



**Spolufinancováno
Evropskou unií**



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Evaluační zpráva projektu

MAP Karlovarsko IV

(Místní akční plán rozvoje vzdělávání)

OBSAH

EXECUTIVE SUMMARY	3
1. ZÁKLADNÍ ÚDAJE O PROJEKTU	4
KONTEXT A VÝCHOZÍ SITUACE ÚZEMÍ ORP KARLOVY VARY	8
METODOLOGICKÝ RÁMEC EVALUACE	9
3. POPIS PROJEKTU A CÍLOVÝCH SKUPIN.....	11
4. CÍLE EVALUACE A EVALUAČNÍ OTÁZKY	14
5. METODOLOGIE EVALUACE	18
6. HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ A VÝSLEDKY EVALUACE	23
HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ	43
VAZBA NA EVALUAČNÍ OTÁZKY	44
DOPORUČENÍ.....	45
7. DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ FÁZI A ZLEPŠENÍ IMPLEMENTACE.....	45
8. ZÁVĚRY A SOUHRNNÉ ZHODNOCENÍ	48
SMYSL A DOPADY	48
ŘÍZENÍ A KVALITA	49
VÝZNAMNÉ ZJIŠTĚNÍ	49
RIZIKA A LIMITY.....	50
DOPORUČENÍ V PRAXI	51
ZÁVĚREM.....	51

EXECUTIVE SUMMARY

Projekt MAP Karlovarsko IV (MAP IV) představuje čtvrtou fázi dlouhodobého procesu rozvoje vzdělávání v území ORP Karlovy Vary, který kontinuálně probíhá od roku 2016. Cílem projektu je posílit kvalitu a dostupnost vzdělávání prostřednictvím systematické spolupráce škol, zřizovatelů a regionálních partnerů. Realizátorem projektu je MAS Kraj živých vod, z. s., která zajišťuje koordinaci, metodické vedení i evaluaci.

Evaluace, kombinující formativní a sumativní přístup, prokázala, že projekt je efektivně řízený, relevantní a s měřitelnými dopady na hlavní cílové skupiny, tedy pedagogy, žáky, zřizovatele i širší komunitu. MAP IV Karlovarsko dokázal navázat na předchozí fáze, přenést ověřené modely spolupráce a dále je rozvinout směrem k hlubší profesionalizaci a udržitelnosti.

HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ EVALUACE

1. Projekt probíhá v souladu s harmonogramem a dosahuje nadprůměrné výkonnosti ve všech klíčových indikátorech.
2. Došlo k posílení profesního rozvoje pedagogů, zejména v oblastech moderní didaktiky, inkluze a digitální gramotnosti.
3. Síť spolupráce mezi školami se stabilizovala a rozšířila; vznikly 3 pracovní skupiny a řídicí výbor projektu – odborná tematická fóra, která fungují jako trvalá platforma pro sdílení praxe.
4. Projekt prokázal vysokou míru relevance – reaguje na skutečné potřeby škol a regionu, zejména na rozdíly mezi městskými a venkovskými školami.
5. Klíčovým faktorem úspěchu je stabilní a profesionální řízení projektu, založené na zkušenostech realizačního týmu a osobní angažovanosti koordinátorky, jejíž vedení zajišťuje kontinuitu, motivaci a soudržnost aktérů. Tento prvek je zároveň potenciálním rizikem do budoucna a vyžaduje posílení institucionálního zázemí pro přenos know-how.

Závěrečná evaluace projektu MAP Karlovarsko IV potvrzuje, že v území ORP Karlovy Vary se podařilo vybudovat funkční a důvěryhodnou platformu spolupráce mezi školami, obcemi, zřizovateli a krajskými institucemi. Projekt se stal přirozenou součástí vzdělávacího ekosystému regionu a přispěl ke zlepšení kvality i dostupnosti vzdělávání. MAP Karlovarsko IV navázal na předchozí etapy a využil zkušenosti i vazby, které se v území postupně vytvářely. Díky tomu, že příprava projektu začala časově už v závěru realizace předchozího MAP, bylo možné opřít se o konkrétní a ověřené potřeby škol. Aktivita byly cílené, praktické a dobře přijímané – školy oceňovaly jejich relevanci i přímý dopad do výuky. Projekt se tak vyznačoval mimořádně kvalitní přípravou a vysokou mírou zapojení škol a partnerů. Evaluace dále potvrzuje, že klíčovým faktorem úspěchu projektu byla práce realizačního týmu, zejména koordinátorky projektu. Její odbornost, znalost prostředí a dlouhodobé působení v území přispěly k stabilitě, efektivitě a vzájemné důvěře mezi školami a zřizovateli. Současně je však tato personální kontinuita vnímána i jako potenciální riziko – znalostní a vztahová závislost projektu na jediné osobě by mohla v budoucnu omezit přenos zkušeností a udržitelnost aktivit. Z hlediska dopadů projekt významně posílil spolupráci mezi školami, rozvoj profesních kompetencí pedagogů, strategické plánování zřizovatelů a povědomí o společných vzdělávacích prioritách. Podařilo se snížit rozdíly mezi městskými a venkovskými školami a vytvořit síť vztahů, která přesahuje rámec samotného projektu. Fokální skupina, která hodnotila dopady, nedokázala identifikovat žádný negativní aspekt realizace – diskuse se zaměřovala spíše na obavy z ukončení projektu a jeho následků pro území.

Nepokračování projektu ve fázi MAP V (z důvodu požadavku na 20% spolufinancování, složitosti území a rozhodnutí představitelů Statutárního města Karlovy Vary se nepodílet na spolufinancování) představuje reálné riziko pro zachování rozvinuté spolupráce. Realizační tým však aktivně hledá cesty, jak udržet alespoň část aktivit prostřednictvím spolupráce se Středním článkem podpory, NPI, MAS Kraj živých vod a dalších regionálních partnerů. Aktualizaci Strategického rámce a seznamu investičních záměrů přebírá Magistrát města Karlovy Vary. Cílem je zachovat především plánovací a metodické činnosti, které se v praxi škol osvědčily. Projekt MAP Karlovarsko IV lze považovat za vyzrálý, funkční a smysluplný model lokálního plánování vzdělávání. Přinesl konkrétní výsledky, reálné dopady a vytvořil prostředí, které podporuje spolupráci a důvěru. Jeho zkušenosti mohou sloužit jako inspirace pro další regiony, které usilují o propojení strategického řízení vzdělávání s každodenní praxí škol.

1. ZÁKLADNÍ ÚDAJE O PROJEKTU

Název projektu:	MAP Karlovarsko IV
Registrační číslo projektu:	CZ.02.02.XX/00/23_017/0008128
Operační program:	OP JAK – Operační program Jan Amos Komenský
Realizátor projektu:	MAS Kraj živých vod, z. s.
Období realizace:	1. 1. 2024 až 31. 12. 2025
Zpracovatel evaluační zprávy:	Bc. Alexander Olah, člen realizačního týmu na pozici evaluátor
Datum vyhotovení zprávy:	10/2025

2. KONTEXT A VÝCHODISKA PROJEKTU

Území ORP Karlovy Vary patří mezi socioekonomicky rozmanité regiony s výrazným kontrastem mezi městským centrem a venkovskými obcemi. Na jeho území působí přibližně 70 mateřských, základních a středních škol s celkovou kapacitou kolem 10 000 žáků. Zatímco v Karlových Varech a okolí dochází k nárůstu počtu žáků a tlaku na kapacity škol, menší venkovské školy v okolních obcích čelí dlouhodobému poklesu počtu žáků a nutnosti optimalizace provozu.

2.1 SOCIÁLNĚ-EKONOMICKÉ A DEMOGRAFICKÉ FAKTORY

Karlovarský kraj vykazuje podprůměrnou úroveň příjmů, vyšší nezaměstnanost a nízkou vzdělanostní strukturu obyvatelstva. V některých mikroregionech žije významný podíl domácností ohrožených sociálním vyloučením a zadlužeností. Tyto faktory přímo ovlivňují vzdělávací aspirace rodičů a motivaci dětí.

Sociálně-ekonomické rozdíly mezi obcemi se promítají do vzdělávacích podmínek – a tím i do výsledků žáků. Data z dostupných analýz (např. PAQ Research, ČŠI, krajská statistika) potvrzují, že region Karlovarska dlouhodobě vykazuje nižší vzdělanostní strukturu obyvatelstva, vyšší nezaměstnanost a slabší pracovní trh orientovaný především na služby a cestovní ruch. To se odráží v nižší motivaci k dalšímu vzdělávání, slabší podpoře vzdělávání ze strany rodičů a v nižší atraktivitě učitelské profese.

Trh práce je založen na lázeňství, službách a cestovním ruchu s nízkým zastoupením technologicky náročných oborů. To se odráží v omezené atraktivitě polytechnických a technických směrů a v nedostatku žáků v odborném vzdělávání. Dlouhodobě přetrvává nedostatek kvalifikovaných pedagogických pracovníků, zejména v oblasti matematiky, přírodovědných oborů a cizích jazyků¹. Vnějšími limity regionu jsou rovněž nedostatečná dopravní infrastruktura a složitá dostupnost škol v odlehlejších částech území, které snižují možnosti účasti žáků na mimoškolních aktivitách i další vzdělávání učitelů².

Pro oblast vzdělávání to představuje dvojí a vzájemně provázanou výzvu.

Na jedné straně stojí potřeba dlouhodobě rozvíjet kvalitu výuky v menších venkovských školách, posilovat motivaci učitelů a zajistit jim adekvátní profesní podporu. Tyto školy často fungují v náročných podmínkách – s nižším počtem žáků, omezeným materiálním zázemím a menší dostupností specializovaných odborníků, jako jsou asistenti pedagoga, speciální pedagogové či psychologové. Udržení kvalitního vzdělávacího standardu zde proto vyžaduje systematickou podporu, cílené vzdělávací programy a sdílení metodických zkušeností napříč školami.

Na druhé straně stojí městské školy v Karlových Varech, které narážejí na kapacitní limity a rostoucí nároky na organizaci výuky i modernizaci infrastruktury. Po přechodném období zvýšeného počtu žáků (spojeném mimo jiné s příchodem žáků z Ukrajiny) zůstávají třídy kapacitně naplněné, což vytváří tlak na kvalitu i diferenciaci výuky. Karlovy Vary se zároveň potýkají s konkurenčním prostředím mezi školami, které někdy oslabuje přirozenou spolupráci, přestože právě ta je pro rozvoj MAP klíčová.

Oba tyto póly (malé venkovské školy i velké městské instituce) mají společného jmenovatele. Potřebují podporu v řízení, plánování a sdílení zkušeností. Právě tento kontext zdůrazňuje význam projektu MAP Karlovarsko IV, který usiluje o vyrovnávání rozdílů v kvalitě vzdělávání a o vytváření propojeného, vzájemně se podporujícího systému škol na celém území ORP Karlovy Vary a obce Teplá (ORP Mariánské Lázně).

Projekt MAP Karlovarsko IV se proto zaměřuje na posílení spolupráce napříč tímto sociálně a geograficky rozvrstveným územím. Cílem je vytvářet rovné podmínky pro všechny školy, zlepšit koordinaci mezi zřizovateli, školami a regionálními institucemi a zároveň využít potenciál místní komunity, která i přes strukturální problémy prokazuje značnou míru soudržnosti a ochoty ke spolupráci.

2.2 VNITŘNÍ CHARAKTERISTIKY A SILNÉ STRÁNKY ÚZEMÍ

Navzdory uvedeným socioekonomickým a demografickým výzvám disponuje území ORP Karlovy Vary mimořádně rozvinutou a stabilní sítí spolupráce mezi školami, zřizovateli, neziskovým sektorem a dalšími partnery. Tento systém vzájemného propojování a sdílení vznikl postupně, zejména díky více než osmileté realizaci předchozích fází projektů MAP I–III. Z původně projektového nástroje se tak stala dlouhodobě funkční platforma, která dnes představuje páteř regionálního rozvoje vzdělávání.

¹ Zdroj: Polostrukturované rozhovory s řediteli škol

² Zdroj: <https://www.krajzivychvod.cz/nase-projekty/map-karlovarsko/dokumenty/>

Síť spolupráce MAP na Karlovarsku se osvědčila nejen jako koordinační mechanismus, ale především jako prostředí důvěry a otevřené výměny zkušeností. Školy, které dříve pracovaly spíše izolovaně, dnes sdílejí metodické postupy, společně plánují rozvoj infrastruktury a aktivně se zapojují do vzdělávacích aktivit pro pedagogy i žáky. Tento posun je v regionálním kontextu mimořádně cenný. V území s výraznými rozdíly mezi městským a venkovským prostředím se podařilo vybudovat systém spolupráce, který má trvalý charakter a konkrétní přínosy.

Projekt MAP Karlovarsko IV, realizovaný organizací MAS Kraj živých vod, z. s., navazuje na dosavadní kontinuitu a dále ji rozvíjí. Územní působnost projektu zahrnuje správní obvod ORP Karlovy Vary a rozšiřuje se také na město Teplá z ORP Mariánské Lázně, které o zapojení samo požádalo. Do aktivit projektu je na úrovni RED IZO zapojeno 59 škol a školských zařízení (z celkových 60 v území; nezapojená zůstala pouze jedna soukromá mateřská škola). Pokud se započítají jednotlivé organizační složky (IZO), celkový počet zapojených subjektů činí 74. Projekt funguje jako otevřená platforma – místo, kde se propojují školy všech stupňů, obce, MAS i krajské instituce v rámci společného cíle: zkvalitnit vzdělávání v regionu a zajistit jeho dostupnost pro všechny děti a žáky bez ohledu na místo, kde žijí.

Tento systém spolupráce je podpořen standardizovanou strukturou řízení, která zajišťuje jak strategické vedení, tak odborné a metodické zázemí projektu.

