zahájením projektu MAP IV čelily školy i další aktéři ve vzdělávání celé řadě výzev. Projevoval se především nedostatek pedagogických a odborných pracovníků, zároveň rostly nároky na poskytování kvalitní inkluzivní podpory. Byla třeba podpořit rovnoměrný přístup k profesnímu rozvoji napříč školami a ukazovala se potřeba zlepšit spolupráci mezi vedením škol, pedagogy a zřizovateli. V ORP Hradec Králové chyběla také více systematická práce s žáky ohroženými školním neúspěchem a nedařilo se dostatečně propojovat školy s komunitami, ve kterých působí. Další výzvou byla potřeba posílit komunikaci s rodiči i širokou veřejností, aby se zlepšila informovanost, spolupráce i podpora vzdělávacího procesu. Zároveň se v území nacházely výrazné silné stránky — dlouhodobé fungování MAP, ustálené platformy spolupráce, kvalitní pedagogický sbor, ochota sdílet příklady dobré praxe a aktivní zřizovatelé se zájmem o rozvoj školství.

Cílem evaluace je zhodnotit dopad aktivit projektu MAP IV na všechny relevantní cílové skupiny definované v projektu, tedy na pedagogické a nepedagogické pracovníky, vedení škol a zřizovatele, žáky a jejich rodiče, školská poradenská zařízení, veřejnou správu, širokou veřejnost i další aktéry ve vzdělávání. Hodnocení se soustředí na změny, které lze přímo připsat realizovaným aktivitám, případně na změny, které s projektem MAP IV respondenti subjektivně spojují. Sleduje se tak zejména posun v informovanosti, v rozvoji kompetencí, v postojích ke vzdělávání, ve spolupráci mezi subjekty a také v oblasti řízení vzdělávacího procesu.

Manažerské shrnutí

Projekt MAP IV na území ORP Hradec Králové navázal na dlouhodobé úsilí předchozích etap MAP I–III a významně přispěl k dalšímu rozvoji spolupráce, kvality vzdělávání a systémového plánování v regionu. Území zahrnuje celkem 106 školských zařízení a 40 zřizovatelů, což představuje značnou rozmanitost i nároky na koordinaci. Projekt realizoval více než 111 aktivit, do kterých se zapojily všechny cílové skupiny – od žáků a rodičů až po vedení škol, zřizovatele, poradenské služby i veřejnost.

Hodnocení dopadů vychází z kombinace pozorování, dotazníkových šetření, fokusních skupin, rozhovorů a analýzy dokumentů. Triangulace dat umožnila získat komplexní obraz změn v území a identifikovat klíčové přínosy i doporučení pro další období.

Klíčová zjištění napříč cílovými skupinami

1. Posílená spolupráce a propojení aktérů v ORP

Projekt MAP IV zásadně přispěl k posílení vzájemné komunikace mezi školami, zřizovateli, poradenskými službami i veřejností. Pracovní skupiny se staly funkční platformou pro sdílení zkušeností, hledání řešení a společné plánování. Školy začaly aktivněji spolupracovat mezi sebou i s obcemi, neziskovými organizacemi a dalšími institucemi. Zřizovatelé ocenili zejména přístup k informacím o potřebách škol, investicích a možnostech financování. Průměrné hodnocení zlepšení spolupráce mezi školami a zřizovateli dosáhlo hodnoty 6,96 (z 10), což potvrzuje zřetelný posun oproti předchozím obdobím.

2. Profesionální růst pedagogů a kvalita výuky

Pedagogové hodnotili vzdělávací semináře a setkání jako přínosné, praktické a využitelné v každodenní práci. MAP IV nabídl široké spektrum odborných témat pro čtenářskou gramotnost, digitální gramotnost, místně zakotvené učení, demokratickému myšlení, osobnostní rozvoj, wellbeing atd.

Pedagogové oceňovali zejména:

- konkrétní ukázky metod a možnost „zažít si“ nové přístupy v praxi,
- bezpečný prostor pro sdílení a reflexi,
- meziškolní vazby, které jim poskytují oporu i inspiraci,
- posílení kompetencí a jistoty při vedení hodin i třídních kolektivů.

Projekt tak významně přispěl ke kultivaci školní kultury a rozvoji profesních komunit napříč územím.

3. Klíčové kompetence pro život

Děti a žáci se zapojovali prostřednictvím školních parlamentů, workshopů, projektového vzdělávání, projektových dnů v rámci příměstských táborů či specifických programů pro tozvoj gramotností (finanční gramotnost, čtenářská gramotnost, digitální gramotnost, podnikavost, mediální gramotnost, kreativní myšlení, Wellbeing, atd.).

Z pozorování i dotazníků ukazují vyplývá, že realizované aktivity:

- podporovaly klíčové kompetence,
- posilovali kritické myšlení, kreativitu a spolupráci,
- přinesly hlubší porozumění učivu díky praktickému a zážitkovému učení,
- posilovaly wellbeing dětí a jejich vztah ke škole i regionu,
- posilovaly vztah k místu kde žijí.

Žáci oceňovali, že se učí jinak než obvykle a měli možnost vyzkoušet si nové role a situace.

4. Zlepšení komunikace a partnerství v ORP Hradec Králové

Na základě dotazníkového šetření mezi rodiči, které probíhalo jak na školních a komunitních akcích, tak prostřednictvím QR kódu, lze konstatovat, že komunikace projektu MAP IV směrem k veřejnosti byla vnímána jako dostupná a pestrá, avšak rodiče mezi sebou výrazně lišili v tom, jaké kanály skutečně využívají.

Rodiče nejčastěji uváděli, že informace o projektu MAP získávají přímo ve škole, na osobních setkáních na akcích nebo prostřednictvím webu. Významnou roli sehrála také komunikace přes zpravodaje mikroregionů a obcí, které rodiče označovali jako užitečný doplňkový zdroj informací. Z výsledků vyplývá, že osobní kontakt na akcích je nejsilnějším způsobem, jak rodiče projekt MAP vnímají. Rodiče oceňovali možnost potkat realizační tým přímo při akcích, kde jim byly informace předávány neformálně a srozumitelně. Tento způsob komunikace zvyšoval důvěru a zároveň umožňoval získat zpětnou vazbu v reálném čase.

Rodiče pozitivně hodnotili:

- zlepšení komunikace se školami,
- přístupnost pedagogů,
- možnost účastnit se akcí s dětmi,
- větší přehled o tom, co se ve škole děje.

Rodiče vnímali školu více jako partnera a začali aktivněji přispívat svými náměty a podporou.

5. Lepší koordinace a dostupnost mezi organizacemi, veřejnou správou

Projekt MAP IV výrazně posílil roli školských poradenských zařízení. Odborníci oceňovali:

- pravidelný kontakt se školami,
- sdílení zkušeností a postupů,
- rychlejší řešení náročných případů,
- lepší informovanost škol o možnostech podpory.

Významným posunem je navázání mezioborové spolupráce a větší důvěra škol obracet se na odborníky včas.

Pracovníci veřejné správy zlepšili díky projektu orientaci ve školských potřebách, investičních plánech i vzdělávacích trendech. Strategický rámec MAP byl zřizovateli hodnocen jako užitečný nástroj pro plánování investic.

Instituce jako knihovny, kulturní centra či muzea byly více zapojeny do vzdělávacích aktivit škola–komunita.

6. Posílená komunita a otevřenost škol

Veřejnost se do aktivit zapojovala prostřednictvím masových komunitních akcí.

Oceňovala:

- přátelskou atmosféru,
- možnost nahlédnout do činnosti škol,
- propojení vzdělávání s místními tradicemi.

Projekt přispěl ke zvýšení povědomí o vzdělávání a k posilování komunitní soudržnosti.

Závěry a celkový dopad projektu

MAP IV se stal stabilní a důvěryhodnou platformou pro koordinaci vzdělávání v ORP Hradec Králové. Projekt:

- posílil strategické řízení škol a podporu vedení,
- významně přispěl k profesnímu růstu pedagogů,
- podpořil kompetence žáků a jejich pozitivní vztah k učení,
- zlepšil komunikaci s rodiči a jejich zapojení,
- prohloubil mezioborovou spolupráci se poradenskými službami,
- upevnil roli veřejné správy v plánování vzdělávací politiky,
- propojil školy s komunitou a dalšími vzdělávacími aktéry.

Zjištění potvrzují, že MAP IV má dlouhodobý dopad na kvalitu vzdělávání v regionu. Vytvořil kulturu spolupráce, která je klíčová pro rozvoj školství.

Popis způsobu sběru a zpracování dat pro zhodnocení dopadů projektu MAP IV

Hodnocení dopadů projektu proběhlo jako kombinace kvalitativních a kvantitativních metod, které umožnily zachytit změny v území z různých úhlů a potvrdit je pomocí triangulace dat. Metodologický rámec vycházel z Harmonogramu hodnocení dopadů projektu a z požadavků a doporučení OP JAK.

Prvním krokem byla desk research, jejímž cílem bylo zmapovat výchozí podmínky v území. Byly analyzovány klíčové projektové dokumenty – výchozí stavový popis „stav nula“, dokument Cílové skupiny MAP IV, SWOT-3 analýzy, zápisy z pracovních skupin, výstupy z MAP III a další relevantní materiály. Tato analýza vytvořila základní rámec pro porovnávání následných změn a zároveň umožnila přesně definovat evaluační otázky.

Podstatnou část metodologie tvořila pozorování, která byla prováděna v průběhu celého projektu v různorodých prostředích. Pozorování pedagogických aktivit, například v setkání pedagogů v Rychnově nad Kněžnou (setkání vedoucích pracovníků MŠ s důrazem na legislativu a místně zakotvené učení), ve Velichovkách (formativní hodnocení, wellbeing, prevence vyhoření) nebo v Lázních Bělohrad (otevřená komunikace a seberozvoj), poskytla detailní vhled do atmosféry akcí, míry zapojení pedagogů, práce s metodami i sdílení mezi školami. Pozorování umožnila zachytit i spontánní formulaci vzdělávacích potřeb, podporu mezi kolegy a okamžité změny v praxi.

Další důležitou částí byly pozorování komunitních a veřejných akcí, jako byla Setkání na naučných stezkách nebo Mikroregionem na kole. Tyto akce umožnily zjistit, jak je MAP IV vnímán mimo školní prostředí, jaká je informovanost veřejnosti, co oceňuje a jaké má další vzdělávací potřeby. Pozorování ukázala, že obyvatelé regionu oceňují přínos MAP pro komunitní život, propojení vzdělávání s místním prostředím a zapojení dětí i dospělých do smysluplných aktivit. Současně se potvrdilo, že část veřejnosti si není jistá, z jakého projektu konkrétní aktivita vzniká, což představuje důležitý komunikační podnět pro budoucí období.

