

Informace o projektu

Název projektu	Místní akční plán rozvoje vzdělávání Tišnov IV.
Registrační číslo projektu	CZ.02.02.XX/00/23_017/0008228
Příjemce	Město Tišnov
Doba realizace projektu	1.12.2023-31.12.2025

Závěrečná evaluační zpráva

Informace k dokumentu

Výstup klíčové aktivity	Aktivita 2 – Vnitřní hodnocení projektu
Zpracovatel	Externí evaluátor Hana Benešová
Období zpracování	Září – říjen 2025
Tato verze je platná ke dni	15.10.2025

Na pomoc při realizaci KA Evaluace příjemce podpory v realizačním týmu vyčlenil následující pozice:

- **Libuše Beranová, administrativní tým**
- **Petr Škyřík, odborný tým**

Za vytvoření EP, koordinaci ev. aktivit a průběh evaluace je zodpovědný externí evaluátor, kterého lze kontaktovat na benesova@masbobrava.cz.

Obsah

1. Úvod a manažerské shrnutí	2
2. Stručná metodologie.....	4
Souhrnný přehled evaluací, jejich témat a cílů	5
3. Popis situace v území	6
4. Evaluační zjištění	8
5. Doporučení.....	10
6. Diseminace zjištění.....	11

1. Úvod a manažerské shrnutí

Cílem evaluace bylo zmapovat, co projekt skutečně přináší aktérům v praxi, a to s důrazem na reálnou změnu, nikoliv pouze na formální splnění aktivit. Evaluace byla postavena na metodě **Teorie změny**, která systematicky sleduje kauzální řetězec od dílčích aktivit přes konkrétní změny v chování účastníků až po dlouhodobé systémové dopady. Tento přístup umožnil zaměřit se na to, na čem skutečně záleží – na reálný přínos pro praxi. Data byla sbírána přímo od aktérů prostřednictvím pravidelných diskusí v pracovních skupinách, dotazníkových šetření a analýzy zápisů z jednání.

Klíčové výsledky a dopady na cílové skupiny

Projekt úspěšně inicioval a podpořil řadu pozitivních změn, které mají behaviorální i systémový charakter. Realizované aktivity přímo vedou k žádoucím výsledkům.

Zvýšená spolupráce a vytvoření komunitní infrastruktury

Jedním z nejvýraznějších dopadů je prolomení profesní izolace a vytvoření funkční sítě spolupráce mezi školami a dalšími institucemi v regionu.

- **Posílení důvěry a partnerství:** Projekt vytvořil prostředí pro bezpečné sdílení zkušeností, úspěchů i neúspěchů, což vedlo k prohloubení vzájemné důvěry. Účastníci oceňují pocit, že na své výzvy "nikdo není na všechno sám". Školy se vzájemně vnímají jako partneři.
- **Propojování různých aktérů:** Dochází k efektivnímu síťování a propojování nejen mezi základními a mateřskými školami, ale i mezi státními a alternativními vzdělávacími institucemi.
- **Základ pro udržitelnost:** Vybudované komunity a pevné vztahy vytvořily reálný základ pro dlouhodobou udržitelnost aktivit, která má potenciál fungovat i po skončení financování projektu.

Posílení odborných kompetencí a kvality výuky

Projekt měl přímý vliv na profesní rozvoj pedagogů a vedení škol, což se projevilo na jejich jistotě a kvalitě pedagogické práce.

- **Zavádění moderních přístupů:** Učitelé se cítí jistěji, aktivněji zkoušejí nové věci ve výuce a zavádějí moderní metody, jako je práce s cíli učení a kritérii hodnocení. Téma formativních přístupů "prostupuje více sborovnu než na začátku".
- **Zvýšená sebereflexe a motivace:** Účastníci více reflektují vlastní praxi a její smysl. Možnost sdílení a pocit sounáležitosti snižují riziko vyhoření a zvyšují motivaci aktérů.
- **Dopad na žáky:** Primárním očekávaným dopadem je aktivnější zapojení žáků do výuky, jejich porozumění cílům učení a schopnost reflektovat vlastní pokrok. Sdílením dobré praxe se zvyšuje kvalita výuky a motivace žáků v klíčových gramotnostech.