- A. **Řídící výbor** (21 členů) zajišťuje strategické směřování projektu, přičemž propojuje zástupce zřizovatelů, škol, MAS, kraje i odborných institucí. Stálým hostem je zástupce Středního článku podpory.
- B. **Realizační tým** (7 osob, celkem 3 FTE) odpovídá za odborné, administrativní i evaluační procesy a metodicky vede činnost pracovních skupin.
- C. **Pracovní skupiny** fungují jako odborná fóra v oblastech financování, rovných příležitostí, moderních didaktických forem a dalších témat spojených s rozvojem vzdělávání.

Významnou součástí řízení projektu je komunikační strategie, která zajišťuje otevřenost a transparentnost vůči školám i veřejnosti. Informace jsou pravidelně sdíleny prostřednictvím webových stránek projektu (www.krajzivychvod.cz), newsletterů, sociálních sítí, a setkání se zřizovateli a řediteli. Díky tomu se daří udržovat živý kontakt se školami, sbírat zpětnou vazbu a reagovat na aktuální potřeby v území.

MAP Karlovarsko IV tak představuje funkční ekosystém, který propojuje odbornou expertizu, praktické zkušenosti škol a strategické řízení vzdělávání. Tento systém se stal jednou z nejsilnějších vnitřních opor regionu a je dokladem toho, že i v socioekonomicky znevýhodněném prostředí lze vybudovat kulturu spolupráce, sdílení a důvěry.

2.3 VIZE A STRATEGICKÉ SMĚŘOVÁNÍ

Vize rozvoje vzdělávání v rámci strategického plánování rozvoje vzdělávání v pracovních skupinách je formulována takto:

„Karlovarsko je místem pro život, místem příležitostí a inspirace.“

Na tuto vizi navazuje čtyřdílná struktura priorit, které reflektují nejvýznamnější potřeby škol a zřizovatelů v regionu:

1. **Infrastruktura a vybavení škol** – zajištění kvalitního materiálního a digitálního zázemí.
2. **Kvalita a motivace aktérů vzdělávání** – profesní rozvoj pedagogů, sdílení praxe a rozvoj vedení škol.
3. **Kvalitní společné vzdělávání** – inkluzivní přístup, rovné příležitosti a rozvoj kompetencí žáků.
4. **Rozvoj spolupráce a komunikace** – síťování mezi školami, zřizovateli, partnery a komunitami.

Tyto priority byly v roce 2024 aktualizovány na základě práce pracovních skupin, jejichž jednání potvrdila potřebu posílit rovnováhu mezi investičními a neinvestičními opatřeními, stabilizovat pedagogické sbory a zvýšit kvalitu komunikace mezi školami a zřizovateli.

2.4 KLÍČOVÉ VÝZVY A RIZIKA

Projekt reaguje na dlouhodobé výzvy vzdělávacího systému v regionu, zejména:

- **nízkou motivaci mladých učitelů** vstupovat do praxe,
- **rostoucí administrativní zátěž** ředitelů a pedagogů,
- **nerovnosti mezi městskými a venkovskými školami,**
- **závislost na projektovém financování,** která komplikuje dlouhodobé plánování.

Zápisy z pracovních skupin a Řídícího výboru potvrzují, že klíčovou hodnotou MAP Karlovarsko IV je otevřená spolupráce a schopnost propojovat aktéry, kteří by jinak jednali izolovaně. Projekt tak posiluje důvěru a komunikační toky mezi školami, zřizovateli, krajem a neziskovými organizacemi.

2.5 ROZSAH ZAPOJENÍ A DOSAH PROJEKTU

K 20. říjnu 2025 bylo v rámci projektu MAP Karlovarsko IV uskutečněno a do konce realizace projektu je naplánováno celkem:

- 362 aktivit (programy, besedy a projektové dny) určených pro děti a žáky,
- 90 vzdělávacích aktivit pro pedagogy,
- 17 tematických setkání a
- 26 jednání pracovních skupin.

Tyto výsledky dokládají široký záběr a dopad projektu, který představuje stabilní a funkční rámec pro koordinaci vzdělávací politiky na úrovni ORP Karlovy Vary.

V rámci projektu se neevidují jednotlivé osoby, ale účasti, neboť u některých aktivit dochází k opakované účasti stejných osob.

Celkový počet unikátních účastníků lze orientačně odhadnout na zhruba 750 pedagogů a 3 500 dětí a žáků.

Kromě širokého spektra aktivit byly v průběhu realizace projektu vytvořeny také významné písemné a metodické výstupy, které mají dlouhodobý přínos pro řízení vzdělávací politiky v území:

- dokument Místní akční plán rozvoje vzdělávání do roku 2028,

- akční plány a Strategický rámec MAP Karlovarsko IV,
- seznam pedagogických lídrů zapojených do aktivit profesního rozvoje,
- souhrnný výstup z podpory škol v plánování,
- a soubor výstupů k regionální identitě, který zahrnuje brožuru s přehledem programů a výtvarné ztvárnění vize MAP.

Tyto výstupy potvrzují, že projekt MAP Karlovarsko IV plní svou roli strategické a koordinační platformy, která propojuje školy, zřizovatele a další aktéry vzdělávání v území a vytváří stabilní základ pro navazující období MAP V.

EVALUAČNÍ KOMENTÁŘ:

Z pohledu evaluace lze konstatovat, že projekt MAP IV Karlovarsko naplňuje svou funkci nejen prostřednictvím vysokého počtu realizovaných aktivit, ale také rozvojem strategické kapacity území. Vytvořené dokumenty a metodické výstupy prokazují schopnost realizačního týmu plánovat, vyhodnocovat a adaptovat vzdělávací politiku na základě reálných potřeb škol a zřizovatelů. Zejména Strategický rámec a akční plány představují funkční nástroje řízení a koordinace, které umožňují systematické sledování priorit a přenos dobré praxe mezi školami. Významným přínosem je rovněž vznik souboru k regionální identitě, který propojuje vzdělávací obsah s místním kontextem a podporuje sounáležitost žáků s regionem – téma, které se v průběhu projektu ukázalo jako dlouhodobě relevantní pro všechny zapojené obce i školy. Celkově lze uzavřít, že projekt vytvořil stabilní základ pro další cyklus MAP V, a to jak v rovině spolupráce, tak v oblasti strategického řízení a kultivace vzdělávacího prostředí v území.

KONTEXT A VÝCHOZÍ SITUACE ÚZEMÍ ORP KARLOVY VARY

Vymezení území a demografie: Území zahrnuje správní obvod ORP Karlovy Vary s dominantní rolí Statutárního města Karlovy Vary a navázaných obcí; dopadové zázemí tvoří dvě MAS (MAS Kraj živých vod, MAS Krušné hory) a okrajově další dvě MAS. Karlovarský kraj dlouhodobě čelí úbytku obyvatel způsobenému zároveň přirozeným i migračním saldem; na konci roku 2024 měl kraj ~293 tis. obyvatel a okres Karlovy Vary vykázal v r. 2024 nejvyšší pokles v kraji. Tyto trendy zvyšují tlak na stabilizaci školské sítě a na promyšlené plánování kapacit.

Typologie a vzdělávací rizika: Podle rámce PAQ Research je ORP Karlovy Vary klasifikována jako „území předcházející vzdělávacímu neúspěchu“ – region s podprůměrnou mírou vzdělávacího neúspěchu vzhledem k sociálním charakteristikám území, přičemž klíčovým faktorem jsou předčasné odchody ze vzdělávání. V posledních letech zde došlo k pozitivnímu posunu (snížení předčasných odchodů), nicméně strukturální zranitelnosti přetrvávají (heterogenita žáků, nerovnoměrné zapojení menších škol, kapacitní limity).

Struktura a potřeby škol: Městské školy v Karlových Varech narážejí na kapacitně naplněné třídy a vyšší nároky na organizaci výuky, digitalizaci a práci s heterogenními skupinami. Venkovské školy řeší personální a odborné kapacity a potřebují podporu sdílení praxe a cílené metodické vedení. Tuto dualitu potvrzují i krajské strategické dokumenty (KAP, Dlouhodobý záměr), které akcentují partnerství škol, plánování a rozvoj řízení.

Napojení na strategické rámce: Na úrovni ČR je směřování vymezeno Strategií 2030+ (priorita rovnosti a kvality), krajská rovina je ukotvena v Krajském akčním plánu Karlovarského kraje (KAP) a souvisejících koncepcích. MAP Karlovarsko IV je zároveň provázán s individuálními projekty systémovými – zejména IPs Střední článek a IPs Kurikulum (metodická podpora řízení a kurikula), a s územními nástroji CLLD a ITI Karlovy Vary v oblasti investičního plánování.

Relevantní zjištění ČŠI: Tematické zprávy ČŠI v posledním období potvrzují, že kvalita řízení a spolupráce uvnitř škol (např. tandemové vyučování, jasné role, plánování) má přímý dopad na výsledky žáků a klima; to je v souladu s důrazem MAP na profesní rozvoj a podporu metod vedení výuky.

Implikace pro MAP. V daném kontextu dává smysl, že MAP Karlovarsko IV staví na:

- cílené podpoře škol v řízení heterogenních tříd a digitalizaci,
- zvyšování kvality venkovských škol prostřednictvím sdílení a komunit praxe,
- koordinaci se zřizovateli a přenosu strategických dokumentů do řízení města (Strategický rámec, seznam investic). Tím MAP přispívá k udržení pozitivního trendu v omezování vzdělávacího neúspěchu a k vyrovnávání rozdílů uvnitř ORP.

KLÍČOVÉ CHARAKTERISTIKY ÚZEMÍ ORP KARLOVY VARY

Oblast	Zjištění / Charakteristika
Geografické vymezení	Území zahrnuje správní obvod ORP Karlovy Vary s dominantní rolí Statutárního města Karlovy Vary a navázanými obcemi; dopadově spadá do působnosti MAS Kraj živých vod a MAS Krušné hory a okrajově MAS Vladař a MAS Sokolovsko.
Demografické trendy	Dlouhodobý úbytek obyvatel a migrační odliv mladších ročníků. Kraj má kolem 293 tis. obyvatel (2024), okres Karlovy Vary zaznamenal největší pokles v kraji.
Vzdělávací profil	Region s nižší mírou vzdělávacího neúspěchu oproti průměru ČR, avšak s přetrvávající heterogenitou žáků a riziky v oblasti předčasných odchodů ze vzdělávání.
Typologie škol	Městské školy – kapacitně naplněné, tlak na digitalizaci a práci s heterogenními třídami; venkovské školy – personální limity, potřeba metodické podpory.
Strategické vazby	Napojení na Strategii 2030+, KAP Karlovarského kraje, IPs Střední článek a IPs Kurikulum; spolupráce s ITI Karlovy Vary a CLLD MAS Kraj živých vod.

KONTEXTOVÉ FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ REALIZACI MAP IV

V období realizace MAP IV došlo u zřizovatele – Statutárního města Karlovy Vary – k výrazným personálním změnám ve vedení škol. Ze 14 organizací (včetně DDM) nastoupil v průběhu projektu nový ředitel či ředitelka v celkem **6 školách**, tedy u téměř poloviny škol zapojených do MAP.

V několika případech nebyl do funkce jmenován uchazeč doporučený konkurzní komisí, u některých škol byl konkurz po skončení komise zrušen a vyhlášen znovu.

Tento vývoj měl několik dopadů, které bylo nezbytné v projektu reflektovat:

- **nejistota mezi pedagogy a diskontinuita vedení,**
- **odchody části pedagogických pracovníků,** především na ZŠ Karlovy Vary, Poštovní 19 a ZŠ jazyků Karlovy Vary,
- **nutnost intenzivnější podpory nových ředitelů** ze strany MAP i magistrátu,
- **ztráta některých zkušených garantů pracovních skupin,** kteří se v předchozím období významně podíleli na rozvoji škol.

Současně je však zřejmé, že změny ve vedení škol jsou plně v kompetenci zřizovatele a projekt MAP IV do jejich průběhu nezasahuje. Cílem této kapitoly je proto **pouze popis kontextu,** který měl vliv na koordinaci aktivit, zapojení škol a kontinuální práci s vedením organizací.

METODOLOGICKÝ RÁMEC EVALUACE

Cíl evaluace:

Cílem evaluace bylo zhodnotit naplňování cílů projektu MAP Karlovarsko IV, přínosy pro školy a zřizovatele, efektivitu řízení a udržitelnost dosažených výstupů. Důraz byl kladen na zachycení kvalitativních posunů a identifikaci faktorů, které ovlivnily průběh a dopady projektu.

Časový rámeček:

Evaluace probíhala průběžně v období leden 2024 až říjen 2025, s využitím průběžných monitorovacích údajů, zápisů z pracovních skupin a tematických setkání, a byla završena závěrečnou syntézou v říjnu 2025.

Použité metody a nástroje:

Evaluace kombinovala kvantitativní i kvalitativní přístupy:

- Polostrukturované rozhovory se zřizovateli
- Fokální skupina (účast zástupců PS Financování, Rovné příležitosti, Moderní didaktické formy a vytipovaných dalších aktérů);
- Analýza dokumentů (Strategický rámeček MAP IV, Akční plány 2024, Zápisy PS, Přehled investičních záměrů);
- Pozorování aktivit projektu (vybrané vzdělávací akce a plánovací workshopy).

ZÁRUKA NEZÁVISLOSTI EVALUACE.

Evaluaci zpracovala osoba zapojená do realizačního týmu projektu, v úzké spolupráci s odborným garantem MAS Kraj živých vod. Byly dodrženy zásady transparentnosti, ochrany dat a nezávislosti hodnocení.

LIMITY EVALUACE.

- Časové omezení spojené se závěrem projektu a paralelní přípravou výstupů;
- Nižší návratnost dotazníků ze strany menších škol;
- Proměnlivá úroveň zapojení respondentů z řad zřizovatelů;
- Nepokračování projektu MAP V, které omezí možnost dlouhodobého sledování dopadů.

3. POPIS PROJEKTU A CÍLOVÝCH SKUPIN

3.1 POPIS PROJEKTU

Projekt MAP Karlovarsko IV představuje pokračování více než osmiletého procesu systematického plánování a rozvoje vzdělávání v území ORP Karlovy Vary. Na tuto tradici navazuje s cílem dále prohloubit spolupráci mezi školami, zřizovateli, institucemi a dalšími partnery, kteří společně ovlivňují podobu vzdělávání v regionu.