Samostatnou a velmi bohatou oblast sběru dat tvořila pozorování projektových dnů pro žáky. Jednotlivé projektové dny zahrnovaly široké spektrum témat – komunikační dovednosti, kreativní myšlení, historii a tradice, práci s konfliktem, svět kolem nás, environmentální témata, pohybové aktivity se zaměřením na týmovou spolupráci, propojení s komunitou

v rámci příměstských táborů. Pozorování z těchto dnů ukázala vysokou míru zapojení dětí, jejich zájem o témata, využívání prvků zážitkové pedagogiky, možnost prožívat nové situace a praktické činnosti, které podporují paměť, kreativitu a spolupráci. Projektový den „Malý cestovatel“ přiblížil dětem kultury evropských států, projektový den Speciální školy Daneta „Obří“ propojil exkurzi s výtvarnou činností venku; projektové dny v malotřídních školách se soustředily na propojení tradic, pohybu a praktických dovedností dětí.

Součástí hodnocení byla také rozsáhlá kvantitativní dotazníková šetření. Dotazníky byly připraveny vždy s ohledem na cílovou skupinu a sběr probíhal po jednotlivých akcích i samostatně. Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci hodnotili obsah a přínos vzdělávacích akcí, svou motivaci k účasti, očekávání do budoucna a dopady na výuku. Dotazníky pro děti a žáky zjišťovaly míru zapojení do aktivit MAP IV, postoje k žákovským parlamentům, přínos projektových dní a jejich vlastní reflexi rozvoje kompetencí. Dotazníky veřejnosti mapovaly povědomí o projektu, vnímané přínosy a zájem o nové typy aktivit. Dotazníky pro zřizovatele umožnily popsat jejich roli v rozvoji vzdělávání, četnost komunikace se školami, potřeby, očekávání a názory na systémové změny. Specifické dotazníky pro pracovníky školských poradenských zařízení (např. Semiramis, Centrum uměleckých aktivit Hradec Králové, Technologické centrum Hradec Králové) přinesly informace o profesní spolupráci, sdílení zkušeností a možnostech řešení náročných situací ve školách.

V rámci evaluačního šetření probíhaly i strukturované rozhovory např. se zástupci knihoven nebo zástupců neziskových organizací v území.

Fokusní skupiny projektu MAP IV

Velmi významným nástrojem byly také fokusní skupiny. Celkem proběhly čtyři:

- v dubnu 2024, zaměřená na formulaci evaluačních otázek a způsob zjišťování dopadů;
- v červnu 2024, která se věnovala stavu 0 cílových skupin, metodám a tvorbě jednotných nástrojů hodnocení;
- v červnu 2025, zaměřená na téma spolupráce, výjimečnost přínosu MAP, dopady na pedagogickou praxi a sdílení zkušeností;
- v září 2025, která přinesla pohled zřizovatelů na změny ve školství, komunikaci se školami a dopady MAP na rozvoj regionu.

Fokusní skupiny byly zásadní zejména pro zachycení hlubších kvalitativních změn, jako je posilování důvěry, otevírání témat mezi školami a zřizovateli, podpora profesních komunit nebo proměna vnímání vzdělávání veřejností.

Data získaná ze všech uvedených metod byla následně zpracována, kategorizována a porovnávána. Výsledky z dotazníků zpřesnily závěry z pozorování a fokusních skupin, kvalitativní analýza pak pomohla správně interpretovat kvantitativní výstupy. Takto provedená triangulace zvýšila spolehlivost zjištění a umožnila formulovat komplexní závěry o dopadech projektu.

Stěžejní evaluační otázky využité v podkladech projektu MAP IV

Níže je uveden příklad stěžejních evaluačních otázek, které byly v průběhu projektu MAP IV využity pro sběr zpětné vazby napříč všemi cílovými skupinami. Otázky byly formulovány tak, aby postihly hlavní oblasti dopadů projektu – spolupráci aktérů, přínos vzdělávacích aktivit, efektivitu komunikace, podporu profesního rozvoje, změny v práci škol i vnímání projektových aktivit žáky, rodiči, zřizovateli, odborníky a veřejností. Sloužily jako jednotný rámec pro kvalitativní i kvantitativní šetření, fokusní skupiny, pozorování i strukturované rozhovory. Jejich cílem bylo získat komplexní pohled na to, jak projekt MAP IV ovlivnil vzdělávací prostředí v území ORP Hradec Králové a do jaké míry podpořil jednotlivé cílové skupiny v jejich potřebách, rolích a každodenní praxi.

EO: Spolupráce, komunikace a síťování

Jak se změnila spolupráce mezi školami?

Jak se změnila komunikace mezi školou a rodiči?

Jak MAP IV přispěl ke zlepšení komunikace mezi školami a zřizovateli?

Do jaké míry MAP podporuje vzájemné sdílení mezi pedagogy?

Jak se změnila spolupráce mezi školami a poradenskými službami?

Jak MAP napomohl propojení škol s veřejností a komunitou?

Do jaké míry projekt přispěl k vytvoření sítě aktérů vzdělávání v území?

EO: Dopad aktivit na cílové skupiny

Jaký praktický přínos měly aktivity MAP IV pro žáky?

Do jaké míry aktivity rozvíjely jejich klíčové kompetence a gramotnosti?
Jak rodiče hodnotí zapojení do školních a komunitních aktivit?
Jak pedagogové hodnotí odborné semináře a sdílení praxe?
Jaký dopad měly aktivity na wellbeing a profesní růst pedagogů?
Jak pracovním poradcům pomohly aktivity při řešení náročných situací?
Co konkrétně pracovníkům veřejné správy MAP IV přinesl?

EO: Strategické plánování a řízení

Do jaké míry je Strategický rámec MAP používán při plánování investic?
Jaký význam má MAP pro dlouhodobé plánování rozvoje škol?
Do jaké míry projekt přispěl k lepší orientaci zřizovatelů v potřebách škol?
Jak MAP posílil systémové ukotvení poradenských služeb v regionu?

EO: Potřeby, bariéry a návrhy na zlepšení

Jaké jsou hlavní potřeby škol a pedagogů v dalším období?
Jaké bariéry brání zapojení některých škol či pedagogů?
Co je podle zřizovatelů potřeba v dalším období zlepšit?
Co by žáci nebo rodiče uvítali jako další typ aktivit?
Jaké mezery v podpoře vidí pracovníci poradenských zařízení?
Jaké jsou limity současné spolupráce aktérů v území?

EO: Efektivita a přínos projektu MAP IV

Jaký celkový přínos MAP IV respondenti vnímají?
Jak projekt přispěl k řešení klíčových problémů ve školství ORP?
Které aktivity byly nejpřínosnější a proč?
V čem MAP IV rozvíjel témata, která se dříve dařila méně?
Do jaké míry byly aktivity užitečné a přenositelné do praxe?

Pohled jednotlivých cílových skupin

- Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci

Co Vám MAP IV přinesl do profesního života? Jak jste využili nabyté dovednosti ve výuce nebo spolupráci s kolegy? Jak hodnotíte úroveň odborných lektorů a témat seminářů? Cítíte větší podporu v řešení inkluze, komunikace nebo práce s třídou?

- Ředitelé a vedení škol

Jak MAP podpořil Vaše kompetence jako školního lídra? Do jaké míry pomohly aktivity MAP zlepšit klima nebo komunikaci ve sboru? Jaké systémové přínosy jste zaznamenali?

- Děti a žáci

Co Vás na aktivitách nejvíce bavilo? Co nového jste se naučili nebo pochopili? Pomohly vám projektové dny k lepšímu porozumění učivu?

- Rodiče a zákonní zástupci

Jak hodnotíte komunikaci školy během projektu? Cítíte větší zapojení do školního života? Co byste chtěli do budoucna více?

- Veřejnost

Jak vnímáte akce MAP IV v komunitě? Máte pocit, že aktivity přispívají k rozvoji obcí a komunitních vztahů? Oceňujete možnost zapojit se do akcí společně s dětmi?

- Pracovníci poradenských služeb

Do jaké míry posílil projekt mezioborovou spolupráci v ORP? Jaké další nástroje by odborníci uvítali?

- Pracovníci veřejné správy

Jak MAP podpořil Vaše porozumění vzdělávacím potřebám škol? Je Strategický rámec užitečný pro investiční a strategické plánování? Do jaké míry projekt přispěl ke zlepšení komunikace se školami?

Validita, limity a omezení

Validita evaluace je posílena kombinací více metod, různorodostí datových zdrojů a jejich porovnáváním mezi sebou. Použití pozorování, dotazníků, strukturovaných rozhovorů a fokusních skupin umožnilo zachytit jak měřitelné výsledky, tak i jemnější změny ve spolupráci,

postojích a kompetencích. Významnou přidanou hodnotou byla průběžná evaluace, která umožnila sledovat změny v čase.

Metodologie však má i svá omezení. U dotazníkových šetření je třeba zohlednit nerovnoměrnou návratnost, zejména u veřejnosti a rodičů, která může mírně zkreslit výsledky. Fokální skupiny podléhají skupinové dynamice a mohou zvýraznit názory aktivnějších účastníků. Pozorování poskytují cenný vhled, ale vždy se vztahují ke konkrétní akci a konkrétním lidem, a proto musí být interpretována v širším kontextu. V některých případech bylo složité oddělit vliv MAP IV od vlivů jiných projektů nebo systémových změn v oblasti školství. V neposlední řadě je třeba počítat s tím, že dlouhodobá spolupráce mezi školami a MAP může vést k mírně pozitivnějšímu vnímání projektu (tzv. efekt loajality).

I přes tato omezení poskytla použitá metodologie robustní, věrohodný a dostatečně komplexní obraz dopadů projektu MAP IV. Umožňuje vyvozovat závěry o reálných změnách v území a poskytuje kvalitní podklad pro plánování dalšího období MAP V.

Situace v území před intervencemi projektu Místní akční plán vzdělávání ORP Hradec Králové

Výchozí situace před zahájením místního akčního plánování

Do roku 2016, kdy byl v území ORP Hradec Králové zahájen první projekt Místního akčního plánu (MAP I), se oblast předškolního a základního vzdělávání potýkala s nízkou mírou koordinace, absencí systematického plánování a minimální spoluprací mezi jednotlivými aktéry vzdělávacího systému. V území neexistovala ucelená koncepce rozvoje vzdělávání, která by reflektovala potřeby jednotlivých škol i širší komunity.

Spolupráce mezi školami probíhala spíše nahodile a neformálně, převážně formou žákovských soutěží či přátelských setkání menších venkovských škol. Chyběla pravidelná setkání vedení škol, pedagogických pracovníků a zřizovatelů zaměřená na kvalitu vzdělávání, rozvoj škol nebo podporu dětí ohrožených školním neúspěchem. Školy měly jen omezené podmínky a kompetence pro vlastní strategické plánování, nedisponovaly analytickými nástroji ani odbornou podporou pro zavádění inovací a moderních pedagogických přístupů.