Zefektivnění řízení a strategického plánování

Pracovní skupina pro financování se ukázala jako klíčová platforma pro podporu vedení škol v manažerské a strategické oblasti.

- **Efektivnější administrativa:** Sdílení zkušeností s administrativní zátěží a legislativou pomáhá ředitelům šetřit čas a efektivněji řídit své organizace.
- **Zlepšení strategického řízení:** Propojování ředitelů, zřizovatelů a dalších aktérů nad koncepčními tématy (např. demografie, kapacity škol) zvyšuje kvalitu strategického rozhodování v území.
- **Cílený profesní rozvoj:** Společná poptávka po vzdělávacích akcích (DVPP) zajišťuje, že nabízené programy lépe odpovídají reálným potřebám škol.

Rozvoj inkluzivního prostředí a rovných příležitostí

Projekt otevřel a systematicky řešil náročná témata spojená s rovnými příležitostmi a podporou všech dětí.

- **Pojmenování klíčových problémů:** Účastníci otevřeně diskutují o problémech, jako je agresivita žáků, nedostatek informací pro vzdělávání dětí s psychickými problémy či nespolupráce rodičů.
- **Posilování spolupráce s odborníky:** Skupina funguje jako most mezi školami a podpůrnými institucemi (PPP, OSPOD), což je klíčové pro systémovou podporu ohrožených dětí.
- **Směrování k inkluzi:** Systematickým řešením tématu rovných příležitostí se zvyšuje šance, že všechny děti obdrží podporu, kterou potřebují, a zlepšuje se well-being a klima ve školách.

Souhrn a klíčová rizika pro udržitelnost

Evaluace jednoznačně prokazuje, že projektové aktivity jsou smysluplné a vedou k pozitivním změnám v chování aktérů i v celém vzdělávacím systému regionu Tišnovsko. Podařilo se vytvořit funkční komunity a platformy pro spolupráci, které jsou základem pro udržitelnost výsledků.

Pro zachování a další rozvoj dosažených výsledků je však nutné aktivně pracovat s identifikovanými riziky:

- **Kapacitní omezení:** Přetrvávajícím rizikem je zahlcení pedagogů a personální změny ve školách.

- **Udržení zapojení:** Klíčovou výzvou je udržení aktivního zapojení různých typů aktérů (státní, soukromé, MŠ, ZŠ) a řešení pasivity v některých skupinách.
- **Přenositelnost a roztržitost:** Je třeba hledat cesty, jak přenášet dobrou praxi i do škol, které nejsou aktivně zapojeny, a zároveň se vyvarovat roztržitosti témat v rámci jednotlivých pracovních skupin.

Evaluace realizovaných aktivit probíhala průběžně po celou dobu projektu dle Harmonogramu realizace jednotlivých evaluací. Výstupem jednotlivých evaluací byly předkládané Evaluační zprávy, Průběžné Sebehodnotící zprávy v rámci monitorovacího období a Závěrečná Sebehodnotící zpráva. Vnitřní evaluace probíhala v rámci Realizačního týmu MAP, na jednotlivých poradách, s frekvencí každý měsíc. V závěrečné zprávě jsou zodpovězeny otázky stanovené v evaluačním plánu, popsán postup, jak byly tyto odpovědi získány a jejich omezení. Zjištění evaluace budou diseminována aktérům v území.

2. Stručná metodologie

Evaluace probíhala v období leden 2024 – září 2025 v souladu s Evaluačním plánem projektu.

Použity byly kombinované metody kvalitativního a kvantitativního sběru dat:

- **Diskuze a reflexe v pracovních skupinách** (čtyři PS – financování, didaktické formy, gramotnosti, rovné příležitosti).
- **Dotazníková šetření** mezi školami, pedagogy a žáky (např. téma wellbeingu a potřeb škol).
- **Analýza zápisů a výstupů setkání** včetně zápisů Řídícího výboru a RT MAP.
- **Designové workshopy Teorie změny**, které umožnily společně formulovat vizi, cíle a metriky úspěchu.