Projekt realizuje organizace **MAS Kraj živých vod, z. s.**, která se dlouhodobě věnuje rozvoji vzdělávací politiky v regionu.

V předchozích fázích projektu MAP MAS Kraj živých vod **aktivně spolupracovala s nositelem projektu MAS Sokolovsko**, a tím si udržela **kontinuitu v přístupu i personálním zajištění**.

Během všech etap MAP **nedocházelo ke změnám v klíčových pozicích realizačního týmu**, zejména u osob odpovědných za **akční plánování a komunikaci se školami**, což se pozitivně projevilo na stabilitě řízení projektu i důvěře zapojených partnerů.

Realizace probíhá v období **1. 1. 2024 – 31. 12. 2025** a územní působnost zahrnuje **celý správní obvod ORP Karlovy Vary**.

Na základě vlastní žádosti je do projektu zapojeno také **město Teplá z ORP Mariánské Lázně**.

Hlavním cílem projektu je zvýšit kvalitu a dostupnost vzdělávání prostřednictvím rozvoje spolupráce mezi školami, zřizovateli a dalšími aktéry vzdělávacího systému. MAP Karlovarsko IV vytváří prostor, kde se mohou školy vzájemně učit, plánovat své rozvojové záměry a získávat odbornou i metodickou podporu.

Projekt funguje jako koordinační a rozvojová platforma, která propojuje všechny klíčové úrovně vzdělávacího systému – od mateřských škol přes základní a střední až po instituce krajského a národního významu. Zajišťuje přenos informací a zkušeností mezi školami, obcemi, krajem i odbornou veřejností a umožňuje, aby se jednotlivé úrovně vzdělávání rozvíjely v souladu s regionálními i celostátními strategiemi.

Zásadním přínosem projektu je jeho strategická a metodická provázanost s dalšími dokumenty a politikami v oblasti vzdělávání. MAP Karlovarsko IV přímo navazuje na Krajský akční plán vzdělávání Karlovarského kraje (KAP) a Strategii vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+, čímž zajišťuje, že místní priority odpovídají celostátním cílům, ale zároveň reflektují specifické potřeby území.

Projekt současně poskytuje praktickou podporu školám při plánování a realizaci jejich rozvojových opatření. Pomáhá jim vytvářet investiční i neinvestiční projekty, sdílet zkušenosti a vzájemně se inspirovat. MAP Karlovarsko IV tak nefunguje jen jako strategický dokument, ale především jako živý nástroj spolupráce, který podporuje kvalitu výuky, profesní růst pedagogů a dlouhodobé řízení rozvoje vzdělávání na místní úrovni.

Evaluační komentář:

Z hlediska evaluace lze kontinuitu realizačního týmu považovat za **jeden z klíčových faktorů úspěchu projektu**.

Stálost personálního obsazení, zejména na pozicích spojených s akčním plánováním, komunikací se školami a metodickým vedením pracovních skupin, přispěla k **efektivnímu přenosu know-how a udržení navázaných vztahů se školami i zřizovateli**.

Díky tomu bylo možné **plynule navázat na výstupy předchozích fází MAP**, zachovat důvěru partnerů a dále rozvíjet systém spolupráce v území bez nutnosti rozsáhlého adaptačního období.

3.2 KLÍČOVÉ AKTIVITY PROJEKTU

Projekt je strukturován do čtyř klíčových aktivit (KA), které na sebe logicky navazují a společně vytvářejí komplexní rámec pro plánování a implementaci rozvoje vzdělávání na úrovni ORP.

KA 1 – ŘÍZENÍ PROJEKTU

Zahrnuje veškeré činnosti spojené s řízením, administrací a finančním zajištěním projektu. Klíčovými výstupy jsou průběžné monitorovací zprávy, kontrola indikátorů, řízení pracovního týmu, vedení porad, kontrola kvality výstupů a soulad s pravidly OP JAK. Součástí aktivity je také zajištění evaluace dopadů projektu, vedení evidence výstupů, archivace dokumentace a komunikace s poskytovatelem dotace.

Řízení projektu probíhá v souladu s principy transparentnosti a zapojení všech členů realizačního týmu. Na úrovni strategického vedení je zajištěna součinnost s Řídicím výborem a jednotlivými pracovními skupinami.

KA 2 – VNITŘNÍ HODNOCENÍ A EVALUACE PROJEKTU

Cílem aktivity je systematické vyhodnocování průběhu a dopadů projektu, včetně naplňování stanovených cílů a indikátorů. Evaluace probíhá podle Metodologie vnitřní evaluace MAP Karlovarsko IV, která je v souladu s Etickým kodexem České evaluační společnosti.

V roce 2024 proběhla vstupní a v polovině roku 2025 průběžná fáze evaluace, zaměřená na kvalitu spolupráce mezi školami, efektivitu činností pracovních skupin a dopad vzdělávacích aktivit na

pedagogy. Výstupy evaluace slouží jako podklad pro aktualizaci akčních plánů a další rozvoj aktivit MAP.

KA 3 – ROZVOJ A IMPLEMENTACE MAP

Tato aktivita představuje jádro projektu. Zahrnuje analytickou, plánovací a realizační fázi práce pracovních skupin, revizi vize, aktualizaci priorit a koordinaci rozvojových záměrů škol a zřizovatelů.

K 20. 10. 2025 proběhla a do konce realizace projektu je naplánována celkem 26 jednání pracovních skupin. Současně byla školám poskytována podpora v plánování formou individuálních plánovacích rozhovorů s vedeními škol a plánovacích workshopů, které sloužily k ladění priorit a k přenosu dobré praxe v území.

Významnou součástí aktivit projektu je propojení MAP s krajskými a národními strategiemi, zejména s Krajským akčním plánem (KAP) a Strategii vzdělávací politiky ČR do roku 2030+.

Projekt rovněž spolupracuje s individuálními projekty systémovými (IPs), konkrétně s projekty IPs Střední článek a IPs Kurikulum, které přinášejí metodickou podporu v oblasti řízení škol a inovace kurikula.

V oblasti investičního plánování je spolupráce zajištěna prostřednictvím strategických nástrojů CLLD jednotlivých MAS a ITI Karlovy Vary, které tvoří komplementární rámec pro koordinaci rozvoje vzdělávací infrastruktury v území.

KA 4 – IMPLEMENTACE AKČNÍCH PLÁNŮ

Tato aktivita se zaměřuje na přímou podporu škol při realizaci jejich rozvojových opatření, organizaci vzdělávacích aktivit, seminářů a workshopů.

Cílem je umožnit školám sdílet příklady dobré praxe, realizovat společné vzdělávací dny a propojovat své rozvojové priority s akčními plány MAP.

V rámci projektu zrealizováno a do konce realizace projektu naplánováno celkem:

- 401 aktivit (programy, besedy a projektové dny) pro děti a žáky,
- 92 vzdělávacích aktivit pro pedagogy,
- 17 tematických setkání,
- a 29 jednání pracovních skupin.

V rámci projektu se nevidují jednotlivé osoby, ale účasti, neboť u části aktivit dochází k opakované účasti stejných osob.

Celkový počet unikátních účastníků lze orientačně odhadnout na zhruba 750 pedagogů a 3 500 dětí a žáků.

3.3 CÍLOVÉ SKUPINY PROJEKTU

Cílové skupiny projektu odpovídají výzvě OP JAK a vycházejí z potřeb území ORP Karlovy Vary. Projekt oslovuje všechny klíčové aktéry ve vzdělávacím ekosystému regionu:

Primární cílové skupiny

1. **Děti a žáci MŠ, ZŠ a SŠ** – přímá cílová skupina, která profituje z vyšší kvality výuky, lepšího přístupu k moderním metodám vzdělávání a z rozvoje inkluzivního prostředí.
2. **Pedagogičtí pracovníci** – přímí účastníci vzdělávacích aktivit, workshopů a mentoringu, získávající nové dovednosti a podporu při zavádění inovací.
3. **Ředitelé škol** – klíčoví aktéři řízení kvality škol a implementace rozvojových záměrů, aktivně zapojení do pracovních skupin a konzultací.

Sekundární cílové skupiny

1. **Zřizovatelé škol** (obce, Statutární město Karlovy Vary, Svazek obcí, soukromí zřizovatelé) – partneři v plánování investic, zapojení do koordinace infrastruktury a strategických priorit vzdělávání.
2. **Krajské a regionální instituce** (Karlovarský kraj, NPI ČR, ČŠI) – odborní partneři při vyhodnocování dat a tvorbě vzdělávacích opatření.
3. **Rodiče a veřejnost** – zprostředkovaně zapojení prostřednictvím osvětových akcí, webu, komunitních setkání a školních projektů.
4. **Neziskové organizace** – přispívají k doplňkovým aktivitám v oblasti volnočasového a neformálního vzdělávání.

3.4 PŘÍNOS PROJEKTU PRO CÍLOVÉ SKUPINY

Projekt má přímý dopad na rozvoj profesních kompetencí pedagogů, posílení strategického řízení škol a prohloubení spolupráce mezi školami. V rámci evaluace účastníci opakovaně zmiňovali přínos zejména v oblastech:

- sdílení zkušeností mezi školami,
- metodické podpory a zprostředkování informací,
- rozvoje didaktických dovedností,
- a lepší komunikace se zřizovateli.

Projekt tak naplňuje hlavní cíl výzvy OP JAK – posílit systémovou spolupráci aktérů ve vzdělávání a přispět k dlouhodobé kvalitě vzdělávacího systému na regionální úrovni.

4. CÍLE EVALUACE A EVALUAČNÍ OTÁZKY

Hlavním cílem této evaluace je zhodnotit efektivitu, relevanci a udržitelnost projektu MAP Karlovarsko IV, a to v kontextu jeho návaznosti na předchozí fáze místního akčního plánování i s výhledem na připravovanou etapu MAP V. Evaluace posuzuje nejen to, jak byly plněny deklarované cíle projektu, ale i to, jakým způsobem se podařilo rozvíjet a využít kapacity vybudované v předchozích letech a zda se spolupráce mezi školami, zřizovateli a dalšími partnery posunula směrem k dlouhodobé stabilitě a kvalitě.

Evaluace byla koncipována jako kombinace formativního a sumativního přístupu.

Formativní část poskytovala průběžnou zpětnou vazbu během realizace projektu, pomáhala identifikovat problémy a navrhnout úpravy procesů.

Sumativní část se zaměřuje na celkové zhodnocení dopadů, přínosů a systémových efektů projektu po více než roce a půl realizace.

Cílem evaluace není pouze ověřit, zda byly splněny indikátory a formální výstupy, ale především porozumět tomu, jak projekt reálně ovlivnil vzdělávací prostředí v území. Tedy jak změnil spolupráci škol, přístup pedagogů, práci zřizovatelů a celkovou kvalitu plánování.

PĚT OBLASTÍ EVALUACE

Evaluace projektu MAP Karlovarsko IV byla postavena na pěti základních oblastech, které dohromady umožňují komplexní posouzení jeho přínosu:

1. **Relevance** – do jaké míry projekt odpovídá skutečným potřebám území a cílových skupin?
2. **Efektivita** – jak fungují mechanismy řízení, komunikace a spolupráce, a zda jsou přiměřené cílům projektu?
3. **Užitečnost** – jaký má projekt přímý a nepřímý přínos pro školy, pedagogy a zřizovatele?
4. **Dopad** – jaké konkrétní změny projekt přinesl do vzdělávací praxe, spolupráce a strategického řízení?
5. **Udržitelnost** – do jaké míry se podařilo vytvořit systém spolupráce a nástrojů, které přetrvají i po skončení financování?

4.1 CÍLE EVALUACE

Hlavním cílem evaluace projektu MAP Karlovarsko IV je zhodnotit, do jaké míry byly naplněny cíle a očekávané výsledky projektu v souladu s výzvou OP JAK a projektovou dokumentací. Zároveň má evaluace přinést podklady a doporučení pro další fáze místního akčního plánování vzdělávání, zejména pro přípravu projektu MAP V.

Evaluace má formativní i sumativní charakter – sleduje nejen dosažené výstupy a dopady, ale také kvalitu procesů, které k nim vedly, a faktory, jež jejich realizaci podporovaly či naopak omezovaly.

SPECIFICKÉ CÍLE EVALUACE

1. **Posoudit efektivitu realizace projektu** – ověřit, zda jsou jednotlivé klíčové aktivity realizovány v souladu s plánem, harmonogramem a využitím alokovaných zdrojů.
2. **Vyhodnotit kvalitu výstupů a jejich dopad na cílové skupiny** – především na pedagogy, ředitele škol a zřizovatele.
3. **Zhodnotit úroveň spolupráce a síťování mezi aktéry vzdělávacího systému** v území ORP Karlovy Vary a identifikovat nové formy partnerství, které projekt podpořil.
4. **Analyzovat faktory úspěchu i bariéry**, které ovlivňují průběh realizace a dosažení cílů projektu.
5. **Formulovat doporučení pro zlepšení řízení, komunikace a strategického plánování** v budoucích etapách MAP.

Součástí evaluace je rovněž **posouzení naplnění horizontálních principů OP JAK** – zejména principů **rovných příležitostí, udržitelnosti a inovativnosti**. Evaluace zkoumá, jakým způsobem projekt tyto principy naplňuje v praxi a do jaké míry přispívá k jejich dlouhodobému ukotvení v regionálním vzdělávacím systému.

4.2 HLAVNÍ EVALUAČNÍ OTÁZKY

Evaluační rámec projektu MAP Karlovarsko IV byl vytvořen na základě vstupní evaluační zprávy, která byla schválena na jednání Řídícího výboru projektu v úvodu realizace projektu.

Jejím cílem bylo zajistit systematické sledování naplňování cílů projektu a umožnit průběžné i závěrečné zhodnocení jeho efektivity, relevance, dopadů a udržitelnosti.