Významnou bariérou byla také nízká motivace pedagogických pracovníků ke sdílení dobré praxe a dalšímu profesnímu rozvoji, což souviselo s vysokou administrativní zátěží, nedostatkem metodické podpory. Ředitelé škol nebyli vnímáni jako lídři změn a mnozí neměli prostor ani podmínky tuto roli naplňovat. Spolupráce mezi zřizovateli – zejména mezi městem Hradec Králové a venkovskými obcemi – probíhala sice na úrovni samosprávy, ale nevedla ke koordinovanému přístupu k plánování rozvoje školství ani k systematické přípravě investic.

Ačkoli byl v území vytvořen dokument „Strategie území správního obvodu ORP Hradec Králové v oblasti předškolní výchovy a základního školství“, řešil problém převážně z pohledu veřejné správy, prakticky nezahrnoval participaci škol ani dalších aktérů. Chyběla horizontální spolupráce mezi školami navzájem i vertikální spolupráce mezi školami, zřizovateli, rodiči, neformálním vzděláváním a širší veřejností. Neexistoval prostor pro systematické komunitní plánování, sdílení zpětné vazby ani zapojení organizací z oblasti neformálního a zájmového vzdělávání.

Vzdělávání v regionu se soustředilo především na udržení provozu a často bylo vnímáno v logice konkurence mezi školami, nikoli společného rozvoje. Kultura sdílení, otevřenosti a vzájemné důvěry nebyla rozvinutá. Školy jen omezeně plnily komunitní roli a jejich podíl na

utváření občanského života obcí byl malý. Děti ohrožené školním neúspěchem nedostávaly systematickou podporu, chyběl rámec inkluzivního vzdělávání, odborná pomoc i materiální zázemí.

Významným nedostatkem byla také nedostatečná infrastruktura pro digitální vzdělávání – jak z hlediska vybavení, tak kompetencí. Ředitelé škol často neměli přehled o dotačních možnostech nebo kapacitu je využít. Chyběla síť odborné pomoci, sdílení dobré praxe i systematická metodická podpora pro rozvoj učitelů.

Prostor pro setkávání odborné veřejnosti, neziskových organizací, kulturních institucí či pracovníků s dětmi a mládeží prakticky neexistoval. Subjekty působící v neformálním vzdělávání nebyly běžně součástí plánování rozvoje školství. Celkově lze výchozí stav před zahájením projektů MAP charakterizovat jako roztříštěný, převážně reaktivní systém bez jasné vize a plánování.

Shrnutí závěrečné evaluační zprávy MAP II

Po ukončení projektu Místní akční plánování II (2018–2022) bylo území ORP Hradec Králové v oblasti plánování, spolupráce a kvality vzdělávání výrazně dále než před zahájením MAP I. Projekt prohloubil partnerství mezi aktéry, rozšířil síť spolupráce a ověřil funkční platformy v území. Zároveň však odhalil výzvy, které nebyly plně vyřešeny a staly se východiskem pro další období.

Spolupráce mezi školami a zřizovateli se posílila zejména díky osobním kontaktům, přesto přetrvávaly rozdíly mezi městskými a venkovskými školami. Ne všichni ředitelé a pedagogové se aktivně zapojovali a některé školy zůstávaly spíše pasivními příjemci informací. Polytechnické vzdělávání se nepodařilo uchopit systematicky – nepovinná pracovní skupina zanikla pro nedostatek aktivních členů. Ukázala se potřeba intenzivnějšího zapojení škol do všech tematických oblastí.

Pozitivně byly hodnoceny aktivity s přímým dopadem na školy a žáky – vzdělávací semináře, aktivity pro žákovské parlamenty, místně zakotvené učení či spolupráce s neziskovými organizacemi a knihovnami. Osvědčila se také praxe plánování implementačních aktivit „na míru“ potřebám jednotlivých škol. Pandemie covid-19 zdůraznila nutnost podpory digitální gramotnosti, zároveň však potvrdila funkčnost online formátů spolupráce a komunikace.

Realizační tým narážel na kapacitní limity aktérů, kteří byli často zapojeni do více projektů. To omezovalo jejich časové možnosti účastnit se aktivit MAP. Ukázala se potřeba jasné

formulovaných praktických přínosů pro školy i jednotlivé pracovníky. Nadále bylo náročné personálně i odborně obsadit všechny pracovní skupiny v území s téměř 90 školskými zařízeními. Zároveň chybělo hlubší zapojení některých cílových skupin – zejména rodičů, širší veřejnosti a zástupců zaměstnavatelů či firem.

Vztah mezi školami a dalšími partnery se sice zlepšil, ale potenciál tematických spoluprací (s podnikateli, univerzitou, kulturními institucemi) nebyl plně využit. MAP II tak položil pevné základy spolupráce a plánování, ale ukázal potřebu dalšího prohlubování zapojení a rozšíření partnerské sítě.

Shrnutí závěrečné evaluační zprávy projektu MAP III

Závěrečná evaluační zpráva k projektu MAP III, schválená v listopadu 2023, dokumentuje významný posun v rozvoji místního vzdělávacího systému a v proměně přístupu ke vzdělávání v ORP Hradec Králové v období 2016–2023. Projekt navázal na předchozí fáze MAP a dále posílil principy spolupráce, systematického plánování a podpory aktérů ve vzdělávání.

Významným výstupem byla tvorba a pravidelná aktualizace strategického rámce MAP, který se stal klíčovým nástrojem pro plánování investic do škol, koordinaci záměrů zřizovatelů a sladování priorit škol. V oblasti inkluze vznikly pracovní skupiny zaměřené na rovné příležitosti a pedagogickou podporu, které posilovaly povědomí o přechodech mezi stupni vzdělávání, individuálním přístupem k žákům i spolupráci s odbornými organizacemi. Projekt pružně reagoval na krizové situace (např. pandemii covid-19), kdy pomáhal zajišťovat technické vybavení a podporu online komunikace.

Došlo k výraznému prohloubení spolupráce mezi školami různého typu a zřizovateli. Vznikl stabilní prostor pro setkávání ředitelů škol, pedagogů, zřizovatelů a dalších aktérů v území.

Posílila se spolupráce a komunikace realizačního týmu s knihovnami a neformálními vzdělávacími institucemi.

Z hlediska udržitelnosti se MAP III osvědčil jako systémový nástroj koordinace vzdělávací politiky v regionu. Evaluace potvrdila, že klíčové aktivity – setkávání ředitelů, sdílení zkušeností, komunitní plánování, spolupráce s neziskovými organizacemi a podpora pedagogů – mají pokračovat i po skončení projektu, a to z vlastních rozpočtů obcí, škol nebo prostřednictvím dalších dotačních titulů. Zároveň byla identifikována potřeba zjednodušení administrativních procesů a větší flexibility centrálních metodik, aby bylo možné lépe reagovat na místní specifika.

Celkově MAP III vytvořil funkční a otevřený prostor pro komunikaci a plánování mezi školami, zřizovateli a komunitou a nastavil systémové podmínky pro další rozvoj regionálního školství.

Stav cílových skupin před zahájením projektů MAP

Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci

Před zahájením projektů MAP postrádali pedagogičtí i nepedagogičtí pracovníci možnost cíleného vzdělávání, metodické podpory a systematického profesního rozvoje. Nebyl vytvořen mechanismus, který by zohledňoval jejich potřeby při plánování vzdělávací politiky. Neexistoval prostor pro pravidelná odborná setkávání, sdílení zkušeností a vznik oborových komunit. Vzdělávací nabídka nebyla koordinovaná podle oborů, úrovně zkušeností ani specifických rolí ve škole.

Podpora inkluzivního vzdělávání byla často pouze formální. Učitelé neměli dostatek praktických nástrojů, konzultací ani didaktických materiálů pro práci s dětmi s různými vzdělávacími potřebami. V mnoha školách chyběla systematická práce s jinakostí a mezioborová spolupráce uvnitř pedagogických týmů. Nepedagogičtí pracovníci měli omezenou podporu v oblasti administrativy, bezpečnosti či komunikace s dětmi, jejich potřeby nebyly mapovány ani zohledňovány při plánování rozvoje školy. Jejich role byla vnímána spíše provozně než partnersky.

Platforma pro zapojení pracovníků škol do pracovních skupin neexistovala, chyběl prostor pro sdílení nápadů, problémů a potřeb napříč školami. Mnozí se tak cítili v řešení každodenních situací osamoceni a jejich profesní růst závisel především na vlastní iniciativě a ochotě investovat osobní čas i prostředky.

Vedení škol a školských zařízení a zřizovatelé

Před zapojením do místního akčního plánování nebyla systematická spolupráce mezi vedením škol a zřizovateli běžná. Ředitelé škol nesli plnou odpovědnost za provoz, řízení lidí i naplňování vzdělávacích cílů, avšak často postrádali metodickou podporu a partnery pro strategické plánování. Chyběla pravidelná setkání zaměřená na sdílení zkušeností, koordinaci investičních záměrů a společné plánování rozvoje.

Zřizovatelé – město i obce – plnili převážně technicko-provozní roli, oblast kvality vzdělávání nebyla v centru jejich zájmu. Mezi školami a zřizovateli chyběla zpětná vazba a hlubší

porozumění rozdílným rolím a prioritám. Koordinace mezi jednotlivými zřizovateli byla omezená a spolupráce na úrovni ORP se téměř neodehrávala.

Ředitelé škol často čelili administrativnímu přetížení a byli osamoceni v roli lídra školy. Mezi školními strategickými dokumenty a širším plánováním na úrovni regionu chyběla návaznost. Neexistovala ucelená nabídka vzdělávání pro vedoucí pracovníky, ani systematická podpora rozvoje jejich manažerských a lídrovských kompetencí. V oblasti projektového a investičního rozvoje nebyla nastavena pravidelná komunikace o dotačních možnostech a strukturovaná pomoc při přípravě projektů. Zkušenější školy a zřizovatelé tak čerpali více, zatímco menší obce a školy zůstávaly často mimo hlavní investiční proud.

Celkově byl vztah mezi vedením škol a zřizovateli slabě ukotvený, bez sdílené vize, důvěry a společné odpovědnosti za rozvoj vzdělávání na úrovni ORP.

Děti a žáci základních škol

Před vznikem MAP nebyly potřeby dětí a žáků systematicky reflektovány v plné šíři. Chyběla strategie, která by dítě vnímala jako celistvou osobnost s akademickými, sociálními i emočními potřebami. Školy se soustředily především na plnění učebních plánů, zatímco podpora při přechodech mezi stupni, podpora talentu nebo prevence školního neúspěchu nebyly uceleně řešeny.

Žáci měli omezené možnosti učit se prostřednictvím rozmanitých vzdělávacích přístupů. Převládala frontální výuka, inovativní metody a prakticky orientované učení byly využívány jen výjimečně. Ne všechny školy poskytovaly bezpečné, podporující a inkluzivní prostředí. Podmínky pro individuální přístup, rozvoj talentu i podporu žáků se znevýhodněním byly nerovnoměrné.