Data byla vyhodnocována na úrovni tří evaluačních kritérií:

1. **Účelnost** – naplnění cílů a principů MAP.
2. **Dopad** – měřitelné změny v chování a postojích aktérů.
3. **Udržitelnost** – možnost pokračování aktivit bez přímé dotační podpory.

Nezávislost a validita byly zajištěny oddělením role evaluátora od realizačního týmu a triangulací zdrojů (PS, dotazníky, zápisy). Limitem zůstává časová náročnost a různá míra zapojení škol.

Při formulaci a vyhodnocování jsme se zaměřili na tyto tři oblasti:

Účelnost: Posouzení dosažení cílů MAP a postupu v souladu s principy MAP

Účelnost se zaměřuje na vztah mezi jednotlivými intervencemi a jejich výsledky, tzn. že hodnotí, zdali realizované intervence splnily svůj účel, tedy zdali a v jaké míře byly naplněny cíle programu, zdali dosažené výsledky přispěly k těmto cílům, zdali a jakých výsledků se

dosáhlo. Účelnost tedy poměřuje skutečnost (výstupy a výsledky dosažené intervencí) se stanovenými cíli.

- Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavního i dílčích cílů MAP?
- Co v dosažení těchto cílů bránilo, nebo jim naopak pomáhalo?
- Do jaké míry se dařilo postupovat v souladu s principy MAP?

Dopad: Posouzení přínosů akčního plánování aktérům v území Dopad je změna, která může být důvěryhodně připisována intervenci.

- Co se změnilo díky akčnímu plánování v území?
- Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?
- Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?

Udržitelnost: Posouzení úrovně a kvality zajištění akčního plánování v budoucím období

Udržitelnost se vztahuje k tomu, zda daná aktivita dosáhne/dosáhla cíle jen dočasně nebo trvale. Kritérium hodnotí, zdali výstupy a zejména výsledky, jichž bylo dosaženo, existují či budou přetrvávat i po skončení realizace intervencí.

- Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?
- Je plán udržitelnosti MAP realistický?

Souhrnný přehled evaluací, jejich témat a cílů

Téma	Cíl	Cílová skupina	Nástroje, metody	Způsob vyhodnocení
Evaluace pracovních skupin	Zhodnocení průběhu a přínosu činnosti pracovních skupin v rámci projektu MAP IV.	Realizační tým	Designový workshop; teorie změny; Dotazník; Zpětná reflexe; Řízený rozhovor	Zpracování analýzy, výstupu a následného začlenění závěru do závěrečné evaluační zprávy
Evaluace průběhu a přínosu projektu	Zhodnocení průběhu a přínosu projektu MAP IV.	Realizační tým; Řídící výbor	Dotazník; Zpětná reflexe; Řízený rozhovor	Zpracování analýzy, výstupu a následného začlenění závěru do závěrečné evaluační zprávy
Řízení	Formativní a sumativní zhodnocení	Realizační tým; Řídící výbor	Zpětná reflexe; Řízený rozhovor	Zpracování analýzy, výstupů a následného začlenění

	realizace procesu			závěrů do závěrečné evaluační zprávy
Komunikační strategie	Monitoring, formativní a sumativní zhodnocení přínosu nastavení komunikační strategie	Všechny cílové skupiny	Dotazník; Řízený rozhovor; Zpětná reflexe	Zpracování analýzy, výstupů a následného začlenění závěrů do závěrečné evaluační zprávy
Cíle	Zhodnocení nastavení a pokroku v plnění stanovených priorit a cílů	Všechny cílové skupiny	Agregace dat; Desk research; Řízený rozhovor	Agregace dat ze závěrečných sebehodnotících zpráv projektů MAP III.; Zpracování analýzy, výstupu a následného začlenění závěru do závěrečné evaluační zprávy
Akční plán	Zhodnocení úspěšnosti aktivit v rámci implementace akčního plánování v území	Všechny cílové skupiny	Desk research	Vyhodnocení konkrétního akčního plánu
Přínos	Zhodnocení přínosu akčního plánování v území jako celku – pro jednotlivé cílové skupiny, pro území	Všechny cílové skupiny	Zpětná reflexe;	Agregace dat z dotazníkových šetření; Zpracování analýzy, výstupu a následného začlenění závěru do závěrečné evaluační zprávy