Otázky byly rozděleny podle klíčových oblastí hodnocení a reflektují hlavní dimenze evaluace veřejně podporovaných projektů ve vzdělávání.

A. EFEKTIVITA PROJEKTU

1. Jsou klíčové aktivity projektu realizovány v souladu s časovým harmonogramem a plánovanými výstupy?
2. Jsou alokované finanční prostředky využívány efektivně a přiměřeně cílům projektu?
3. Jak funguje řízení projektu, komunikace v realizačním týmu a spolupráce s Řídícím výborem?

B. RELEVANCE A PŘIMĚŘENOST

4. Odpovídají plánované aktivity a výstupy skutečným potřebám škol a zřizovatelů v území ORP Karlovy Vary?
5. Byla struktura pracovních skupin a zvolená témata adekvátní k naplňování cílů MAP IV?
6. Jsou cílové skupiny dostatečně zapojeny do procesu plánování a implementace?

C. DOPAD NA CÍLOVÉ SKUPINY

7. Jaký přínos mají aktivity projektu pro pedagogy, ředitele a zřizovatele škol?
8. Do jaké míry se podařilo zvýšit míru spolupráce a sdílení zkušeností mezi školami?
9. Jak projekt ovlivnil motivaci pedagogických pracovníků a jejich profesní rozvoj?

D. UDRŽITELNOST A PŘENOSITELNOST

10. Jsou vytvořené výstupy, struktury a nástroje (např. pracovní skupiny, komunikační kanály) udržitelné po ukončení projektu?
11. Jak lze zajistit dlouhodobé fungování spolupráce mezi školami a zřizovateli?
12. Do jaké míry jsou výstupy projektu přenositelné i do jiných ORP či krajských úrovní?

E. KVALITA PROCESŮ A ŘÍZENÍ

13. Jakým způsobem probíhá interní evaluace, monitoring a zpětná vazba směrem k realizačnímu týmu?
14. Jak jsou informace a výsledky evaluace využívány pro úpravy a řízení projektu?
15. Odpovídají komunikační a participační nástroje (web, newslettery, setkání) potřebám cílových skupin?

Závěry k jednotlivým oblastem hodnocení jsou shrnuty v části „Hlavní zjištění a výsledky evaluace“, kde jsou uvedeny odpovědi na výše formulované otázky na základě analýzy dat, rozhovorů a dotazníkových šetření.

4.4 VAZBA NA CÍLE PROJEKTU

Evaluační rámec MAP Karlovarsko IV byl koncipován tak, aby přímo navazoval na cíle projektu definované v žádosti o podporu a současně respektoval monitorovací rámec OP JAK.

Každá evaluační otázka proto sleduje konkrétní aspekt realizace projektu, který odpovídá jednomu nebo více stanoveným cílům.

Tento přístup zajišťuje, že hodnocení nepřináší jen popis průběhu projektu, ale poskytuje i ucelený pohled na to, jak se daří naplňovat strategické záměry projektu v praxi.

Vztah mezi cíli projektu a souvisejícími evaluačními otázkami je uveden v následující tabulce:

Cíl projektu	Související evaluační otázky
Zvýšení kvality vzdělávání v území ORP Karlovy Vary	4, 7, 8, 9
Posílení spolupráce a síťování mezi školami	2, 5, 8, 10, 11
Podpora profesního rozvoje pedagogů	7, 9, 13
Zlepšení strategického plánování a řízení škol	1, 3, 6, 14
Udržitelnost a přenositelnost výstupů	10, 11, 12

Toto propojení zároveň umožňuje sledovat logickou návaznost mezi vstupy, procesy a výsledky projektu.

Například otázky č. 7–9 reflektují dopad projektu na pedagogické pracovníky, zatímco otázky č. 10–12 zkoumají dlouhodobou životaschopnost vytvořených struktur.

Díky tomuto rámování je možné v závěrečné části evaluace vyhodnotit naplnění cílů projektu nejen formálně (indikátory), ale i kvalitativně.

4.5 OČEKÁVANÉ VÝSTUPY EVALUACE

Evaluace projektu MAP Karlovarsko IV je zaměřena nejen na zhodnocení průběhu a výsledků realizace, ale i na vytvoření konkrétních výstupů, které budou využitelné pro řízení a plánování další fáze místního akčního plánování vzdělávání.

Hlavními výstupy evaluace jsou:

1. **Závěrečná evaluační zpráva** – komplexní dokument shrnující metodiku, průběh, hlavní zjištění a doporučení. Zpráva je určena k předložení poskytovateli podpory (MŠMT) prostřednictvím systému IS KP a zároveň slouží jako interní podklad pro Řídicí výbor projektu.
2. **Soubor doporučení pro Řídicí výbor** – přehled konkrétních návrhů na zlepšení řízení, spolupráce a plánování v rámci budoucích fází MAP, zejména s výhledem na projekt MAP V.
3. **Shrnutí hlavních poznatků pro Krajskou síť MAS, Statutární město Karlovy Vary, Karlovarský kraj a MŠMT** – souhrnná syntéza výsledků, která umožní srovnání mezi jednotlivými územími a využití zkušeností z Karlovarska při tvorbě systémových opatření v rámci krajského a národního plánování.
4. **Prezentace výsledků evaluace** – odborné vystoupení pro členy Řídicího výboru a veřejnost, které představí klíčová zjištění a podnítl diskusi mezi aktéry vzdělávání o dalším rozvoji spolupráce a strategického plánování v regionu.

5. METODOLOGIE EVALUACE

Evaluace projektu **MAP Karlovarsko IV** vychází z metodického rámce OP JAK a z principů definovaných v projektové dokumentaci.

Je založena na **kombinaci kvalitativních a kvantitativních metod**, které umožňují zachytit jak měřitelné výsledky projektu, tak i vnímání, postoje a zkušenosti jeho aktérů.

TEORIE ZMĚNY

Metodologickým východiskem evaluace je **teorie změny projektu MAP Karlovarsko IV**, která předpokládá, že systematická spolupráce škol, zřizovatelů a dalších partnerů vede k posílení strategického řízení vzdělávání a k dlouhodobému zvyšování kvality výuky.

Z této teorie vychází i struktura evaluačních otázek a výběr metod — evaluace sleduje logickou návaznost mezi vstupy (aktivity, zdroje), procesy (spolupráce, komunikace), výstupy (akce, dokumenty, plány) a výsledky (zlepšení koordinace, profesní rozvoj pedagogů, dopady na školy).

POUŽITÉ METODY

- **Dotazníková šetření** mezi školami a zřizovateli (kvantitativní data o přínosu a zapojení).
- **Analýza projektové dokumentace** (zápisy z pracovních skupin, výstupy KA, indikátory plnění).
- **Polostrukturované rozhovory** s koordinátory, členy realizačního týmu a zástupci škol.
- **Tematická pozorování** na workshopech a setkáních pracovních skupin.
- **Srovnávací analýza dat z monitorovacích zpráv (ZoR)** a evaluací předchozích fází MAP (od roku 2016 do roku 2023).

5.1 PŘÍSTUP K EVALUACI

Evaluace projektu MAP Karlovarsko IV je založena na smíšeném metodologickém přístupu (mixed-methods approach), který kombinuje kvantitativní i kvalitativní metody s cílem komplexně zachytit dopady, procesy a efekty projektu. Tento přístup umožňuje triangulaci dat – tedy vzájemné ověřování a doplňování zjištění získaných z různých zdrojů, perspektiv a metod.

Cílem zvoleného metodického rámce je zajistit:

- věcnou objektivitu hodnocení – oddělení hodnotících závěrů od subjektivních postojů jednotlivých aktérů,
- validitu a reliabilitu dat – ověření správnosti a konzistence zjištění prostřednictvím více zdrojů informací,
- praktickou využitelnost výstupů – aby závěry a doporučení byly přímo použitelné pro rozhodování Řídícího výboru, realizačního týmu a pro plánování dalších fází MAP.

Evaluace byla navržena a realizována v souladu s Etickým kodexem České evaluační společnosti (ČES) a principy formativní evaluace, které kladou důraz na průběžnou zpětnou vazbu, zapojení aktérů a podporu zlepšování procesů už v průběhu realizace projektu.

Zároveň reflektuje principy teorie změny, podle nichž každá intervence ve vzdělávání vychází z předpokladu, že systematická spolupráce a sdílení praxe vedou k dlouhodobému zvýšení kvality vzdělávání v regionu.

5.2 TYP EVALUACE A JEJÍ STRUKTURA

Evaluace projektu **MAP Karlovarsko IV** kombinuje **formativní** a **sumativní** přístup, aby bylo možné sledovat nejen dosažené výsledky, ale také procesy, které k nim vedly. Tento model umožňuje poskytovat průběžnou zpětnou vazbu a zároveň zachytit celkový dopad projektu na vzdělávací systém regionu.

FORMATIVNÍ ČÁST

Je zaměřena na **průběžnou podporu řízení projektu**. Sleduje naplňování cílů, procesů a indikátorů, identifikuje rizika a navrhuje korekce aktivit v reálném čase. Cílem formativní části je zajistit, aby výsledky evaluace mohly být využity pro zlepšování kvality a efektivity projektu již během jeho realizace.

SUMATIVNÍ ČÁST

Zaměřuje se na **celkové zhodnocení výsledků projektu**, dosažených dopadů na cílové skupiny a přidané hodnoty ve vztahu k cílům výzvy OP JAK. Hodnotí, zda a jak projekt přispěl k naplnění stanovených záměrů, a poskytuje podklady pro budoucí fáze MAP, zejména pro projekt **MAP V**.

Evaluace je rozdělena do tří fází:

Fáze evaluace	Období	Hlavní výstupy
Vstupní evaluace	leden–únor 2024	Analýza potřeb škol, definice indikátorů, stanovení evaluačního rámce

Průběžná evaluace	březen–prosinec 2024	Hodnocení průběhu realizace, efektivity procesů a zapojení cílových skupin
Závěrečná evaluace	leden–prosinec 2025	Dopadová analýza, vyhodnocení indikátorů, doporučení pro MAP V

5.3 ZDROJE DAT

Hodnocení projektu MAP Karlovarsko IV vychází z víceúrovňového systému datových zdrojů, který pokrývá všechny dimenze projektu – obsahovou, organizační i dopadovou. Kombinace primárních a sekundárních dat umožňuje triangulaci informací a poskytuje vyvážený pohled na průběh i výsledky realizace.

PRIMÁRNÍ DATA

Primární datové zdroje tvoří informace získané přímo od aktérů projektu a účastníků jeho aktivit.

Zahrnují jak kvantitativní, tak kvalitativní šetření:

- **Polostrukturované rozhovory** s klíčovými aktéry (9 rozhovorů) – zejména s řediteli škol. Rozhovory umožnily zachytit hlubší souvislosti a motivační faktory účastníků.
- **Zpětnovazební formuláře z akcí** – hodnotily kvalitu, relevanci a využitelnost vzdělávacích aktivit z pohledu účastníků.
- **Pozorování pracovních skupin a aktivit projektu** (5 záznamů) – zaměřeno na dynamiku spolupráce, zapojení aktérů a fungování týmové komunikace.
- **Fokusní skupina** – s klíčovými aktéry, pedagogy, zřizovateli

SEKUNDÁRNÍ DATA

Sekundární datové zdroje tvoří dokumentace a analytické materiály, které poskytují rámec a kontext pro hodnocení projektu:

- **Projektová dokumentace** – žádost o podporu, popisy klíčových aktivit, indikátory výstupů a finanční rámec projektu.
- **Zápisy z pracovních skupin a Řídícího výboru** (leden–září 2024) – slouží k analýze procesů řízení, komunikace a rozhodování.
- **Monitorovací zprávy (ZoR)** – průběžná a závěrečná, využitá pro sledování kvantitativních indikátorů a naplňování výstupů.
- **Komunikační výstupy projektu** – webové stránky, newslettery, pozvánky a informační materiály, které dokumentují transparentnost a participaci.
- **Výstupy předchozích fází MAP I–III** a jejich návaznost na **Krajský akční plán vzdělávání Karlovarského kraje (KAP)** – umožňují sledovat kontinuitu a vývojové trendy v území.

SOUHRN

Tato kombinace dat umožnila hodnotit projekt z více perspektiv:

- **strategické** – ve vztahu k cílům a prioritám OP JAK,
- **procesní** – z hlediska organizace a řízení projektu,
- **participační** – z hlediska zapojení aktérů do plánování a implementace,
- **dopadové** – z pohledu reálných změn ve školách a institucích regionu.

5.4 POUŽITÉ METODY

Pro účely evaluace projektu MAP Karlovarsko IV byla zvolena kombinace kvantitativních a kvalitativních metod, které umožnily zachytit jak měřitelné výsledky projektu, tak i subjektivní zkušenosti a postoje aktérů zapojených do realizace.

Tento přístup vychází z principu triangulace dat, tedy vzájemného ověřování zjištění z různých zdrojů a metod, a zajišťuje tak vyšší validitu a spolehlivost závěrů.

KVANTITATIVNÍ METODY

Kvantitativní část evaluace byla zaměřena na sběr a analýzu dat umožňujících měřit rozsah a dosah aktivit projektu i jejich dopady na zapojené subjekty.

Použity byly tyto postupy:

- **Deskriptivní statistika** – zpracování četností, průměrů a podílů pro vyhodnocení dat z dotazníkových šetření a evidence účasti na vzdělávacích aktivitách.
- **Srovnávací analýza (baseline – aktuální stav)** – umožnila sledovat posuny ve znalostech, míře spolupráce a vnímání přínosu projektu oproti výchozímu stavu identifikovanému ve vstupní evaluaci.
- **Analýza indikátorů OP JAK** – porovnání plánovaných a dosažených hodnot indikátorů, například počtu zapojených škol, účastníků vzdělávání či realizovaných akcí, včetně trendové analýzy napříč monitorovacími obdobími (ZoR 2–4).

KVALITATIVNÍ METODY

Kvalitativní část evaluace se zaměřila na **hlubší porozumění procesům, motivacím a dopadům projektu** z pohledu jednotlivých aktérů a institucí.