Vztah školy a rodiny byl převážně jednosměrný. Rodiče nebyli systematicky zapojováni do života školy, jejich zpětná vazba se nesbírala ani nevyhodnocovala. Chyběl koordinovaný systém podpory při přechodech mezi stupni vzdělávání, při adaptaci dětí na nové prostředí či při řešení náročných životních situací. Z pohledu celého území neexistovala jednotná vize, jak zajistit spravedlivé, zdravé a podnětné vzdělávací prostředí pro všechny děti.

Rodiče dětí a žáků

Rodiče byli do života škol zapojeni nerovnoměrně a převážně nesystematicky. Školy je často vnímaly spíše jako adresáty informací než jako partnery ve vzdělávacím procesu. Komunikace

probíhala typicky formou oznámení, třídních schůzek či jednorázových setkání, bez většího prostoru pro dialog, sdílení očekávání a společné hledání řešení.

Rodiče neměli vždy dostatek srozumitelných informací o celkovém rozvoji dítěte, jeho silných stránkách či obtížích, ani o možnostech, jak dítě podpořit. Podpora rodičů při přechodech mezi stupni vzdělávání byla minimální, školy nenabízely systematické poradenství v těchto klíčových obdobích. Rozdílné míry zájmu a možností rodičů nebyly zohledňovány, chyběla diferencovaná podpora.

Rodiče očekávali, že školy vytvoří bezpečné a respektující prostředí pro jejich děti, ale chyběl ucelený systém, který by podporoval partnerskou spolupráci školy a rodiny. Komunikace směrem k rodičům nebyla koncepčně řízená ani propojená se širším plánováním rozvoje škol.

Široká veřejnost

Před zapojením do projektů MAP nepůsobila směrem k široké veřejnosti žádná systematická komunikační strategie v oblasti vzdělávání. Zájem veřejnosti o školství byl roztržštěný a spíše pasivní, veřejnost postrádala příležitosti aktivně se podílet na utváření vzdělávacího prostředí. Občané bez přímé vazby na školu, místní podniky, zaměstnavatelé či další aktéři z praxe nebyli běžně oslovováni ke spolupráci se školami. Nevyužitým zůstal potenciál propojit vzdělávání s praktickým životem a potřebami místního trhu práce. Komunitní iniciativy a zájmové spolky neměly strukturovaný prostor pro to, aby se staly partnery škol.

Informace o činnosti škol byly veřejnosti dostupné spíše v podobě dílčích sdělení – na webech škol, v obecních zpravodajích či úředních vývěskách. Chyběl prostor pro veřejné diskuse, kulaté stoly či komunitní akce zaměřené přímo na rozvoj vzdělávání. Vzdělávání nebylo běžně vnímáno jako společná odpovědnost komunity.

Ostatní aktéři ve vzdělávání

Před realizací projektů MAP chyběl v území koordinovaný rámec pro zapojení dalších aktérů – neziskových organizací, kulturních institucí, univerzit, technologických center nebo podniků – do rozvoje vzdělávání. Tyto subjekty působily většinou izolovaně a spolupráce se školami byla založena na nahodilých kontaktech.

Neziskové organizace a občanská sdružení se věnovaly dětem a rodinám, ale jejich činnost nebyla systematicky propojena se školami. Kulturní instituce, knihovny a muzea nebyly běžně využívány jako partneři pro rozvoj čtenářské, kulturní či mediální gramotnosti. Univerzita

Hradec Králové a další instituce s významným potenciálem pro inovace ve vzdělávání neměly stabilní vazby na mateřské a základní školy.

Rodinná a komunitní centra podporovala zejména rodiny v náročných situacích, ale jejich potenciál pro spolupráci se školami nebyl systematicky využíván. Podnikatelský sektor nebyl běžnou součástí vzdělávacího ekosystému, spolupráce probíhala spíše výjimečně.

Chyběla společná platforma, kde by se tito aktéři mohli setkávat se školami, sdílet zkušenosti a plánovat společné projekty. Potenciál území zůstával z velké části nevyužitý.

Pracovníci školských poradenských zařízení

Pracovníci školských poradenských zařízení postrádali před vznikem MAP systematickou podporu a prostor pro mezioborovou spolupráci. Jejich role v oblasti inkluze, prevence školního neúspěchu a podpory duševního zdraví byla přitom klíčová.

Rostl počet žáků se speciálními vzdělávacími potřebami i počet asistentů pedagoga, avšak systém podpory těchto profesí zůstal nepropracovaný. Školy neměly stabilní přístup ke školním psychologům, logopedům, speciálním pedagogům či kariérním poradcům. Spolupráce mezi školami a poradenskými zařízeními byla většinou nesystematická a závislá na individuální iniciativě.

Zkušenosti odborníků se nesdílely napříč územím a chyběla platforma pro společné hledání řešení. Vzdělávací nabídka pro tuto cílovou skupinu byla omezená a zaměřovala se spíše na individuální iniciativy než na systematický rozvoj kompetencí podle potřeb školní praxe. Asistenti pedagoga a další odborní pracovníci postrádali možnosti profesní reflexe a supervize.

Pracovníci veřejné správy a subjektů zřízených veřejnou správou

Před zapojením do MAP neprobíhala mezi pracovníky veřejné správy, školami a dalšími aktéry ve vzdělávání systematická spolupráce. Samospráva se soustředila především na technicko-provozní agendu a oblast kvality vzdělávání nebyla výrazně zastoupena v jejích politikách.

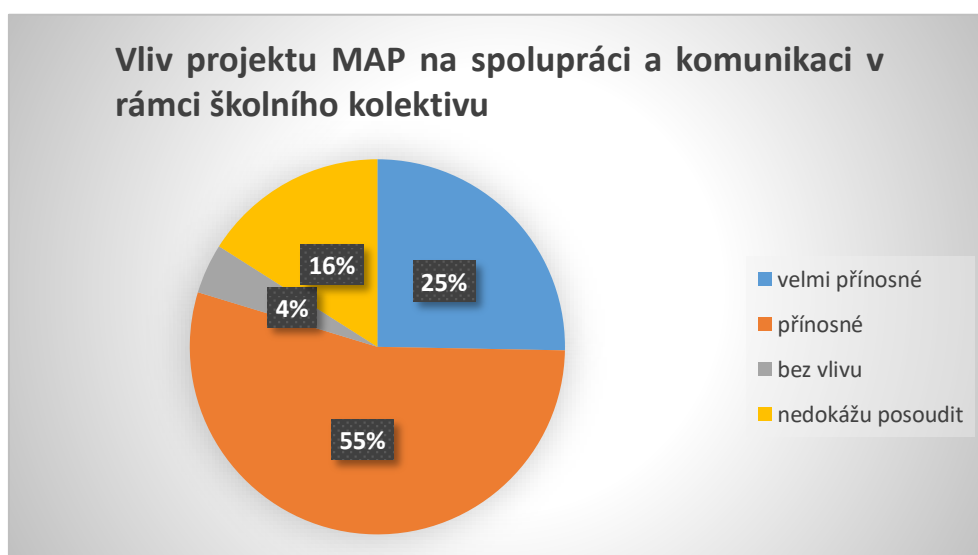
Zaměstnanci úřadů, krajských odborů školství a České školní inspekce působili odděleně, bez výraznější koordinace a sdílení informací. Instituce zřízené veřejnou správou – knihovny, muzea či volnočasová centra – byly vnímány spíše jako doplňkové služby a jejich potenciál pro rozvoj vzdělávání nebyl systematicky využíván.

Chyběla platforma, která by umožnila pracovníkům veřejné správy sdílet své zkušenosti se školami, reflektovat potřeby území a koordinovat veřejné služby ve prospěch vzdělávání. Vznik MAP přinesl příležitost tyto vazby budovat a posilovat.

Evaluační zjištění

Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci

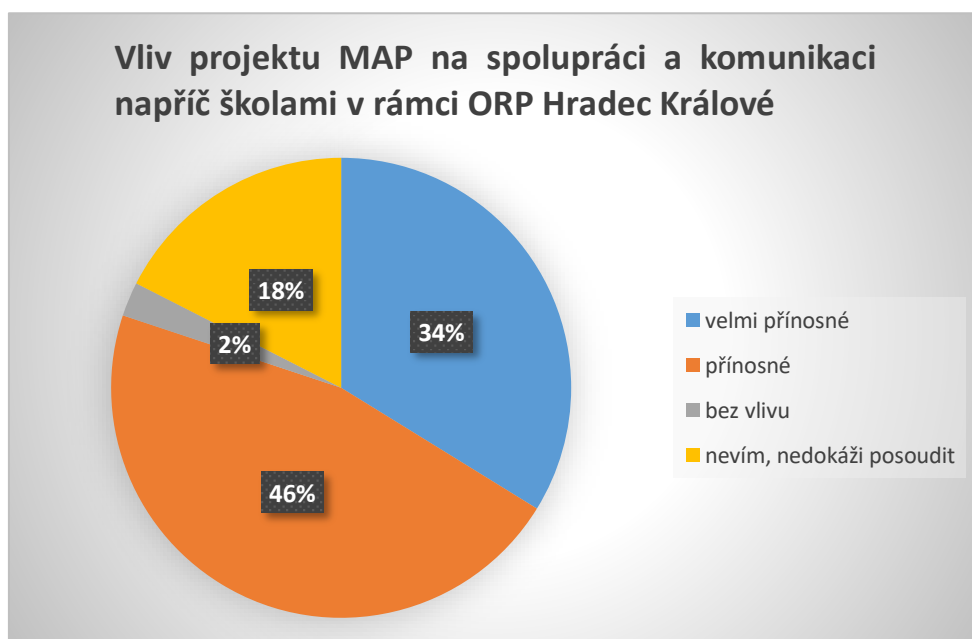
Pedagogičtí i nepedagogičtí pracovníci se v průběhu projektu MAP IV aktivně zapojovali. Šlo například o aktivity implementace, činnosti pracovních skupin, procesu akčního plánování i evaluace. Realizované semináře, workshopy a setkání – zaměřené mimo jiné na digitální gramotnost, otevřenou komunikaci, formativní hodnocení, wellbeing, psychohygienu, místně zakotvené učení a práci s heterogenní třídou – byly účastníky vnímány jako praktické, užitečné a přímo využitelné v každodenní praxi. Účastníci oceňovali zejména konkrétní ukázky metod, možnost si nové postupy vyzkoušet „na vlastní kůži“ a propojení teorie s reálnými situacemi ze škol.



Graf: Vliv MAP na spolupráci a komunikaci v kolektivu školy

Významným přínosem byla možnost sdílet zkušenosti napříč školami a obcemi. Pedagogové opakovaně zmiňovali, že díky MAP IV získali prostor „vyjít z vlastní bubliny“, vidět, jak podobné situace řeší kolegové v jiných školách, a inspirovat se jejich nápady. Setkání zaměřená na otevřenou komunikaci a týmovou spolupráci pomohla pojmenovat i citlivá témata (např. náročnou komunikaci s rodiči či vnitřní napětí v týmu) a nabídla bezpečný prostor pro jejich sdílení. V průběhu těchto akcí se posilovala důvěra mezi účastníky, ochota dávat i přijímat zpětnou vazbu a schopnost vést respektující dialog.