3. Popis situace v území

Výchozí stav

Před zahájením MAP IV chyběla v území systematická koordinace strategického plánování v oblasti školství. Školy spolu komunikovaly nesourodě, spolupráce s neziskovým sektorem byla omezená a profesní rozvoj pedagogů nebyl propojen.

Cíle projektu

- Zlepšit kvalitu vzdělávání v mateřských a základních školách.
- Podpořit spolupráci mezi školami, zřizovateli a neziskovými organizacemi.
- Upevnit systém akčního plánování a profesního učení v komunitě (PUK).
- Rozvíjet rovné příležitosti a inkluzivní prostředí pro všechny žáky.

Teorie změny

1. **Vstupy:** Finanční podpora OP JAK, čas a odbornost aktérů, mentoři, lektorská a koordinátorská podpora
2. **Aktivity:** Pravidelná setkání PS, workshopy a DVPP, evaluace a sdílení příkladů dobré praxe
3. **Výstupy:** Zpracované zápisy, analýzy, dotazníky, společné akce a publikace výstupů
4. **Výsledky:** Změna chování aktérů – spolupráce, sdílení, profesní učení – učící se skupiny, zavádění nových metod
5. **Dopady:** Systémová změna v regionu – posílení důvěry, otevřenosti a kultury spolupráce ve vzdělávání

4. Evaluační zjištění

Účelnost

Projekt naplnil stanovené cíle a v mnoha oblastech je překročil. Aktivita byly cílené na reálné potřeby škol a měly přímý vztah k rozvoji kompetencí pedagogů i žáků.

- Společné setkávání a multioborové řešení problémů umožnilo zvýšit efektivitu a výměnu informací.
- Principy MAP (spolupráce, partnerství, otevřenost) byly naplňovány konzistentně.
- Bariérou zůstává časová vytíženost učitelů a nutnost pravidelné reflexe potřeb v PS.

Dopad

Změny nastaly na úrovni individuální, institucionální i systémové.

PS Didaktické formy: Zavádění formativního přístupu, cíle učení, mentoring a otevřené hodiny, otevřené školy. Vznikl model profesního učení přenosný na další školy.

PS Gramotnosti: Rozvoj čtenářské a matematické gramotnosti skrze sdílení metodik, akce „Den s knihou“, otevřené hodiny v matematice, společná poptávka po DVPP.

PS Rovné příležitosti: Témata inkluzivního vzdělávání, wellbeingu a spolupráce s PPP a OSPOD. Podněty vedly k iniciativě pro založení pobočky PPP v regionu.

PS Financování: Propojení ředitelů a zřizovatelů, síť „Akademie ředitelů“, zlepšení strategického řízení a sdílení administrativních postupů.

Dopady na žáky a školy:

- Aktivnější žáci a zvýšené porozumění cílům učení.
- Zlepšení klimatu a spolupráce ve sborovnách.
- Vyšší míra reflexe a motivace učitelů k dalšímu rozvoji.

Udržitelnost

Projekt vytvořil pevné základy pro dlouhodobé pokračování aktivit.

- **Udržitelné mechanismy:** Pravidelná setkání PS, online nástroje pro sdílení, propojení škol a neziskových i dalších organizací.
- **Klíčové osoby:** Lídři pracovních skupin – nutnost jejich dlouhodobé podpory a definování kompetencí.
- **Rizika:** Personální obměny, nedostatek financí, administrativní zátěž.
- **Doporučené směry:** Hledání nových dotačních titulů (OP JAK, IROP), zapojení rodičů a širší komunity, vytvoření modelu „Centrum vzdělávání Tišnovska“, pilot Místní školské správy.