Zahrnovala zejména:

- **Polostrukturované rozhovory s klíčovými aktéry** – realizované s ředitelem školy, zřizovateli, členy pracovních skupin a Řídicího výboru; zaměřené na vnímání efektivity řízení, dopadů a spolupráce.
- **Analýzu dokumentů (desk research)** – hodnocení výstupů projektu, zápisů z pracovních skupin, monitorovacích zpráv a dalších dokumentů řízení projektu.
- **Fokusní skupina**

Tento soubor metod umožnil propojit kvantitativní pohled (co a v jakém rozsahu bylo dosaženo) s kvalitativním porozuměním (proč a jak k tomu došlo).

Díky tomu mohla evaluace zachytit nejen měřitelné výsledky projektu, ale i jeho širší dopad na kulturu spolupráce a strategické řízení vzdělávání v regionu.

5.5 SOUHRN METODICKÝCH POZNATKŮ Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

V rámci projektu MAP Karlovarsko IV byla evaluace průběžně realizována prostřednictvím souboru evaluačních dotazníků, které byly vyplňovány po jednotlivých aktivitách projektu (workshopy, vzdělávací akce, semináře, projektové dny).

Tyto dotazníky poskytují přímou zpětnou vazbu od účastníků – pedagogů, žáků, dětí z mateřských škol a zástupců zřizovatelů.

CHARAKTERISTIKA VZORKU

- Do šetření se zapojilo celkem více než 400 respondentů z území ORP Karlovy Vary, z toho:
 - a. cca 45 % žáků základních škol,
 - b. 25 % dětí z mateřských škol,
 - c. 30 % pedagogických pracovníků a lektorů.
- Zastoupení podle typu obce bylo rovnoměrné mezi městskými a venkovskými školami, přičemž školy z okrajových částí regionu byly zastoupeny nižším podílem (cca 20 % odpovědí).
- Vzorek pokrývá široké spektrum vzdělávacích aktivit – od kreativních a řemeslných workshopů po odborné semináře o digitálních dovednostech či inkluzi.

NÁSTROJE A FORMA DOTAZNÍKŮ

- U dětí v MŠ a mladších žáků byly použity piktogramové škály se smajlíky (velmi se mi líbilo / líbilo / nelíbilo), doplněné o komentáře pedagogů.
- U žáků starších ročníků a pedagogů byla využita pěti – až sedmibodová Likertova škála hodnotící kvalitu, přínos, srozumitelnost a využitelnost.
- Každý dotazník obsahoval také otevřenou otázku pro slovní vyjádření zkušenosti nebo návrh na zlepšení.
- Vyhodnocení probíhalo formou deskriptivní statistiky (četnosti, průměry, podíly) a tematické obsahové analýzy otevřených odpovědí.

ANALYTICKÝ POSTUP

- Data byla analyzována na úrovni jednotlivých aktivit i souhrnně za celý projekt.
- „Pozitivní dopad“ byl definován jako hodnocení v rozmezí 1–2 u většinové části respondentů (nad 85 %) nebo jako výrazně kladné vyjádření v otevřených odpovědích.
- K triangulaci byly využity tři zdroje: odpovědi účastníků, pozorování lektorů a interní zápisy z evaluace aktivit.

HLAVNÍ POZNATKY

- Průměrné hodnocení napříč aktivitami se pohybovalo v rozmezí 1,1–1,4 bodu (na škále 1–5, kde 1 = nejlepší).
- Nejlépe hodnocené aktivity: *Řemesla a manuální zručnost, Debatování v angličtině, Umělá inteligence ve vzdělávání a kurzy zaměřené na inkluzi.*
- Pedagogové oceňovali především praktickou využitelnost a sdílení zkušeností mezi školami.
- Žáci vyzdvihovali možnost „učit se jinak“ a „vyzkoušet si věci v praxi“.

- Lektorské hodnocení potvrdilo vysokou míru zapojení účastníků a aktivní přístup škol.

5.7 LIMITY A ETICKÉ ASPEKTY EVALUACE

Navzdory širokému zapojení má evaluace několik metodologických omezení, která je třeba při interpretaci zohlednit:

1. **Nerovnoměrné zastoupení škol** – vyšší návratnost dotazníků byla zaznamenána u škol z městského prostředí, zatímco menší venkovské školy se zapojily méně.
2. **Self-selection bias** – vyšší pravděpodobnost účasti respondentů s pozitivní zkušeností může částečně zkreslovat celkový obraz.
3. **Omezená hloubka odpovědí** – dotazníkové hodnocení neumožňuje vždy postihnout kontextové faktory, jako je kvalita vedení školy nebo dlouhodobý dopad.
4. **Věk respondentů** – u dětí v MŠ a 1. stupni ZŠ musely být použity zjednodušené metody (obrázkové škály), což omezuje možnost detailní analýzy.

Tato omezení byla částečně kompenzována kombinací více metod – triangulací dat, doplňkovými rozhovory s pedagogy a pozorováním aktivit realizačním týmem.

ETIKA A GDPR

Evaluace byla prováděna v souladu s **Etickým kodexem České evaluační společnosti** a platnou legislativou o ochraně osobních údajů (GDPR, Nařízení EU 2016/679).

Zásady dodržované při sběru a zpracování dat:

- **Anonymita respondentů** – žádné osobní údaje nebyly shromažďovány, identifikace školy byla použita pouze pro interní agregaci.
- **Informovaný souhlas** – účastníci byli vždy seznámeni s účelem a využitím dat; u dětí byla účast zprostředkována prostřednictvím školy se souhlasem zákonných zástupců.
- **Bezpečnost dat** – všechny záznamy jsou uchovávány na zabezpečeném úložišti MAS Kraj živých vod a nebudou poskytovány třetím stranám.
- **Transparentnost** – výsledky evaluace jsou sdíleny s aktéry projektu formou souhrnných zpráv, prezentací a veřejných výstupů.

Tento přístup zajišťuje, že evaluace projektu MAP Karlovarsko IV je nejen metodicky spolehlivá, ale i eticky a právně korektní.

6. HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ A VÝSLEDKY EVALUACE

1. BYLY NAPLNĚNY CÍLE PROJEKTU?

Shrnutí zjištění:

Ano, projekt naplnil stanovené cíle ve všech klíčových oblastech: rozvoj spolupráce škol, profesní vzdělávání pedagogů, podpora plánování a posilování regionální identity.

Zrealizováno a do konce projektu naplánováno celkem 401 aktivit pro děti a žáky, 92 vzdělávacích aktivit pro pedagogy, 17 tematických setkání a 29 jednání pracovních skupin.

Síť škol fungovala stabilně a spolupráce se zřizovateli se zlepšila.

Interpretace evaluátora:

Projekt lze hodnotit jako úspěšný. Přispěl k systematickému plánování vzdělávání v území a posílil propojení mezi školami, obcemi a MAS.

Doporučuje se zachovat vytvořené mechanismy sdílení a metodickou podporu, i pokud nebudou formálně pokračovat v rámci MAP V.

2. JAKÉ JSOU HLAVNÍ DOPADY PROJEKTU NA CÍLOVÉ SKUPINY?

Shrnutí zjištění:

Projekt měl měřitelné dopady na pedagogy (rozvoj profesních kompetencí, přenos inovací do výuky), na žáky (obohacení vzdělávacího obsahu, podpora regionální identity) i na zřizovatele (zlepšení komunikace a strategického plánování).

Pracovní skupiny se staly trvalými odbornými platformami propojujícími školy a zřizovatele.

Interpretace evaluátora:

Dopady jsou pozitivní a přesahují rámec projektu. Udržení těchto efektů bude záviset na zapojení města a MAS do další neformální koordinace a na možnostech využívat výstupy v praxi.

3. JAKÁ RIZIKA OVLIVŇUJÍ UDRŽITELNOST A PŘENOS VÝSTUPŮ?

Shrnutí zjištění:

- Závislost na klíčových osobách realizačního týmu;
- Nerovnoměrné zapojení menších škol;
- Nepokračování projektu MAP V z důvodu 20 % spolufinancování, složitosti území a neúčasti Statutárního města Karlovy Vary na spolufinancování;
- Nejistota spojená s připravovanou novelou školského zákona (přesun ostatních neinvestičních výdajů a financování nepedagogů do rozpočtového určení daní obcí jakožto zřizovatelů), která může ovlivnit kapacity škol.

Interpretace evaluátora:

Rizika jsou reálná, ale zmírnitelná. Doporučuje se zajistit institucionální využití výstupů prostřednictvím Statutárního města Karlovy Vary a pokračování programů regionální identity v rámci MAS Kraj živých vod.

Udržitelnost je tak zajištěna spíše obsahově než finančně.

4. JSOU VÝSTUPY PROJEKTU PŘENOSITELNÉ A VYUŽITELNÉ MIMO ÚZEMÍ ORP KARLOVY VARY?

Shrnutí zjištění:

Ano, metodické materiály, akční plány a model řízení MAP jsou přenositelné a využitelné pro jiná území.

MAS Kraj živých vod pokračuje v rozvíjení programů regionální identity; spolupráce se Statutárním městem Karlovy Vary, NPI a MŠMT (Střední článek podpory) umožňuje sdílení know-how.

Strategický rámec a seznam investic převzalo Statutární město Karlovy Vary do svého strategického řízení.

Interpretace evaluátora:

Výstupy mají nadregionální využití a mohou sloužit jako příklad dobré praxe.

Doporučuje se jejich aktivní prezentace prostřednictvím NPI a krajských platforem.

5. JAKÉ JSOU LIMITY A PŘÍLEŽITOSTI PRO DALŠÍ ROZVOJ?

Shrnutí zjištění:

Limitem je omezená kapacita menších škol, absence přímého financování po ukončení MAP IV a nejistota legislativního prostředí.

Příležitost představuje rozvoj regionální identity, využití lektorů a koordinace se Středním článkem a NPI.

Interpretace evaluátora:

Další rozvoj lze vést formou neformální sítě škol, MAS a města.

Doporučuje se zaměřit na sdílení dobré praxe, propojování s krajskými projekty a využití know-how MAP IV v dalších vzdělávacích iniciativách.

6.1 CELKOVÝ PŘEHLED A VÝVOJ REALIZACE PROJEKTU

Projekt MAP Karlovarsko IV vykazuje od počátku realizace stabilní a postupný růst ve všech sledovaných oblastech – počtu aktivit, účasti zapojených osob i rozšiřování tematického záběru.

Od druhé poloviny roku 2024 projekt přešel z úvodní koordinační fáze do plně rozvinuté implementace. Ta se vyznačuje vyšší intenzitou vzdělávacích akcí, posílenou spoluprací škol a cílenější orientací na profesní rozvoj pedagogických pracovníků.

Největší objem aktivit byl uskutečněn v rámci Klíčové aktivity 4 – Implementace akčních plánů, která představuje praktické jádro projektu. Právě zde došlo k nejvýraznějšímu nárůstu vzdělávacích akcí, workshopů a projektových dnů organizovaných přímo ve školách.

Z údajů *Soupisek aktivit* vyplývá, že pod indikátorem 510 173 – Akce pro pracovníky ve vzdělávání vzrostl počet realizovaných aktivit z 35 (ZoR 2) na 69 (ZoR 3) a následně na 92 (ZoR 4).

Počet účastí pedagogických pracovníků přitom stoupl z 438 na 1 132, což potvrzuje rostoucí atraktivitu nabízených vzdělávacích programů i posílení spolupráce mezi školami.

Podobný trend byl zaznamenán u indikátoru 512 120 – Školní a mimoškolní aktivity, kde počet realizací vzrostl z 184 v ZoR 2 na 362 v ZoR 4. Celkový počet účastí žáků a dětí překročil hranici 6 400, což svědčí o rozšíření nabídky zážitkových a projektových forem výuky napříč školami.

Stabilní růst vykazují také osvětové a informační akce pro veřejnost (indikátor 510 172), jejichž počet se zvýšil z 7 na 17. Tyto akce napomohly lepší komunikaci škol se zřizovateli i širší veřejností a posílily povědomí o projektech a rozvoji vzdělávací politiky v regionu.

Vedle kvantitativního růstu došlo i ke kvalitativnímu posunu v oblasti odborných platform.

Indikátor 526 020 – Platformy pro odborná tematická setkání potvrzuje stabilní činnost tří pracovních skupin – Financování, Rovné příležitosti a Moderní didaktické formy, v jejímž rámci působí také podskupina zaměřená na výuku cizích jazyků.

Pracovní skupiny fungují jako stálé odborné platformy, které propojují pedagogy, vedení škol, zřizovatele i zástupce neziskového sektoru.

Díky své mezioborové skladbě umožňují sdílení dobré praxe a přenos zkušeností mezi různými typy škol, přičemž se daří udržovat aktivní jádro členů, které se dlouhodobě podílí na přípravě akčních plánů a vzdělávacích aktivit.

Diskuse v pracovních skupinách přispívají k reálnému naplňování strategických cílů MAP, zejména v oblastech rozvoje inkluzivního vzdělávání, podpory digitálních kompetencí a optimalizace financování škol.

Z hlediska evaluace lze konstatovat, že funkčnost pracovních skupin je jedním z klíčových faktorů, který zajišťuje stabilitu a odbornou kvalitu procesu plánování v území.

Výstupy pracovních skupin se konkrétně promítají do tvorby akčních plánů a tematických priorit MAP, zejména v oblastech rozvoje kompetencí pedagogů, podpory inkluze a modernizace výuky.

Díky jejich činnosti se daří propojovat strategické plánování s praxí škol, posilovat spolupráci mezi vedeními škol a zřizovateli a zajišťovat, aby prioritní oblasti rozvoje vzdělávání v území odpovídaly reálným potřebám škol i dětí.

V ZoR 4 je doloženo, že projekt dosáhl hodnoty 78 organizací ovlivněných intervencí (indikátor 508 102). Tento údaj potvrzuje široký zásah projektu – kromě škol a školských zařízení jsou aktivně zapojeny i zřizovatelské obce, neziskové organizace a regionální partneři z oblasti vzdělávání a sociálních služeb.