Důležitou roli hrály také meziškolní vazby, které se díky projektu výrazně prohloubily. Pedagogové si odnášeli nejen nové metodické podněty, ale i konkrétní kontakty na kolegy z jiných škol, se kterými mohli dále neformálně konzultovat své otázky. V případě mateřských škol a malotřídních ZŠ se ukázalo, že právě tato síť vzájemné podpory je pro ně klíčová – často pracují v menších kolektivech a ocenili možnost pohledu mimo vlastní instituci. Některé školy na základě podnětů z MAP zavedly nové formy vnitřního sdílení (společné plánování, systematictější práce).



Graf: Vliv MAP na spolupráci a komunikaci napříč školami v ORP Hradec Králové

Do aktivit se v menší míře, ale významně zapojovali také speciální pedagogové, školní metodici prevence, asistenti pedagoga, vychovatelé, pracovníci školních družin a klubů a další provozní zaměstnanci. U této skupiny se projevil zejména přínos v oblasti lepšího porozumění potřebám dětí/ žáků, posílení komunikačních dovedností a vnímání vlastní role v chodu školy. Tam, kde se podařilo zapojit asistenty pedagoga do vzdělávacích aktivit společně s učiteli, došlo ke zlepšení spolupráce v tandemu a k lepšímu sladění přístupů k žákům. Zároveň se ukázalo, že tato skupina má stále velký potenciál pro další cílenou podporu – jejich zapojení záviselo více na možnostech dané školy a kapacitách vedení.

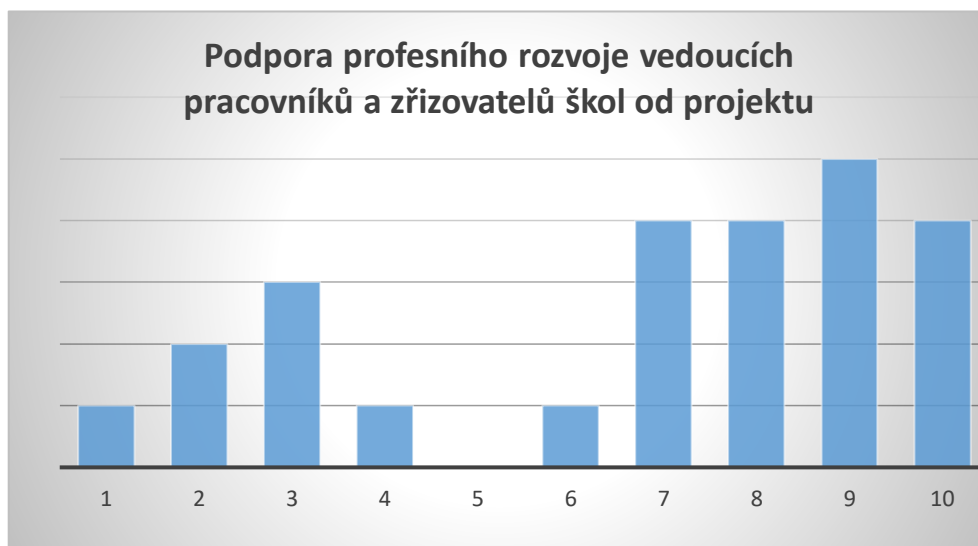
Z dotazníkových šetření i z reflexí na konci akcí vyplývá, že projekt významně přispěl ke kultivaci školní kultury a profesního rozvoje. Účastníci hodnotili kladně odbornou úroveň

lektorů, otevřenou atmosféru, podporu a možnost sdílet i své obtíže. Mnozí popisovali konkrétní změny ve své práci – zavedení prvků formativního hodnocení, větší důraz na zpětnou vazbu, využívání prvků místně zakotveného učení a využívání školních zahrad a okolí škol, práci s třídním klimatem nebo cílené zařazování aktivit na podporu wellbeing žáků i pedagogů.

Na druhé straně se ukázaly i limity. Zapojení nebylo ve všech školách rovnoměrné, někteří pedagogové se účastnili opakovaně a aktivně, někteří se zapojovali méně, zejména z důvodu časových možností nebo přetížení dalšími projekty, někteří se i přes širokou nabídku témat aktivně nezapojili. U nepedagogických pracovníků (především zaměstnanců školních jídelen) je potenciál účasti dosud ne zcela využitý. Přesto lze na základě dostupných dat uzavřít, že pro skupinu pedagogických a nepedagogických pracovníků znamenal projekt MAP IV významný posun – jak v odborných kompetencích, tak v rovině spolupráce, sdílení a vnímání společné odpovědnosti za kvalitu vzdělávání v území.

Vedení škol a zřizovatelé

Projekt MAP IV byl vnímán vedením škol i jejich zřizovateli jako stabilní a dlouhodobý partner pro rozvoj vzdělávací soustavy v ORP Hradec Králové. Na tento obraz navazuje kontinuální spolupráce od projektů MAP I–III, díky nimž se vedení škol a zřizovatelé již dříve zapojili do místního akčního plánování, činnosti řídicího výboru i pracovních skupin. Projekt systematicky oslovil všechny ředitele MŠ, ZŠ a ZUŠ v území a jejich zřizovatele, přičemž většina z nich se do aktivit projektu dlouhodobě zapojuje. Ředitelé škol využívali MAP IV především jako zdroj informací, podpory a inspirace pro řízení škol. Oceňovali možnost plánovat rozvoj školy v návaznosti na aktualizovanou SWOT-3 analýzu a strategický rámec, diskutovat potřeby školy v pracovních skupinách a propojovat rozvoj pedagogických kompetencí s investičními záměry. MAP jim poskytoval prostor pro sdílení zkušeností s kolegy z jiných škol, pro reflexi vlastního vedení a pro hledání systémových řešení (např. v oblastech moderních didaktických forem, podpory žáků se znevýhodněním či managementu třídních kolektivů).



Graf: Rozložení hodnocení podpory profesního rozvoje vedoucích pracovníků a zřizovatelů škol (1 nejméně – 10 nejvíce)

Ve vztahu k investičnímu plánování byl MAP IV vnímán jako důležitý prostředník mezi školami, zřizovateli a dotačními zdroji. Zřizovatelé díky projektu lépe chápali aktuální potřeby škol, měli k dispozici přehled investičních záměrů, stupeň jejich připravenosti a byli systematicky informováni o možnostech čerpání podpory (např. IROP, PRV, další výzvy). MAP tak přispěl k tomu, že investice do vzdělávací infrastruktury byly lépe koordinovány s dlouhodobými prioritami území a strategickým rámcem MAP. Významným dopadem projektu je posílení spolupráce a vzájemného porozumění mezi vedením škol a zřizovateli. Fokusní skupiny ukázaly, že se zvýšila prostupnost informací mezi městskými a venkovskými školami i zřizovateli, školy a obce „začaly uvažovat stejným směrem“ a lépe si rozumí v oblasti vzdělávání. Zřizovatelé vnímají vedle technických témat (investice, vybavení) také přínos v oblasti vztahů, komunikace a znalosti záměrů škol. Posílilo se síťování škol, neziskových organizací a zřizovatelů, což vedlo k lepšímu plánování a rychlejší reakci na potřeby škol. Projekt zároveň pomohl ukotvit vedení škol a zřizovatele jako klíčové aktéry strategického řízení vzdělávání v území. Jejich potřeby jsou zohledňovány v analytických dokumentech i strategickém rámci, mají možnost ovlivňovat zaměření implementačních aktivit a sdílet zkušenosti s financováním a řízením škol. Zřizovatelé tak získali hlubší vhled do chodu škol a potřeby pedagogických týmů, což bylo již dříve identifikováno jako důležitý faktor udržitelnosti v předchozích etapách MAP a v MAP IV dále posíleno. Zároveň přetrvávají některé limity zapojení: ne všichni ředitelé a zřizovatelé se účastní aktivit stejně intenzivně, část škol zůstává

spíše pasivně informována. Časové a kapacitní vytížení vedení škol a zřizovatelů, jejich zapojení do dalších projektů a běžné provozní agendy omezuje možnosti ještě širší účasti v pracovních skupinách či evaluaci. Tyto limity však nesnižují základní zjištění, že MAP IV je v této cílové skupině vnímán jako důvěryhodný partner a důležitý nástroj pro strategické i investiční řízení školství v regionu.

Děti a žáci

Děti a žáci se do aktivit projektu MAP IV zapojovali velmi aktivně a pestřími způsoby – prostřednictvím školních parlamentů, workshopů, projektových dnů, místně zakotveného učení i speciálně zaměřených programů, jako byly například finanční gramotnost, umělá inteligence, podnikavost, mediální gramotnost či komunikační dovednosti. Tyto aktivity byly koncipovány zážitkově, prakticky a s důrazem na rozvoj klíčových kompetencí, což žáci výrazně oceňovali. Z pozorování vyplývá, že žáci reagovali na interaktivní přístup velmi pozitivně. Projektové dny, ať už se jednalo o „Komunikační dovednosti žákovských parlamentů“, „Zpátky do minulosti“, „Malý cestovatel“, programy o vesmíru či pohybové aktivity v malotřídních školách, vykazovaly vysokou míru zapojení dětí. Žáci byli zvědaví, aktivně spolupracovali, kladli otázky, sdíleli své poznatky a dokázali reflektovat vlastní učení. Oceňovali zejména to, že si vše mohli vyzkoušet prakticky – ať už šlo o natáčení na kameru, prezentování, řešení konfliktů, přípravu tradičních pokrmů, pokusy v Archeoparku či tvořivé aktivity na příměstských táborech.

Důležitým přínosem bylo posilování komunikačních a prezentačních dovedností. Žáci si vyzkoušeli natáčení na video, nahrávání audio projevů, mluvený projev před skupinou, práci s argumenty i formulaci myšlenek. Ve školních parlamentech získávali zkušenosti s demokratickými procesy, spoluprací, plánováním a zodpovědností za společné úkoly. Aktivity podporovaly sebedůvěru, samostatnost a schopnost vystupovat před ostatními.

Velmi pozitivní dopad měly programy finanční gramotnosti, kterých se zúčastnilo celkem 492 žáků ze 14 základních škol. Žáci se učili orientovat v základních finančních pojmech, rozpočtování, rizicích a odpovědném rozhodování. Výstupy ukázaly, že žáci nejen získali nové vědomosti, ale dokázali je propojit s reálnými životními situacemi.

Místně zakotvené učení (MZU) bylo pro děti a žáky výraznou oblastí. Aktivity v terénu – návštěvy muzeí, knihoven, Archeoparku či tematická putování po okolí – posílily vztah dětí k místu, kde žijí. Žáci popisovali, že díky tomu „lépe rozumí tomu, k čemu se učí“ a že znalosti spojené s místní historií, přírodou nebo tradicemi „jim dávají větší smysl“. MZU také podporovalo spolupráci ve skupinách, schopnost pracovat s informacemi a kriticky je zpracovávat.