Doporučení a poučení

1. **Udržovat a rozvíjet osvědčené aktivity**, zejména profesní učení a tematické skupiny.
2. **Definovat kompetence lídrů PS** a zajistit jejich systematickou podporu.
3. **Rozšiřovat zapojení dalších škol a aktérů**, včetně rodičů a středních škol.
4. **Posílit spolupráci mezi projekty** (MAP, IROP, Eduzměna, Partnerství 2030+, další regionální iniciativy).
5. **Zajistit finanční a organizační návaznost** v rámci města Tišnova, zřizovatelů škol, SO Tišnovsko, místních donorů a MAS Brána Vysočiny.
6. **Pokračovat v evaluaci a reflexi skrze Teorii změny**, včetně každoročních design-workshopů.

Vyhodnocení evaluačního dotazníku pro realizační tým

Evaluační šetření, kterého se na konci července zúčastnilo osm členů realizačního a odborného týmu, se zaměřilo na otázku udržitelnosti aktivit projektu MAP po skončení dotační podpory. Průměrné hodnocení udržitelnosti dosáhlo hodnoty 5,6 na desetibodové škále, přičemž odpovědi se rozdělily do dvou skupin – část respondentů hodnotila udržitelnost velmi nízko (2–3 body), zatímco druhá skupina optimističtější (7–8 bodů). Ukazuje to na rozdílné vnímání finanční závislosti projektu a jeho aktivit.

Za neudržitelné bez dotační podpory označili respondenti především finančně či organizačně náročné činnosti, jako jsou kurzy, výcviky, profesionální školení, koordinace realizačního týmu nebo vybavování škol. Naopak udržitelné aktivity podle nich představují především **různé formy setkávání a sdílení** – pracovní skupiny, komunitní spolupráci, stáže či dobrovolnické iniciativy. Tyto činnosti jsou často založené na osobním nasazení a partnerských vztazích a mohou pokračovat i bez přímé dotace, pokud se podaří najít alternativní zdroje financování.

Za možné nositele aktivit po skončení projektu jsou považovány samotné školy, zřizovatelé, vedoucí pracovních skupin či neziskové vzdělávací organizace. Nejčastěji zmiňovaným finančním zdrojem pro další fungování byly rozpočty škol, příspěvky města nebo kraje, popřípadě nové dotační programy. Někteří respondenti připustili i variantu dobrovolnického zapojení nebo neziskového režimu menších aktivit.

Při hodnocení zájmu o pokračování spolupráce po skončení projektu se ukázal výrazný optimismus. Členové pracovních skupin podle respondentů mají chuť setkávat se a spolupracovat dál (průměrné hodnocení 7,9). Schopnost samostatně organizovat setkání byla hodnocena mírně nižším průměrem (6,4), podobně jako práce čistě na bázi dobrovolnosti (6,8). Rovněž vnímání místních lídrů a využitelnosti výstupů MAP je pozitivní – v pracovních skupinách působí přirozené autority a vytvořené materiály i koncepce budou podle respondentů dále používány (hodnocení mezi 7,5 a 7,9 body).

Pro dlouhodobé ukotvení výsledků projektu doporučují respondenti pokračovat v rozvíjení komunikace a sdílení mezi školami, dále posilovat roli města Tišnova jako koordinátora a propagovat MAP i mezi širším okruhem vedení škol. Důležitá je podle nich i pravidelná reflexe, implementace výstupů do praxe a udržování týmu, který aktivity zastřešuje. Jako hlavní rizika pro udržitelnost projektu byly označeny personální změny, možné rozpadnutí týmu, nedostatek financí a ztráta koordinace. Někteří respondenti upozorňují, že bez kontinuální péče a zajištění lidských zdrojů by se většina aktivit postupně vytratila. Přesto se shodují, že mnohé z výstupů a zkušeností mají dlouhodobou hodnotu a budou ovlivňovat vzdělávací praxi i po skončení projektu.