Celkově lze konstatovat, že se projekt během roku 2025 plně etabloval v prostředí škol a vytvořil pravidelný, funkční systém podpůrných aktivit, které mají reálný dopad na kvalitu výuky a rozvoj spolupráce v území.

Následující graf ilustruje vývoj klíčových indikátorů mezi jednotlivými zprávami o realizaci (ZoR 2–4) a potvrzuje kontinuální růst ve všech sledovaných oblastech, přičemž nejvýraznější nárůst je patrný u vzdělávacích a školních aktivit.

FINÁLNÍ HODNOTY MONITOROVACÍCH INDIKÁTORŮ K 31. 12. 2025

V souladu s monitorovacími povinnostmi projektu MAP Karlovarsko IV byly ke konci realizace aktualizovány a finálně ověřeny hodnoty všech relevantních indikátorů. Výsledky potvrzují pokračující růst aktivit napříč vzdělávacími institucemi v ORP Karlovy Vary i vysokou intenzitu zapojení pedagogů, žáků a rodičů.

Přehled finálních hodnot:

- **510 172 – Počet osvětových akcí**

Cílová skupina: rodiče, veřejnost, více cílových skupin

Finální hodnota: 17

(Stabilní růst oproti průběžným zprávám; akce významně podpořily komunikaci škol s veřejností.)

- **510 173 – Počet akcí pro pracovníky ve vzdělávání**

Cílová skupina: pedagogové, vedení škol

Finální hodnota: 92

(V některých případech byly vícečetné semináře vykazovány jako jedna položka — např. 8dílňý kurz vedení škol.)

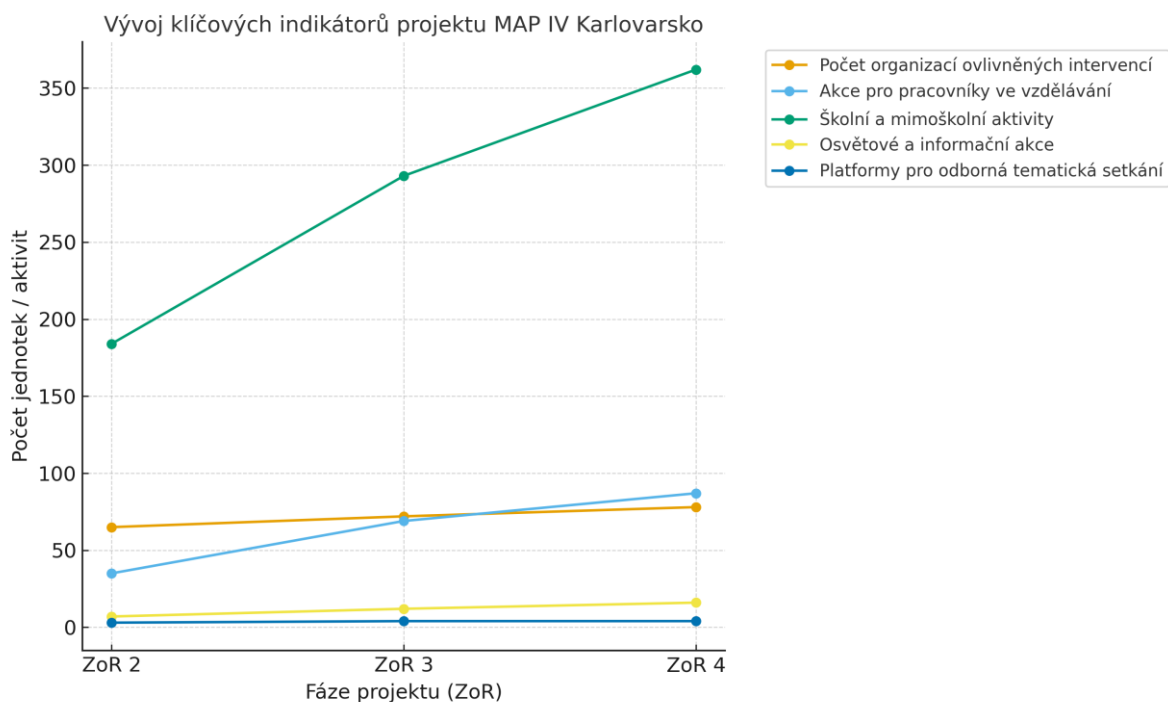
- **512 120 – Počet školních a mimoškolních aktivit**

Cílová skupina: děti a žáci

Finální hodnota: 401

(Výrazný nárůst oproti předchozím obdobím; aktivity zasáhly více než 6 400 účastí žáků.)

Souhrnně lze konstatovat, že všechny sledované indikátory byly **naplněny v plném rozsahu**, přičemž projekt překročil očekávání zejména v oblasti školních/mimoškolních aktivit a profesního rozvoje pedagogů. Tyto výsledky potvrzují, že projekt MAP Karlovarsko IV naplnil svůj účel jako nástroj systematického rozvoje vzdělávání v území a významně přispěl ke zvyšování kvality i dostupnosti vzdělávacích příležitostí.



6.2 EFEKTIVITA REALIZACE

Z hlediska efektivity lze konstatovat, že projekt probíhá v souladu s plánovaným harmonogramem, bez významnějších zpoždění a s odpovědným využíváním přidělených finančních prostředků. Řízení projektu je stabilní, systematické a zároveň dostatečně pružné, aby dokázalo reagovat na aktuální potřeby škol a partnerů v území.

Pravidelné porady realizačního týmu a aktivní spolupráce s Řídicím výborem zajišťují koordinaci mezi odbornou, administrativní a komunikační složkou projektu. Tím je umožněna plynulá návaznost jednotlivých fází – od plánování přes implementaci až po vyhodnocování dopadů.

Růst počtu vzdělávacích akcí byl dosažen bez poklesu průměrné účasti, což potvrzuje kvalitní plánování i správné zacílení témat. Většina škol se aktivit účastní opakovaně, čímž se efektivněji využívají projektové zdroje a zároveň se posiluje dlouhodobá spolupráce mezi školami. Tato opakovaná účast vytváří přirozené vazby a zvyšuje přenos zkušeností napříč regionem.

Projekt také prokazuje schopnost učit se sám ze svých dat. Interní evaluace a monitoring nejsou formální procesy, ale reálné nástroje řízení. Na základě zpětné vazby od škol byla například po roce 2024 rozšířena nabídka workshopů o digitální gramotnost a podporu začínajících ředitelů – dvě oblasti, které se v průběžné evaluaci ukázaly jako klíčové.

Celkově lze efektivitu projektu hodnotit velmi pozitivně. Zdroje jsou využívány účelně, struktura řízení je funkční a tým dokáže pružně reagovat na nové potřeby. Efektivita se tak neprojevuje jen v dodržování rozpočtu, ale i v adaptabilitě, schopnosti reflektovat praxi a přetvářet ji v konkrétní kroky.

6.3 RELEVANCE A PŘIMĚŘENOST AKTIVIT

Z pohledu relevance lze projekt hodnotit jako dobře ukotvený v reálných potřebách území ORP Karlovy Vary. Analýzy potřeb, výstupy pracovních skupin i přímá zpětná vazba škol ukazují, že témata a formy aktivit přesně odpovídají tomu, co školy a zřizovatelé dlouhodobě postrádají – prostor pro sdílení zkušeností, odbornou podporu v didaktice a zvyšování kompetencí pedagogů.

Obsahové zaměření projektu je v souladu se čtyřmi hlavními prioritami regionu: rozvoj společného vzdělávání, profesní růst pedagogických pracovníků, moderní didaktické přístupy a posilování digitálních kompetencí. Zápisy pracovních skupin potvrzují, že se podařilo propojit strategické dokumenty s každodenní školní praxí – to znamená, že školy vnímají aktivity projektu jako užitečné, konkrétní a smysluplné, nikoli formální.

Zvláštní význam má i komunitní rozměr projektu. MAP Karlovarsko IV propojil školy různých velikostí a typů – od městských základních škol po malé venkovské MŠ – do společné sítě, která umožňuje sdílení zkušeností, nápadů i metodických přístupů. Tento prvek spolupráce se v rozhovorech účastníků objevuje jako jeden z hlavních přínosů projektu. Učitelé oceňovali, že se díky aktivitám MAP mohli setkávat s kolegy, které by jinak „v běžném provozu“ nepotkali, a že to mělo konkrétní dopad na jejich výuku i přemýšlení o vzdělávání.

Rostoucí zájem o vzdělávací akce potvrzuje i kvantitativní trend: mezi ZoR 2 a ZoR 4 vzrostl počet účastí pedagogických pracovníků o více než 150 %. Tento nárůst nelze vysvětlit jen „nabídkou akcí“, ale především přesností tematického zacílení – projekt dokázal reagovat na aktuální potřeby škol a flexibilně upravovat programy podle zájmu.

Z hlediska přiměřenosti byla zvolena vyvážená kombinace formátů – od krátkých workshopů přes projektové dny až po delší vzdělávací moduly. To umožnilo zapojení škol různého typu a velikosti bez nadměrné administrativní nebo organizační zátěže.

Celkově lze konstatovat, že projekt prokázal vysokou míru relevance a přiměřenosti: nejenže reaguje na potřeby škol a zřizovatelů, ale zároveň je přetavuje do konkrétních a praktických aktivit, které mají reálný dopad na kvalitu výuky, spolupráci škol a profesní rozvoj učitelů.

6.4 DOPAD NA CÍLOVÉ SKUPINY

Projekt měl prokazatelný dopad na všechny hlavní cílové skupiny.

U pedagogů se posílila oblast **profesního rozvoje** – nejen formou kurzů a seminářů, ale i praktických workshopů a společných vzdělávacích dnů. Mnozí účastníci v rozhovorech zmiňovali, že díky projektu získali možnost porovnat své zkušenosti s kolegy z jiných škol, což považují za jeden z největších přínosů MAP.

U žáků a dětí lze dopad sledovat v rozšíření mimoškolních a projektových aktivit. V rámci 362 realizací se žáci zapojili do projektových dnů, exkurzí, badatelských aktivit a společných setkání mezi školami. Tyto aktivity přispívají k rozvoji klíčových kompetencí a posilují vztah žáků ke škole jako k prostoru pro tvořivost a spolupráci.

Projekt měl dopad i na zřizovatele a veřejnost – prostřednictvím 17 osvětových akcí se zvýšilo povědomí o významech vzdělávacích projektů, o financování škol a o společenské roli vzdělávání.

Zřizovatelé hodnotili především lepší přístup k informacím a větší možnost sdílení s dalšími obcemi v regionu.

Evaluace projektu MAP Karlovarsko IV potvrzuje, že projekt měl měřitelný i kvalitativní dopad na všechny klíčové cílové skupiny – školy, pedagogy, zřizovatele, žáky i širší komunitu. Výsledky dotazníkového šetření, analýzy výstupů z aktivit a rozhovorů s účastníky ukazují, že projekt významně přispěl ke zvyšování kompetencí pedagogů, posílení spolupráce mezi školami a zlepšení komunikace mezi vzdělávacími aktéry v regionu.

PEDAGOGOVÉ A VEDENÍ ŠKOL

Pedagogové oceňovali především praktickou využitelnost vzdělávacích aktivit, kvalitu lektorů a možnost sdílet zkušenosti s kolegy z jiných škol.

Semináře zaměřené na společné vzdělávání, moderní didaktické přístupy, práci s AI či rozvoj čtenářské a matematické gramotnosti byly hodnoceny průměrnou známkou 1,1–1,3, přičemž respondenti opakovaně uváděli, že si z nich odnesli konkrétní podněty pro vlastní výuku.

Pedagogové uvádějí, že díky projektu došlo k rozšíření metodického zázemí škol, lepšimu pochopení principů inkluze a větší ochotě experimentovat s novými přístupy. Zaznamenán byl i nárůst sebevědomí učitelů při zavádění inovací a zvýšená motivace k dalšímu vzdělávání.

Jako slabší stránku někteří účastníci vnímali nedostatek času na praktické procvičení témat a omezenou návaznost některých odborných seminářů na každodenní výuku. Tyto poznatky potvrzují, že pro příští fáze by mělo být posíláno propojení vzdělávacích aktivit s konkrétní praxí škol.

ŽÁCI

Nepřímé dopady projektu na žáky jsou patrné zejména skrze zvýšení atraktivity výuky a rozvoj zážitkových forem učení. Aktivity jako „Řemesla a manuální zručnost“, „Návštěva řemeslníka“ či „Debatování v angličtině“ vykazovaly mimořádně pozitivní ohlasy: přes 90 % dětí označilo program za zajímavý a podnětný, většina uvedla, že se dozvěděla nové informace a chtěla by se podobné akce účastnit znovu.

Významný dopad měly i aktivity zaměřené na regionální identitu a technické vzdělávání, které podporují vztah žáků k místu, manuální dovednosti a kritické myšlení. Program „Besedy o rizicích sociálních sítí“ rozšířil povědomí o digitálních trendech, přičemž 75 % žáků uvedlo, že poznatky využije i mimo školu.

Projekt tak přispěl ke zvyšování motivace žáků, rozvoji klíčových kompetencí a posílení vazby školy na reálný život. V řadě škol došlo k rozšíření nabídky mimoškolních aktivit a zlepšení spolupráce mezi učiteli a žáky při přípravě projektových dnů.

ZŘIZOVATELÉ

Zřizovatelé zapojení do aktivit MAP Karlovarsko IV hodnotí projekt jako důležitý nástroj koordinace a přehledu o potřebách škol. Významným posunem je vytvoření sdílené báze informací o

investičních záměrech a potřebách infrastruktury, která napomáhá lepšímu plánování a efektivnějšímu využívání zdrojů.

Dotazníková zpětná vazba i rozhovory se zřizovateli ukazují, že se posílila vzájemná komunikace mezi školami a obcemi, což vede k větší transparentnosti a k sjednocování priorit při rozvoji vzdělávací sítě v území.