Z dotazníkových šetření vyplynulo, že žáci hodnotili aktivity MAP IV převážně velmi pozitivně. Oceňovali zejména praktické úkoly, kreativní činnosti, práci ve smíšených skupinách, možnost vyzkoušet si nové role a to, že se učí „jinak než obvykle“. Zmiňovali také, že díky projektovým dnům pochopili některá témata lépe než při běžné výuce.



Graf: Využití získaných dovedností žáky ZŠ

Z hlediska dopadů lze konstatovat, že MAP IV významně podpořil rozvoj klíčových kompetencí žáků (př. komunikačních, sociálních, digitálních a občanských). Posílil jejich kritické myšlení, kreativitu, schopnost spolupracovat a řešit problémy. Projektové aktivity přispěly ke zvyšování jejich zájmu o učení, k hlubšímu porozumění učivu a k získávání praktických zkušeností využitelných v běžném životě.

Zároveň se ukázal i širší socioemoční dopad – žáci popisovali, že se na aktivitách cítili dobře, bezpečně a respektovaně. Toto posilování wellbeingu dětí a žáků je kvalitativním přínosem projektu.

Celkově lze říci, že MAP IV přinesl žákům nové příležitosti k učení, které překračují rámec běžné výuky, podporují jejich kompetence pro život a posilují jejich vztah ke škole, komunitě i regionu.

Rodiče a zákonní zástupci dětí a žáků

Rodiče se díky projektu MAP IV zapojovali do vzdělávacího dění ve školách i v komunitě výrazně více než v předchozích letech. Projekt nabízel nové formy setkávání, příležitosti ke společnému trávení času s dětmi a prostor pro otevřenou komunikaci mezi rodiči a školami. Rodiče ocenili zejména neformální atmosféru, která umožňovala sdílet své podněty ke vzdělávání a získat přehled o tom, co se ve školách děje.

Z pozorování větších komunitních je patrné, že rodiče velmi pozitivně reagovali na možnost aktivně se zapojit, být přítomni při aktivitách svých dětí a zažít školu i učení v jiném kontextu než v tradiční třídě. Tyto akce posilovaly komunitní soudržnost, otevíraly prostor pro dialog a přibližovaly činnost MAP širší veřejnosti. Rodiče často sdíleli, že jim účast pomohla lépe pochopit potřeby dětí a roli školy v místní komunitě.

Rodiče se rovněž zapojovali do programů, které MAP realizoval ve spolupráci se školami nebo obcemi. Tento model spolupráce posiloval důvěru mezi aktéry, protože rodiče viděli, že škola i zřizovatel jedná v jednotě. Školy potvrdily, že díky aktivitám MAP IV se komunikace s rodiči stala přirozenější součástí jejich práce, zejména díky prostoru pro neformální rozhovor, který by jinak nevznikl.

Z dotazníkových šetření vyplývá, že rodiče oceňovali zejména přístupnost pedagogů, srozumitelnější komunikaci a možnost se ptát a vyjadřovat své názory v bezpečné atmosféře. Mnozí uvedli, že se díky aktivitám MAP více zajímají o vzdělávání svých dětí, mají větší přehled o metodách výuky a dokážou lépe porozumět tomu, co dítě ve škole potřebuje.

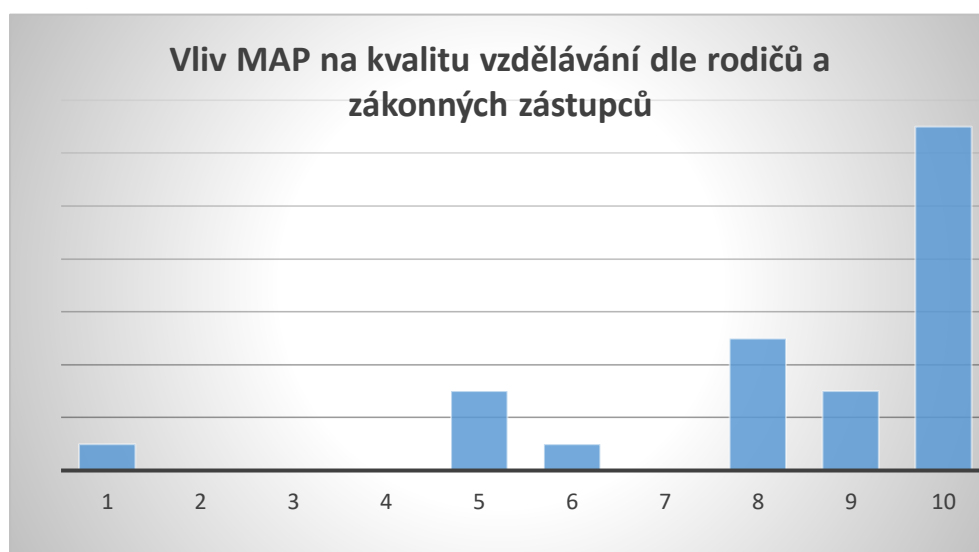
Rodiče na některých akcích přispívali vlastními zkušenostmi nebo nápady (např. při komunitních aktivitách, projektových dnech či školních slavnostech). Ukázalo se, že při zapojení rodičů formou spolupráce, nikoli jen informování, se výrazně zvyšuje jejich ochota

podporovat školu i doma. Dále oceňovali přístup učitelek, bezpečnost a celkovou atmosféru v MŠ.

Positivním dopadem projektu je také to, že rodiče začali školu více vnímat jako partnera, který reaguje na potřeby dětí i rodin. Postupně se měnila i kvalita komunikace – byla otevřenější, vstřícnější a zaměřená více na hledání řešení než na přenos informací. Tento posun má přímý dopad na vzdělávání dětí, neboť lepší komunikace mezi školou a rodinou napomáhá včasnému řešení problémů, podpoře při učení i vytvoření bezpečného prostředí pro děti.

Zapojení rodičů se však lišilo podle škol. Některé školy dokázaly díky MAP IV navázat velmi aktivní spolupráci, zatímco jiné využily nabídku méně, zejména kvůli časovým možnostem rodičů nebo kapacitám pedagogických týmů. Přesto lze říci, že ve srovnání s předchozími projekty se míra zapojení rodičů v území výrazně zvýšila a přinesla hmatatelné dopady na vztahy, komunikaci i podporu vzdělávání dětí.

Celkově MAP IV otevřel cestu k partnerštějšímu vztahu mezi školami a rodiči a vytvořil základ pro dlouhodobou spolupráci, která má přímý pozitivní vliv na vzdělávací výsledky i wellbeing dětí.



Graf: Vliv MAP na kvalitu vzdělávání dle rodičů (1 nejmenší vliv/ 10 největší vliv)

Ostatní aktéři ve vzdělávání

Do aktivit projektu MAP IV se postupně zapojila široká škála dalších aktérů, kteří v regionu hrají významnou roli v podpoře vzdělávání – zejména knihovny, neziskové organizace, volnočasová centra, kulturní a paměťové instituce, poskytovatelé neformálního vzdělávání,

příměstských táborů a také organizace působící v oblasti prevence či práce s rodinami. Jejich zapojení výrazně rozšířilo vzdělávací ekosystém a vytvořilo nové příležitosti pro děti, rodiče i pedagogy.

Z dotazníků a výpovědí těchto aktérů vyplývá, že MAP IV jim umožnil lépe se zviditelnit, propojit se se školami a nabízet aktivity, které reagují na konkrétní potřeby území. Knihovny ocenily možnost zapojit se do rozvoje čtenářské gramotnosti a kulturního vzdělávání, neziskové organizace zase možnost spolupracovat na projektových dnech, workshopech a komunitních akcích. U spolků pracujících s dětmi se ukázalo, že právě propojení se školami jim přináší nové cílové skupiny i lepší identifikaci potřeb dětí a rodin.

Pozorování akcí potvrdila, že aktivity realizované ve spolupráci s dalšími aktéry byly pro děti i širší veřejnost atraktivní, praktické a rozmanité. Tvořivé a vědecké aktivity na příměstských táborech, návštěvy knihoven nebo muzeí přinesly dětem zážitkové učení, rozvoj kompetencí a přirozené propojení vzdělávání s místem, kde žijí. Tyto instituce oceňovaly možnost podílet se na přípravě obsahu a přispět svou odborností, zkušenostmi a specifickým know-how.

Fokusní skupiny potvrdily, že aktéři mimo školství vnímali projekt MAP jako otevřenou platformu, která jim umožnila být součástí plánování aktivit v území. Mnohé organizace uvedly, že vedení škol je díky MAP začalo aktivně oslovovat, lépe spolupracovat a vytvářet prostor pro dlouhodobější partnerství. Vznikaly nové kontakty a postupně se začal vytvářet stabilnější řetězec spolupráce mezi školami, neziskovým sektorem a kulturními institucemi.

Projekt také posílil propojení formálního a neformálního vzdělávání. Díky společným aktivitám se podařilo přiblížit žákům témata, která běžně ve škole nejsou dostatečně zastoupena – umělá inteligence, podnikavost, finanční gramotnost, kulturní identita, historické povědomí nebo environmentální témata. Organizace, které tyto aktivity vedly, hodnotily pozitivně zejména dlouhodobější model spolupráce, nikoliv jednorázové akce.

Řada aktérů uvedla, že díky MAP se rozšířily jejich možnosti zapojení do regionálních projektů. Ocenili transparentní komunikaci, pravidelný kontakt s realizačním týmem a příležitost účastnit se plánování aktivit. Zároveň deklarovali, že jsou připraveni pokračovat ve spolupráci i po skončení projektu MAP IV, což je důležitým předpokladem udržitelnosti.

Významným efektem je také to, že spolupráce s dalšími aktéry přispěla ke zkvalitnění samotných školních aktivit – učitelé měli přístup k novým metodám, odborníkům a tématům,

kteřá by sami nemohli nabídnout. Děti tak mohly zažívat vzdělávání propojené s reálným životem, lokální historií i širším kulturním kontextem.

Zároveň se ukázaly i určité limity. Některé organizace se zapojovaly pouze příležitostně, zejména kvůli kapacitním důvodům nebo nedostatku informací na začátku projektu. Spolupráce se školami byla také nerovnoměrná – některé školy využívaly potenciál regionálních partnerů velmi intenzivně, zatímco jiné méně. Přesto lze celkově říci, že projekt MAP IV významně posílil roli ostatních aktérů ve vzdělávání, přinesl jim nové příležitosti, upevnil jejich pozici v území a podpořil vznik skutečně funkčního vzdělávacího ekosystému, který stojí na spolupráci, sdílení a vzájemném respektu.