Souhrnné vyhodnocení pracovních skupin

Evaluační ověřila skutečný dopad projektu na vzdělávací praxi s využitím **Teorie změny**, která sledovala vztah mezi aktivitami, změnami v chování aktérů a systémovými dopady. Data z pracovních skupin, dotazníků a zápisů z jednání potvrdila, že projekt **MAP Tišnovsko** významně posílil spolupráci v území a přispěl ke zlepšení kvality vzdělávání.

Konkrétně se podařilo:

- **prolomit profesní izolaci škol** – vznikla síť spolupráce mezi MŠ, ZŠ, alternativními školami a neziskovými organizacemi; školy se vnímají jako partneři a sdílejí zkušenosti;
- **rozšířit formativní přístupy ve výuce** – podle pedagogů „téma cílů učení prostupuje více sborovnu než na začátku“; učitelé se cítí jistější, využívají cíle a kritéria hodnocení a aktivně reflektují svou praxi;
- **posílit profesní růst a motivaci učitelů** – sdílení dobré praxe a možnost otevřeně mluvit o úspěších i chybách vedly ke snížení rizika vyhoření;
- **zlepšit řízení škol** – pracovní skupina pro financování vytvořila platformu, kde ředitelé sdílejí zkušenosti s administrativní zátěží a legislativními změnami; společně identifikovali potřeby regionu, například nutnost řešit kapacity škol a demografické výzvy;
- **rozvinout inkluzivní prostředí** – pracovní skupina pro rovné příležitosti otevřela témata duševního zdraví, práce s agresivitou a podpory žáků se speciálními potřebami; díky spolupráci s PPP a OSPOD se podařilo posílit systém péče o ohrožené děti;
- **podpořit well-being ve školách** – realizace Týdne wellbeingu, dotazníky pro žáky i učitele a zapojení školních psychologů přinesly cenné podklady pro další práci s klimatem školy.

Projekt tedy přinesl měřitelné a smysluplné výsledky, které mají jak behaviorální, tak systémový charakter. Významným přínosem je také vznik **komunitní infrastruktury profesního učení**, která má reálný potenciál fungovat i po skončení dotační podpory. Mezi hlavní rizika udržitelnosti patří kapacitní omezení škol, možné personální změny a potřeba přenášet dobrou praxi i do méně aktivních institucí. Pro zachování výsledků je klíčové pokračovat v pravidelných setkáváních pracovních skupin, podporovat lídry komunit a hledat nové zdroje financování, které zajistí dlouhodobé ukotvení dosažených změn.

5. Doporučení

- **Udržovat a rozvíjet osvědčené aktivity**, zejména profesní učení a tematické skupiny.
- **Definovat kompetence lídrů PS** a zajistit jejich systematickou podporu.
- **Rozšiřovat zapojení dalších škol a aktérů**, včetně rodičů a středních škol.
- **Posílit spolupráci mezi projekty** (MAP, IROP, Eduzměna, Partnerství 2030+, další regionální iniciativy).
- **Zajistit finanční a organizační návaznost** v rámci města Tišnova, zřizovatelů, SO Tišnovsko, donorů a MAS Brána Vysočiny.
- **Pokračovat v evaluaci a reflexi skrze Teorii změny**, včetně každoročních design-workshopů.

6. Diseminace zjištění

Zjištění byla sdílena prostřednictvím:

- **Zpracovaného manažerského shrnutí** (1–2 normostrany) předaného ŘO OP JAK. (12.6.2025)
- **valuačně-metodického setkání ŘO OP JAK** (11. 6. 2025) – prezentace výsledků a dopadů na cílové skupiny.
- **Jednání Řídicího výboru a RT MAP** (15.10. 2025, 13.10.2025).
- **Webových stránek a sociálních sítí MAP Tišnovsko.**

Veřejná diseminace a sdílení zjištění umožnila zapojit další MAPy a zájemce z odborné veřejnosti.

Evaluace byla vnímána jako dialog – ne jen kontrola, ale součást učení a rozvoje celého regionu.

Zpracoval: Hana Benešová

Schválil: Řídicí výbor: 15.10.2025

Zodpovídá: Libuše Beranová