Zřizovatelé rovněž oceňují přístup realizačního týmu, který průběžně poskytoval metodickou i organizační podporu, a umožnil sdílení dobré praxe mezi obcemi.

Projekt tak významně přispěl k posílení kapacit pro strategické plánování a zvýšil kompetence zřizovatelů v oblasti vzdělávací politiky.

SHRNUTÍ

Hodnocení účastníků potvrzuje, že projekt je vnímán jako praktický a užitečný, nikoli formální. Přestože přetrvávají určité limity – zejména nižší zapojení škol z menších obcí a časová náročnost aktivit – dopady projektu jsou jednoznačně pozitivní a přenositelné do dalších fází rozvoje vzdělávání v regionu.

6.5 UDRŽITELNOST A PŘENOSITELNOST VÝSTUPŮ PROJEKTU

Jedním z nejvýraznějších zjištění evaluace je, že projekt významně přispěl k institucionalizaci spolupráce ve vzdělávání. V regionu vznikla a stabilizovala se síť tří tematických pracovních skupin, které se scházejí pravidelně a jsou schopné fungovat i mimo rámec samotného projektu.

Zvláště PS *Moderní didaktické formy* a PS *Rovné příležitosti* se staly důležitou platformou pro metodickou výměnu a plánování vzdělávacích akcí.

O udržitelnosti svědčí i rostoucí zájem škol o účast v aktivitách, které nejsou přímo finančně podporované projektem, ale vznikly z jeho impulsu – například tematické kluby učitelů nebo společné plánování investic se zřizovateli.

Udržitelnost projektu MAP Karlovarsko IV je založena na dlouhodobě budovaných partnerských vztazích, stabilních komunikačních kanálech a funkční síti škol a zřizovatelů, která se formovala již od první fáze MAP. Evaluace potvrzuje, že klíčové procesy spolupráce, plánování a sdílení praxe se staly trvalou součástí fungování škol v území.

INSTITUCIONÁLNÍ A ORGANIZAČNÍ UDRŽITELNOST

Z hlediska udržitelnosti projektu je klíčové zachování personální a organizační kapacity realizačního týmu, který zůstává stabilní a disponuje zkušenostmi z předchozích fází MAP.

Další rozvoj aktivit a příprava navazující fáze (MAP V) však bude záviset na zajištění spolufinancování, které se v současné době jeví jako problematické.

Statutární město Karlovy Vary deklarovalo, že se neplánuje podílet na spolufinancování projektu, což může představovat riziko pro kontinuitu realizace v území.

Síť škol vytvořená v rámci MAP IV nicméně zůstává funkční a spolupracující, zejména prostřednictvím pracovních skupin a sdílení výstupů v rámci interních školních struktur (pedagogické rady, metodické týmy, sborovny).

Ředitelé škol uvádějí, že zkušenosti a výstupy z projektu jsou přirozeně začleňovány do běžné praxe, zejména v oblastech plánování profesního rozvoje pedagogů, interní evaluace a práce s žáky se specifickými potřebami.

Významným faktorem udržitelnosti je i personální stabilita – realizační tým MAP IV zahrnuje osoby, které se na projektech podílejí dlouhodobě, čímž je zajištěna kontinuita know-how i metodického vedení.

FINANČNÍ A STRATEGICKÁ UDRŽITELNOST

Projekt MAP Karlovarsko IV vytvořil rámec, který umožňuje efektivnější využívání finančních prostředků v území. Společně zpracovaný investiční plán a přehled potřeb škol poskytují zřizovatelům a obcím strategický nástroj pro koordinaci investic do infrastruktury a lidských zdrojů. Tento systém bude dále využit při přípravě projektů v rámci IROP, OP JAK a krajských dotačních titulů.

V oblasti neinvestičních aktivit se očekává, že školy zachovají alespoň část vzdělávacích programů (např. workshopy, tematické semináře, mentoring) díky využití vlastních zdrojů nebo ve spolupráci s MAS Kraj živých vod.

Evaluace ukazuje, že výstupy projektu MAP Karlovarsko IV jsou postupně přebírány do strategických a investičních nástrojů města.

Statutární město Karlovy Vary přebírá Strategický rámec MAP a seznam investičních záměrů škol jako podklad pro vlastní strategické plánování a přípravu investic do vzdělávací infrastruktury.

Tento přenos zajišťuje využitelnost výsledků projektu i po jeho ukončení, a přispívá tak k dlouhodobé stabilizaci procesů plánování vzdělávání v území.

SOCIÁLNÍ A KOMUNITNÍ DOPADY

Udržitelnost projektu přesahuje rámec školního prostředí. Posílené vztahy mezi školami, obcemi a neziskovým sektorem vedly ke vzniku neformální sítě spolupráce, která má potenciál pokračovat i po skončení projektu. Komunitní rozměr MAP IV se projevil zejména v propojování škol a rodin prostřednictvím akcí zaměřených na prevenci, zdravý životní styl a regionální identitu.

RIZIKA UDRŽITELNOSTI

1. **Personální riziko** – závislost na klíčových osobách (zejména koordinátorka a odborný garant). Jejich přerušení činnosti či odchod by mohly oslabit akceschopnost pracovních skupin, komunikaci se školami a celkovou kvalitu koordinace.

Mitigace: formalizované předávání agend (handover checklist), dvojice zodpovědných u klíčových procesů, sdílené databáze kontaktů a materiálů, roční plán nástupnictví (succession plan).

2. **Finanční riziko** – absence přímého financování pro udržovací fázi mezi MAP IV a MAP V.

Na základě rozhodnutí realizačního týmu **nebude podána žádost o podporu na MAP V**, a to z důvodu požadavku na **20 % spolufinancování** a skutečnosti, že se jedná o složité území a **Statutární město Karlovy Vary se nepodílí na spolufinancování projektu**.

Území ORP Karlovy Vary přitom zahrnuje právě toto statutární město, v jehož školách se vzdělává přibližně **60 % všech dětí a žáků v území**.

Území zároveň zasahuje do působnosti **dvou místních akčních skupin** (MAS Kraj živých vod, z. s. a MAS Krušné hory) a okrajově i dalších dvou MAS.

Vzhledem k tomu, že největší školy a největší objem aktivit projektu se koncentrují právě v Karlových Varech, by absence jejich finanční spoluúčasti **neumožnila zajistit rovnoměrnou a udržitelnou realizaci navazující fáze projektu**.

3. **Motivační riziko** – u části škol může dojít k poklesu zájmu o spolupráci, pokud nebude zachována nabídka vzdělávacích aktivit a osobní kontakt s týmem MAP.

ZÁVĚR

Projekt **MAP Karlovarsko IV** prokázal schopnost vytvářet **dlouhodobě přínosné efekty** v oblasti spolupráce, rozvoje škol a přenosu inovací do výuky.

Přestože nebude podána žádost o navazující projekt MAP V, vytvořené **výstupy, sítě a metodické materiály** zůstávají využitelné pro město Karlovy Vary, zapojené školy i místní akční skupiny.

Strategický rámec MAP a seznam investičních záměrů škol přebírá **Statutární město Karlovy Vary** jako podklad pro své **strategické a investiční plánování** v oblasti vzdělávání.

Tím je zajištěna alespoň **institucionální udržitelnost klíčových výstupů projektu**, které mohou být dále rozvíjeny prostřednictvím místních akčních skupin a regionálních partnerství.

6.6 EFEKTIVITA PROCESŮ A ŘÍZENÍ PROJEKTU

Z pohledu organizačního a procesního řízení lze projekt hodnotit velmi pozitivně. Realizační tým udržuje vysokou úroveň komunikace, a to jak uvnitř projektu, tak směrem ke školám a partnerům.

Zápisy z pracovních skupin potvrzují, že členové realizačního týmu využívají zpětnou vazbu k úpravám plánů aktivit a dokážou pružně reagovat na potřeby škol. Kvalitu řízení dokládá i skutečnost, že během celé realizace nedošlo k významnějším zpožděním nebo k omezení aktivit.

Projekt navíc posílil datovou a analytickou složku řízení – evaluace, dotazníky i monitoring jsou využívány nejen formálně, ale jako reálný nástroj pro zlepšování práce týmu a cílení podpory.

Procesní efektivita projektu MAP Karlovarsko IV byla hodnocena jako vysoká. Projekt byl realizován v souladu s harmonogramem, bez zásadních zpoždění nebo rozpočtových komplikací. Způsob řízení prokázal kontinuitu a profesionalitu navazující na předchozí fáze MAP, přičemž organizační struktura projektu byla stabilní, transparentní a funkčně nastavená.

ŘÍZENÍ A ORGANIZAČNÍ ZAJIŠTĚNÍ

Projekt stavěl na ověřeném modelu řízení – s jasně vymezenými kompetencemi realizačního týmu, řídicího výboru a pracovních skupin. Řídicí výbor se scházel pravidelně a zajišťoval dohled nad strategickým směřováním projektu, přičemž jeho složení reprezentovalo široké spektrum aktérů z území (zřizovatelé, vedení škol, kraj, neziskové organizace, odborní garanti).

Realizační tým o 7 členech (3 FTE) zajišťoval plynulou koordinaci aktivit, monitoring výstupů a komunikaci s partnery. Odborní garanti pracovních skupin sehráli klíčovou roli při sběru dat, facilitaci setkání a vedení diskusí k prioritám MAP. Složení týmu i výborů zůstalo v průběhu projektu stabilní, což přispělo k důvěře mezi aktéry a k efektivní realizaci.

KOMUNIKACE A KOORDINACE

Z interních dokumentů a zpětné vazby účastníků vyplývá, že komunikační procesy byly dobře strukturované. Komunikace mezi členy týmu a školami probíhala pravidelně prostřednictvím e-mailových newsletterů, telefonické podpory a osobních konzultací. Komunikační plán definoval jasné kanály i odpovědnosti, čímž se podařilo udržet konzistentní informovanost všech zapojených subjektů.

Pozitivně byla hodnocena také schopnost realizačního týmu pružně reagovat na potřeby škol – například úpravou témat workshopů, doplňováním nových seminářů podle aktuální poptávky nebo poskytováním metodických konzultací.

Zejména v menších obcích byla oceňována osobní přítomnost koordinátorky projektu a její přímý kontakt s řediteli škol, který umožňoval rychlé řešení provozních i obsahových otázek.

PERSONÁLNÍ FAKTOR A ZÁVISLOST NA KLÍČOVÝCH ROLÍCH

Evaluace průběžně potvrzuje, že výkon a vnímání projektu jsou výrazně spojeny s osobou koordinátorky. Její odborná autorita, znalost území a vztahové vazby byly klíčovým akcelerátorem spolupráce škol a zřizovatelů. Tento ‚lidský faktor‘ je jednoznačně přidanou hodnotou (rychlost domluvy, důvěra, kontinuita), současně však představuje riziko pro dlouhodobou stabilitu – při personální změně hrozí ztráta know-how a oslabení vztahové sítě.

EFEKTIVITA IMPLEMENTACE A PRÁCE PRACOVNÍCH SKUPIN

Pracovní skupiny (zejména PS Financování a PS Rovné příležitosti) prokázaly vysokou míru odbornosti i funkčnosti. Docházelo k pravidelnému vyhodnocování opatření, formulaci doporučení a aktualizaci akčních plánů. Účast členů pracovních skupin byla stabilní – u klíčových skupin přes 80 %.

Zápisy z jednání dokládají aktivní zapojení členů a přenášení podnětů z praxe do strategických dokumentů. Významným faktorem úspěchu byla otevřená atmosféra a důraz na konsenzus, což napomohlo budování důvěry mezi aktéry z různých částí území.

ADMINISTRATIVNÍ A METODICKÉ ŘÍZENÍ

Projekt byl realizován v plném souladu s pravidly OP JAK. Administrativní procesy (reporting, monitoring indikátorů, vedení výkaznictví a evaluace) probíhaly standardizovaně. Evaluace byla začleněna jako průběžná aktivita, což umožnilo rychle reagovat na zjištění a upravovat implementaci v reálném čase.

Přestože byla zaznamenána mírná administrativní zátěž, účastníci hodnotí řízení jako přehledné a podpůrné. Odborný garant zajišťoval metodickou oporu pro celý tým, čímž se podařilo zachovat kvalitu výstupů i konzistentnost dat.

RIZIKA A LIMITY ŘÍZENÍ

Jako nejvýznamnější riziko byla v rámci evaluace identifikována personální závislost projektu na klíčových osobách, především na hlavní koordinátorce, která zajišťuje jak odbornou, tak komunikační osu projektu. Odchod těchto osob by mohl ohrozit kontinuitu a přenos know-how.

Dalším limitem je nerovnoměrné zapojení škol z okrajových částí území, kde je obtížnější pravidelná účast na setkáních a sdílení dobré praxe. Tento aspekt je však částečně kompenzován online komunikací a cíleným přístupem realizačního týmu.

ZÁVĚR

Procesní stránka projektu MAP Karlovarsko IV je hodnocena jako velmi kvalitní. Kombinace stabilního řízení, otevřené komunikace a profesionálního přístupu realizačního týmu vedla k efektivnímu naplňování cílů a vysoké spokojenosti cílových skupin.

Projekt prokázal, že i v relativně malém území lze vytvořit funkční síť spolupráce mezi školami, zřizovateli a odborníky, která přináší konkrétní přínosy pro rozvoj vzdělávacího systému.

6.7 SUMATIVNÍ ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ

Projekt MAP Karlovarsko IV ve sledovaném období naplnil většinu stanovených cílů a ve vybraných oblastech je překročil. Data ze Soupisek i z evaluace potvrzují, že projekt:

- stabilně rozvíjí síť spolupráce mezi školami a zřizovateli,
- posiluje profesní rozvoj pedagogů,
- přináší přímé efekty do výuky a žákovských aktivit,
- a vytváří základ pro dlouhodobou udržitelnost rozvojového plánování v regionu.

Doporučení pro další období:

1. Udržet a rozšířit systém pracovních skupin, zejména v oblastech moderní didaktiky a jazykového vzdělávání.
2. Posílit zapojení škol z menších obcí, kde je účast na aktivitách stále nižší.