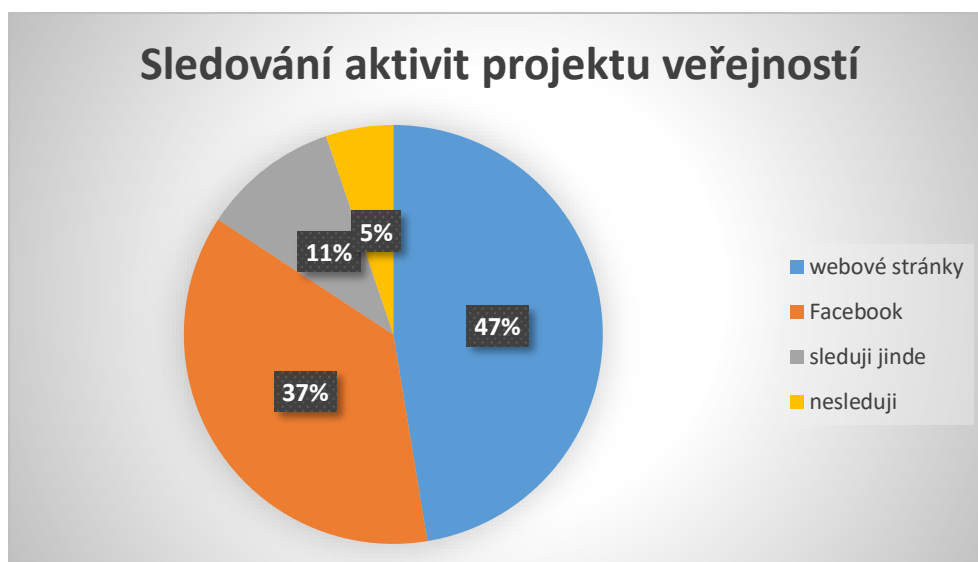
Široká veřejnost

Do aktivit projektu MAP IV se zapojila i široká veřejnost, a to především prostřednictvím komunitních a společenských akcí organizovaných ve spolupráci se školami, obcemi a místními spolky. Tyto akce se staly důležitým mostem mezi školami, rodinami a obyvateli obcí, kteří nejsou přímými účastníky vzdělávacího procesu. Projekt tak přispěl nejen k popularizaci vzdělávání, ale také k posilování komunitní soudržnosti v území.

Z pozorování velkých akcí vyplývá, že veřejnost ocenila možnost být součástí dění ve školách a zažít vzdělávání v atraktivní a neformální podobě. Tyto akce byly často propojeny s místními tradicemi, kulturními prvky či regionální historií, což pomáhalo posilovat identitu obcí i vztah obyvatel k místu, kde žijí.

Veřejnost reagovala na aktivity projektu převážně pozitivně. Z dotazníkových šetření vyplývá, že účastníci oceňovali zejména smysluplné propojení komunitních akcí se vzdělávacími tématy, přátelskou atmosféru, možnost potkat se s pedagogy i žáky mimo školní prostředí a vidět výsledky jejich práce. Také zaznělo, že díky těmto akcím mají větší přehled o tom, co se ve školách děje, a cítí se více součástí místní komunity.

Projekt MAP IV přispěl k otevřenější komunikaci směrem k veřejnosti. Obyvatelé oceňovali dostupnost informací o akcích i projektech a možnost zapojit se podle vlastního zájmu.



Graf: Sledování aktivit projektu MAP veřejností v ORP Hradec Králové

Školy díky podpoře MAP začaly více prezentovat své aktivity navenek, což posílilo povědomí o jejich činnosti a zvýšilo transparentnost práce. Některé obce využily příležitost a díky projektu posílily komunikaci o vzdělávání i na svých webových stránkách a v místních zpravodajích.

Významnou roli sehrála i neformální setkání, která umožňovala širší veřejnosti diskutovat o potřebách škol a sdílet své zkušenosti. Přestože ne všichni obyvatelé obcí se účastnili aktivně, ti, kteří se zapojili, se stali důležitými nositeli informací v komunitě. Projekt tak přispěl k postupnému zvyšování zájmu veřejnosti o vzdělávání jako téma, které má dopad na kvalitu života v obci.

Pozorování také potvrdila, že aktivity MAP IV přitáhly různé věkové skupiny – děti, rodiče, seniory i jednotlivce bez vazby na školu. To je pro region významné, protože vzdělávání se tak stává společným tématem a přirozenou součástí komunitního života. Některé aktivity dokázaly zapojit i rodiny, které běžně s komunitním děním neinteragují, což je cenný posun směrem k větší inkluzi.

Zároveň lze identifikovat i určité limity. U části veřejnosti zůstává povědomí o projektu spíše nízké – respondenti například nevěděli, že konkrétní akce vznikly díky MAP IV. Celkově však platí, že veřejnost vnímala aktivity pozitivně a oceňovala jejich přínos pro komunitu.

Projekt MAP IV tak významně přispěl k otevření škol směrem k veřejnosti, k budování vztahů mezi obyvateli obcí a školami a k formování společného prostoru pro diskuzi o vzdělávání. Podpora komunity se ukazuje jako jeden z dlouhodobých kvalitativních dopadů projektu.

Pracovníci školských poradenských zařízení

Pracovníci školských poradenských zařízení hodnotili projekt MAP IV jako významný přínos pro svou profesní praxi, mezioborovou spolupráci i celkové ukotvení poradenských služeb v regionálním vzdělávacím systému. MAP vytvořil prostor pro pravidelná setkávání odborníků z různých oblastí – školních psychologů, speciálních pedagogů, sociálních pracovníků, pracovníků podpůrných služeb i asistentů pedagoga – a umožnil jim sdílet zkušenosti, nástroje a přístupy při řešení náročných situací ve školách.

Z odpovědí v dotazníku vyplývá, že projekt přispěl k navazování nových profesních kontaktů a k vzájemné podpoře, kterou odborní pracovníci považují za klíčovou pro kvalitní výkon své práce. MAP IV umožnil propojit jednotlivé poradenské služby navzájem i se školami v území ORP, což usnadnilo komunikaci, předávání informací a rychlejší řešení problematických případů. Pracovníci Semiramis uváděli, že právě díky projektovým aktivitám mají školy větší informovanost o možnostech podpory a více se na poradenské služby obracejí – což vede k včasnějšímu zásahu a efektivnější práci s dítětem či třídním kolektivem.

Významným zjištěním je, že projekt přispěl ke zlepšení strategického ukotvení poradenských služeb ve vzdělávacím systému ORP. Podle respondentů došlo v průběhu projektu k prohloubení spolupráce mezi poradenskými zařízeními a školami, a to jak na úrovni individuální práce s žáky, tak při řešení širších témat školního klimatu, inkluze či prevence školního neúspěchu. Tento posun je vnímán jako jeden z nejvýznamnějších přínosů MAP IV, který podporuje dlouhodobé a systémové změny.

Pracovníci rovněž ocenili možnosti podpory při řešení náročných situací, které vznikly díky kulatým stolům, odborným seminářům a sdílení mezi školami. MAP IV poskytl bezpečný prostor pro otevřenou komunikaci o případech, které jsou emočně či metodicky náročné, a umožnil odborníkům získat zpětnou vazbu od kolegů. Jeden z podnětů pro další období se týká

řízených forem sdílení – například ukázek Bálintovských skupin vedených supervizorem, které by mohly školám představit supervizi jako běžný a užitečný nástroj pro podporu školního klimatu a prevenci vyhoření pedagogů.

Celkově se ukazuje, že projekt MAP IV posílil roli poradenských služeb ve školách, zvýšil jejich viditelnost a dostupnost a přispěl k tomu, že školy se na odborníky obracejí častěji a s větší důvěrou. Včasná intervence, lepší informovanost a širší spolupráce se tak stávají běžnější součástí školní praxe. Pracovníci poradenských zařízení identifikují prostor pro další růst zejména v oblasti systematické supervize, hlubší podpory pedagogických týmů a rozšiřování mezioborové spolupráce – nicméně dopady projektu vnímají jako velmi pozitivní a dlouhodobě udržitelné.

Pracovníci veřejné správy a jejich organizace

Pracovníci veřejné správy (především z odborů školství, obecních a městských úřadů, krajských institucí a organizací zřizovaných samosprávou) se v rámci projektu MAP IV zapojovali do aktivit zejména prostřednictvím strategického plánování, sdílení potřeb území a účasti na setkáních se školami a zřizovateli. Projekt posílil především jejich povědomí o aktuálních tématech ve školství, potřebách školských zařízení a o fungování vzdělávacího systému na úrovni ORP. Vytvořil také prostor pro pravidelnější kontakt s vedením škol, který v předchozích obdobích probíhal spíše operativně a bez širší strategie.

Z podkladů vyplývá, že MAP IV přispěl ke zlepšení komunikace mezi zřizovateli a školami. Průměrné hodnocení zlepšení této spolupráce dosáhlo hodnoty 6,96 na škále 1–10, přičemž téměř polovina respondentů uvedla vysoké známky. Projekt tak pomohl lépe propojit starosty, zaměstnance obecních úřadů i pracovníky města Hradec Králové s vedením škol a umožnil jim sdílet informace nejen o provozních a investičních otázkách, ale také o vzdělávacích potřebách, strategických dokumentech a dlouhodobých záměrech.

Pracovníci veřejné správy oceňovali zejména možnost získat aktuální informace o dění ve školách, nápadech a aktivitách, které školy prostřednictvím MAP realizují, a o přínosech, které projekt do území přináší. Mnozí uváděli, že díky MAP lépe rozumí tomu, jaké potřeby školy mají, jaké typy podpory očekávají od zřizovatele a jaké změny ve školství probíhají. Projekt tak

pomohl zlepšit orientaci zřizovatelů v záležitostech pedagogického rozvoje, v oblasti podpory žáků i v procesním řízení školy, což v minulosti často stálo mimo jejich přirozené kompetence. Významným přínosem MAP bylo také posílení profesního rozvoje vedoucích pracovníků škol, který pracovníci samosprávy hodnotili jako užitečný. Hodnocení podpory profesního růstu vedení škol dosáhlo průměrné hodnoty 6,76, přičemž více než polovina hodnotila tuto oblast známkami 8 a vyšší. Pro zřizovatele to znamenalo posun v tom, že školy jsou díky vzdělávání lídrů i pedagogů lépe připravené, systematictěji plánují a mají vyšší kompetence pro řízení změn i projektů.

MAP IV rovněž posílil povědomí zřizovatelů o strategických dokumentech, především o Strategickém rámci MAP. Většina respondentů uvedla, že tento dokument vnímají jako užitečný nástroj pro plánování investic a orientaci v potřebách škol. Někteří zřizovatelé využili MAP také jako prostor pro konzultaci konkrétních investičních záměrů a hledání vhodných dotačních titulů, byť výstupy ukazují, že pravidelné sdílení informací o investicích a dotacích zatím není plně etablované. Pouze devět respondentů uvedlo, že se tento mechanismus podařilo nastavit systematicky, zatímco šestnáct uvedlo, že se to dosud nepodařilo.

Z pohledu pracovníků veřejné správy je významným přínosem také to, že MAP IV umožnil setkávat se s řediteli škol v méně formálním a otevřeném prostředí než při běžných pracovních jednáních. Tato setkání vedla k lepšímu porozumění potížím i příležitostem, kterým školy čelí. Posílila vzájemnou důvěru a usnadnila komunikaci mezi školami a samosprávou, zejména v otázkách investic, kapacitních potřeb, rozvoje podpůrných služeb nebo plánování aktivit pro děti a žáky.

Projekt měl pozitivní dopad také na instituce zřizované veřejnou správou, zejména knihovny, muzea nebo kulturní centra. Tyto organizace byly prostřednictvím MAP více vtahovány do vzdělávacího dění, a to jak formou spolupráce na projektových dnech, tak účastí na komunitních akcích či sdílení know-how v oblasti čtenářské a kulturní gramotnosti. Spolupráce se tak stala přirozenější a školy začaly tyto instituce vnímat jako partnery s jasným vzdělávacím potenciálem.

Z dotazníkových odpovědí však vyplynulo také několik limitů. Část zřizovatelů hodnotila projekt spíše kriticky a uváděla, že MAP jejich každodenní fungování zásadně neovlivnil. Někteří uvedli, že by uvítali konkrétnější podporu při investičním plánování, posílení systematického sdílení informací nebo jasnější strukturu komunikace mezi MAP a zřizovateli. Ukázalo se také, že zřizovatelé mají odlišné potřeby podle velikosti obce a počtu škol, které

spravují – menší obce často vyžadují bližší podporu a metodické vedení, zatímco větší města pracují s robustnějším systémem řízení škol a potřebují zejména kvalitní analytická data.

Celkově lze konstatovat, že projekt MAP IV měl na pracovníky veřejné správy a jejich organizace pozitivní dopad. Přispěl ke zlepšení komunikace se školami, prohloubil porozumění vzdělávacím tématům, posílil strategické plánování na úrovni obcí i města a umožnil samosprávě více se orientovat v aktuálních pedagogických a metodických trendech. Zároveň vytvořil základ pro další rozvoj spolupráce v oblasti investic, informovanosti a sdílení dobré praxe, který lze v příštím období ještě více rozšířit.

Doporučení, poučení a závěr

Doporučení

Na základě všech provedených šetření, fokusních skupin, pozorování, dotazníků i zpětných vazeb jednotlivých cílových skupin lze formulovat několik klíčových doporučení, která mohou podpořit další rozvoj vzdělávacího systému v území ORP Hradec Králové.

Za zásadní se jeví pokračování v budování meziškolních vazeb, sdílení praxe a společném profesním učení. Pedagogové jasně deklarují, že společná setkávání a vzájemná inspirace mají významný dopad na kvalitu výuky i klima ve sborovnách. Doporučuje se proto zachovat širokou nabídku vzdělávacích aktivit a posilovat jejich praktický charakter, včetně prostor pro bezpečné sdílení zkušeností, otevřenou komunikaci a reflexi.

Důležitým doporučením je také systematická podpora wellbeingu pedagogů i žáků. Ukazuje se, že téma psychohygieny, prevence vyhoření, práce s náročnými situacemi a budování zdravého školního klimatu bude v následujících letech stěžejní. Součástí podpory by mělo být i širší zapojení odborníků, supervizí a možností dlouhodobého doprovázení škol.

Významnou oblastí je spolupráce mezi školami a zřizovateli. Přestože se komunikace výrazně zlepšila, část obcí stále postrádá pravidelné sdílení informací o potřebách škol, investičních plánech a dotačních příležitostech. Doporučuje se proto zavést pravidelný formát setkávání, který umožní vzájemné informování, koordinaci plánů a sdílení dobré praxe mezi zřizovateli různých typů.

Dalším doporučením je posílení strategického řízení škol. Ředitelé oceňují možnost profesního rozvoje i sdílení zkušeností s vedením dalších škol. Ukazuje se však, že část škol stále potřebuje podporu v oblasti projektového řízení, vedení týmů, práce s daty a nastavování dlouhodobých strategií. Tato témata by měla zůstat součástí vzdělávací nabídky i v nadcházejícím období.

Z pohledu poradenských služeb je žádoucí rozšířit nabídku řízených sdílení, supervizních aktivit a mezioborových setkání. Pracovníci poradenských zařízení jednoznačně vnímají potřebu větší koordinace, užšího propojení se školami a systematictější práce s náročnými případy.

V oblasti spolupráce s rodiči se doporučuje pokračovat v organizaci komunitních a otevřených akcí, které podporují partnerský dialog mezi školou a rodinou. Rodiče oceňují příležitosti zapojit se a sdílet své náměty; doporučuje se proto rozvíjet způsoby, jak je smysluplně vtahovat do plánování života školy.

Pro nadcházející období je také vhodné dále rozvíjet spolupráci s veřejností, kulturními institucemi, knihovnami, neziskovými organizacemi a dalšími aktéry, kteří mohou obohatit vzdělávací prostředí škol. Projekt ukázal, že propojení formálního a neformálního vzdělávání posiluje vztah žáků ke komunitě a vytváří příležitosti pro rozvoj kompetencí ve skutečných situacích.

Oblast doporučení	Doporučení
Meziškolní spolupráce a profesní učení	Pokračovat v budování meziškolních vazeb, sdílení praxe a společném profesním učení; zachovat širokou nabídku vzdělávání a prakticky zaměřených aktivit.
Wellbeing pedagogů a žáků	Systematicky podporovat wellbeing pedagogů i žáků; posílit psychohygienu, prevenci vyhoření, supervize a dlouhodobé doprovázení škol.
Spolupráce škol a zřizovatelů	Zavést pravidelný formát setkávání zřizovatelů a škol; posílit sdílení informací o potřebách škol, investicích a dotačních možnostech.
Strategické řízení škol	Podporovat oblast projektového řízení, práce s daty, vedení týmů a nastavování strategií; udržet nabídku rozvoje vedení škol.
Poradenské služby	Rozšířit nabídku řízených sdílení, supervizí a mezioborových setkání; posílit koordinaci mezi školami a poradenskými službami.
Spolupráce s rodiči	Pokračovat v organizaci komunitních a otevřených akcí; zapojovat rodiče do plánování školního života a podporovat partnerský dialog.

Spolupráce s veřejností a komunitními aktéry	Dále rozvíjet spolupráci s knihovnami, kulturními institucemi, neziskovými organizacemi a komunitou; podporovat propojení formálního a neformálního vzdělávání.
Propagace činnosti škol a posilování prestiže	Podpořit školy v budování komunikace směrem k veřejnosti; rozvíjet prezentaci školních úspěchů, zavést pravidelné informování o aktivitách, posílit vizuální identitu a moderní formy propagace (sociální sítě, krátká videa, newslettery).

Poučení z realizace projektu

Z průběhu projektu MAP IV lze odvodit několik zásadních poznatků, které jsou užitečné pro budoucí řízení projektů i pro fungování vzdělávacího systému v území.

- Jedním z klíčových poučení je význam kontinuity. Dlouhodobá práce, navazování na předchozí projekty a postupné posilování vztahů mezi aktéry jsou hodnotnější než jednorázové aktivity. MAP I–IV ukazují, že stabilní prostředí pro spolupráci vede k systematickým změnám, které mají šanci být udržitelné.
- Dalším poučením je potřeba pracovat s různorodostí škol. Velké školy mají jiné potřeby a kapacity než malé venkovské školy; jejich zapojení, motivace a možnosti jsou rozdílné. Úspěšné je proto přizpůsobovat aktivity různým typům škol a nabízet flexibilní řešení, která respektují jejich specifika.
- Projekt také ukázal limity spojené s vytížeností aktérů. Pedagogové, ředitelé i zřizovatelé často působí v několika dalších projektech, což komplikuje jejich zapojení. Je třeba pracovat s realistickým plánem, nabízet dostatečně efektivní a časově úsporné formáty akcí a podporovat online či hybridní setkávání tam, kde to dává smysl.
- Další potřebou je důsledné komunikace. Ukázalo se, že jasné, pravidelné a srozumitelné informování všech aktérů je klíčem k zapojení a důvěře v proces. Školy potřebují vědět, co projekt nabízí, jaké jsou přínosy a proč má smysl se zapojit. Stejně

tak zřizovatelé vyžadují informace o investičních potřebách, výstupech a strategických dokumentech.

- Dalším poučením je důležitost odborné kvality lektorů. Akce vedené zkušenými odborníky měly výrazně vyšší dopad, byly lépe hodnoceny a poskytovaly hlubší inspiraci. Investice do kvalitních lektorů se ukázala jako klíčová pro profesionální úroveň celého projektu.

Závěr

Projekt MAP IV, realizován od prosince 2023 do prosince 2025, významně přispěl k rozvoji vzdělávacího systému v území ORP Hradec Králové. Posílil spolupráci mezi školami, zřizovateli, poradenskými službami, rodiči i širokou veřejností a vytvořil prostředí, ve kterém mohou jednotliví aktéři sdílet své zkušenosti, vzájemně se podporovat a společně plánovat další kroky. Aktivity projektu měly dopad na profesní rozvoj pedagogů, kompetenční růst žáků, zlepšení komunikace s rodiči i na posílení strategického plánování škol.

Závěrečná evaluace potvrzuje, že MAP IV se stal důležitou součástí regionální vzdělávací politiky, která má přímý dopad na kvalitu vzdělávání a pozitivně ovlivňuje každodenní život škol. Jedním z významných kvalitativních přínosů je skutečnost, že školy se staly výrazně otevřenější veřejnosti. Pedagogové, vedení škol i pracovníci dalších organizací se přestali obávat říci si o pomoc či odbornou podporu, sdílet své potřeby a aktivně vyhledávat spolupráci. V území se postupně vytrácí pocit izolace škol. Roste důvěra mezi aktéry, zvyšuje se transparentnost a školy i instituce komunikují své aktivity navenek otevřeněji a sebevědoměji.

Projekt vytvořil stabilní partnerství a síť aktérů, která se stala základem pro pokračování v MAP V. Aktéři v území jednoznačně deklarují zájem a potřebu pokračovat v této spolupráci, rozvíjet již nastartované oblasti a posilovat témata, která se v průběhu projektu ukázala jako klíčová.

MAP IV tak nenabídl pouze jednotlivé aktivity, ale podpořil dlouhodobou změnu v kultuře spolupráce, v plánování vzdělávacích potřeb a v přístupu ke kvalitě vzdělávání. Školy dnes

fungují méně izolovaně, jsou více propojené, komunikují otevřeně a vnímají vzdělávání jako společnou odpovědnost. Tento základ vytváří solidní výchozí pozici pro další rozvoj regionálního školství v následujícím období a potvrzuje důležitost pokračování projektů MAP jako efektivního nástroje pro podporu vzdělávání v území.