3. Navázat na vybudovanou strukturu evaluace a využít ji jako základ pro formativní řízení projektu MAP V.

Celkově lze konstatovat, že projekt MAP Karlovarsko IV představuje **dobře fungující model spolupráce a řízení vzdělávacího rozvoje** v regionu. Dosahuje konkrétních, měřitelných výsledků, zároveň však přináší i neformální hodnotu – posílení důvěry, otevřenosti a vzájemného učení mezi školami.

ODPOVĚDI NA EVALUAČNÍ OTÁZKY

Evaluační oblast	Evaluační otázka	Shrnutí odpovědi	Hodnocení
Relevance účelnost a	Odpovídá projekt potřebám území a cílových skupin?	Ano. Projekt reaguje na klíčové problémy území ORP Karlovy Vary – nedostatek pedagogů, nerovnosti mezi školami, slabší strategické řízení. Cíle a opatření jsou v souladu se strategickými dokumenty (KAP KK, Dlouhodobý záměr vzdělávání KK, SRR 21+).	Vysoce relevantní
Relevance účelnost a	Jsou cíle a aktivity projektu v souladu s potřebami škol a zřizovatelů?	Ano. Aktivity reflektují potřeby identifikované ve SWOT a pracovních skupinách – vzdělávání pedagogů, sdílení praxe, aktualizace priorit, investiční plánování.	Reálný a účelný přístup
Efektivita řízení	Jsou procesy řízení, koordinace a komunikace efektivní a transparentní?	Ano. Projekt byl realizován bez zpoždění, komunikace probíhala otevřeně a strukturovaně dle komunikačního plánu. Pracovní skupiny fungovaly pravidelně a měly	Efektivní

		vysokou účast (80 %).	
Zapojení aktérů	Podařilo se zapojit všechny relevantní subjekty do procesu plánování a implementace?	V převážné míře ano. Do projektu je zapojeno více než 70 škol (IZO, RED IZO 59), 21 členů řídicího výboru, zástupci kraje. Nižší míra účasti byla zaznamenána u menších škol z periferií a soukromých škol.	Velmi dobré, s dílčími rezervami
Dopady a přínosy	Jak projekt ovlivnil školy, pedagogy a zřizovatele?	Výrazně pozitivně. U pedagogů posílení metodických a profesních kompetencí, u škol zlepšení plánování a spolupráce, u zřizovatelů koordinace investic.	Výrazný pozitivní dopad
Dopady a přínosy	Došlo k rozvoji spolupráce mezi školami a sdílení praxe?	Ano. Projekt vytvořil funkční síť mezi školami a podpořil vznik komunity sdílející zkušenosti i mimo projektové aktivity.	Zásadní přínos
Udržitelnost	Jsou výstupy projektu udržitelné po skončení realizace?	Ano, výstupy projektu jsou zachovány, avšak jejich rozvoj bude záviset na rozhodnutí klíčových aktérů v území. Projekt nebude pokračovat v podobě MAP V z důvodu požadavku na 20% spolufinancování a nepodílení se	Udržitelné

		<p>Statutárního města Karlovy Vary na finanční spoluúčasti.</p> <p>Vzhledem k tomu, že přibližně 60 % žáků území navštěvuje školy v Karlových Varech, představuje toto rozhodnutí významný faktor omezující kontinuitu projektu.</p> <p>Přesto zůstává zajištěna institucionální udržitelnost výstupů, zejména díky převzetí Strategického rámce a investičních podkladů městem Karlovy Vary a pokračující spolupráci škol v rámci existujících pracovních skupin.</p>	
Přenositelnost	Mají výstupy projektu potenciál pro využití v jiných regionech?	<p>Výstupy projektu jsou institucionálně přeneseny a využívány.</p> <p>Statutární město Karlovy Vary převzalo Strategický rámec MAP a seznam investičních záměrů škol jako podklad pro své strategické a investiční plánování, přičemž náměstek města vytypoval lektory pro</p>	Vysoce přenositelné

		<p>další spolupráci se školami.</p> <p>MAS Kraj živých vod pokračuje v programech regionální identity a ve spolupráci se školami na svém území.</p> <p>Navázána je i spolupráce s NPI – Středním článkem podpory, která zajišťuje sdílení metodik a know-how.</p> <p>Projekt nebude pokračovat formou MAP V z důvodu požadavku na spolufinancování, udržitelnost je však zajištěna přenosem výstupů a partnerstvím klíčových aktérů.</p>	
--	--	--	--

RELEVANCE A ÚČELNOST PROJEKTU

Evaluace potvrzuje, že projekt MAP Karlovarsko IV byl zcela v souladu s potřebami regionu i cílových skupin. Na základě analýzy v úvodní fázi i průběžných evaluací reagoval na dlouhodobě přetrvávající výzvy – nedostatek kvalifikovaných pedagogů, nerovné podmínky mezi školami, slabší strategickou kapacitu zřizovatelů a omezenou spolupráci mezi institucemi.

Cíle projektu byly jasně definovány a reflektovaly priority krajských a národních strategií, zejména v oblastech kvality vzdělávání, rovnosti šancí a spolupráce aktérů.

Účelnost projektu je doložena i vysokou mírou zapojení škol a přímým přenosem výstupů do praxe. Projekt byl školami vnímán jako užitečný a praktický, nikoli formální či administrativní.

EFEKTIVITA ŘÍZENÍ A KOMUNIKACE

Procesní řízení projektu bylo vysoce efektivní. Organizační struktura byla stabilní a přehledná, kompetence jasně rozdělené mezi realizační tým, řídicí výbor a pracovní skupiny.

Komunikační plán zajišťoval pravidelné informování všech aktérů a jeho implementace byla podle zpětné vazby škol i zřizovatelů nadstandardní.

Schůzky pracovních skupin měly jasný účel, docházelo k vyhodnocování opatření a přenosu výstupů mezi institucemi. Tento přístup přispěl k tomu, že projekt byl nejen dobře řízen, ale i **důvěryhodný** – což je v sociálně složitém území Karlovarska mimořádně důležité.

ZAPOJENÍ AKTÉRŮ A PARTNERŮ

Projekt dokázal zapojit široké spektrum subjektů – školy všech stupňů, zřizovatele, neziskové organizace i odborné instituce. Aktivní účast v pracovních skupinách i řídicím výboru potvrzuje, že MAP IV se stal skutečnou platformou pro společné plánování.

Rezervy přetrvávají u některých menších škol z periferních částí území, kde je účast limitována časem a dopravní dostupností a specifickou poptávkou soukromých škol po jiných typech vzdělávacích aktivit. Realizační tým však reagoval cílenou komunikací a nabídkou online zapojení, což přispělo k vyrovnání rozdílů.

DOPADY A PŘÍNOSY PROJEKTU

Projekt měl prokazatelný dopad na pedagogickou praxi, spolupráci škol a profesní rozvoj učitelů.

Z dat vyplývá, že 95 % účastníků vzdělávacích aktivit hodnotilo jejich přínos známkami 1–2; většina uváděla, že nové poznatky využije přímo ve výuce.

Zřizovatelé oceňovali vznik investičního přehledu a lepší koordinaci projektových záměrů.

Na úrovni žáků byly zaznamenány pozitivní dopady zejména v oblasti motivace, zážitkového učení a posílení vztahu k regionu.

Projekt tak naplnil svůj hlavní cíl – posílit kapacity škol a zřizovatelů pro kvalitní, dostupné a spolupracující vzdělávání.

UDRŽITELNOST A PŘENOSITELNOST

Udržitelnost výstupů projektu je zajištěna především institucionálním převzetím klíčových dokumentů a výstupů do praxe místních aktérů.

Statutární město Karlovy Vary přebírá Strategický rámec MAP a seznam investičních záměrů škol jako podklad pro své strategické a investiční plánování v oblasti vzdělávání.

Zároveň zástupci města identifikovali vybrané lektory z realizačního týmu pro možnou další spolupráci se školami v území, čímž se zachovává kontinuita rozvojových aktivit i po skončení projektu.

Pro MAS Kraj živých vod, z. s., která projekt realizovala, zůstávají klíčovým přínosem programy regionální identity, jež budou pokračovat v jiné formě a dále rozvíjet spolupráci se školami na území MAS.

Udržitelnost je dále posílena navázanou spoluprací s Národním pedagogickým institutem a Středním článkem podpory, který umožňuje sdílení metodik, zkušeností a know-how z MAP IV v širším kontextu.

Projekt nebude pokračovat formou MAP V, a to z důvodu požadavku na 20 % spolufinancování a skutečnosti, že Statutární město Karlovy Vary se na spolufinancování nepodílí.

Udržitelnost je proto zajištěna institucionálním přenosem a pokračováním spolupráce v jiných formách, nikoli navazující projektovou fází.

Z hlediska přenositelnosti lze konstatovat, že vytvořené metodické materiály, akční plány a model řízení mají nadregionální využití a mohou sloužit jako inspirace pro další území s obdobnou vzdělávací a sociální strukturou.

SHRNUTÍ

Odpovědi na evaluační otázky jednoznačně potvrzují, že projekt MAP Karlovarsko IV:

- je relevantní vůči potřebám území,
- je efektivně řízený a komunikovaný,
- přináší měřitelné i kvalitativní dopady,
- a má udržitelný i přenosný charakter.

Z pohledu hodnoticího rámce OP JAK lze projekt označit za příklad dobré praxe v oblasti místního plánování vzdělávání.

6.8 EVALUAČNÍ MATICE PROJEKTU MAP IV KARLOVARSKO

Evaluační matice představuje přehled vztahu mezi evaluačními oblastmi, otázkami, zdroji dat a hlavními zjištěními. Slouží jako syntetický přehled odpovědí na hlavní evaluační otázky definované ve vstupní metodice.

Evaluační oblast	Evaluační otázka	Zdroje dat	Hlavní zjištění / odpověď
Relevance a účelnost	Odpovídá projekt potřebám území a cílových skupin?	Analýza potřeb (vstupní evaluace), dotazníky, zápisy PS	Projekt reaguje na hlavní problémy regionu – nedostatek pedagogů, nerovnosti mezi školami, nízká motivace. Vysoká míra souladu s KAP a SRR 21+.

Efektivita řízení	Jsou procesy řízení, koordinace a komunikace efektivní a transparentní?	Zápisy z ŘV, rozhovory, průběžná evaluace	Řízení projektu je efektivní, tým stabilní, komunikace transparentní. Nebyly zaznamenány zpoždění ani rozpočtové komplikace.
Zapojení aktérů	Podařilo se zapojit všechny relevantní subjekty do procesu plánování a implementace?	Evidence účasti, zápisy PS, dotazníky	Zapojeno více 74 škol dle IZO, 59 dle RED IZO/IČ a 21 členů ŘV. Mírně nižší účast menších škol z periferií a soukromých škol.
Dopady a přínosy	Jak projekt ovlivnil školy, pedagogy a zřizovatele?	Dotazníky, rozhovory, analýza aktivit	Projekt zvýšil profesní kompetence pedagogů, zlepšil komunikaci mezi školami a zřizovateli a rozšířil nabídku vzdělávacích aktivit.
Dopady a přínosy	Došlo k rozvoji spolupráce mezi školami a sdílení praxe?	Zápisy PS, dotazníky, pozorování workshopů	Ano, vznikla síť spolupráce mezi školami, sdílení praxe se stalo běžnou součástí aktivit. Vysoká účast a spokojenost účastníků.
Udržitelnost	Jsou výstupy projektu udržitelné po skončení realizace?	Závěrečná evaluace, rozhovory, dokumentace	Výstupy (vize, akční plány, metodiky) jsou využívány a rozvíjeny. Spolupráce škol bude částečně pokračovat i po ukončení projektu , avšak nejistota spojená s novelou školského zákona – zejména přesun financování

			nepedagogických pracovníků a prostředků ONIV do rozpočtů zřizovatelů (RUD) – může ovlivnit kapacitní možnosti škol a rozsah jejich zapojení do rozvojových aktivit.
Přenositelnost	Mají výstupy projektu potenciál pro využití v jiných regionech?	Web krajzivyvod.cz, výstupy projektu, krajské vazby	Ano, metodické materiály a model řízení jsou přenositelné, sdílené v rámci kraje a využitelné pro MAP V i jiné ORP.

6.9 ZAPOJENÍ ŠKOL – ANALÝZA, TRENDY A VAZBA NA EVALUAČNÍ OTÁZKY

Analýza datových zdrojů potvrzuje široké, ale nerovnoměrné zapojení škol v území. Nejaktivnější jádro škol opakovaně realizuje a hostí větší počet aktivit (workshopy, sdílení praxe, projektové dny), zatímco menší skupina škol z periferních částí území se zapojuje sporadicky. Tematicky táhne praktická výuka a regionální identita (místní historie, řemesla, komunitní spolupráce), což je v souladu s tím, co účastníci hodnotí jako nejpřínosnější.

HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ

Široké pokrytí napříč typy škol

V datech vidíme zastoupení MŠ, ZŠ i SŠ; největší objem aktivit běží přes ZŠ (projektové dny, badatelské a jazykové moduly, sdílení praxe). MŠ se účastní především zážitkových a komunitních formátů.

Silné jádro „tahounů“ a dlouhý ocas.

Rozložení počtu aktivit na školu má typický „dlouhý ocas“. Několik škol (ambasadoři) soustřeďuje vysoký počet aktivit, střed tvoří stabilně zapojené školy a na konci je menší skupina škol s minimem účastí.

→ implikace pro MAP – cílené dorovnávání (on-line formáty, mobilní workshopy, duplicity klíčových témat v různých lokalitách/termínech).

Regionální identita = vysoká poptávka + hmatatelné výstupy.

Soubor brožur/programů ukazuje, že školy opakovaně generují výstupy s lokálním ukotvením (brožury, pracovní listy, projektové prezentace). Z pohledu dopadu je to „rychlá výhra“. Témata jsou přirozeně přenosná napříč stupni a rychle se propisují do výuky.

Praktické učení táhne

Řemesla, badatelské aktivity, jazykové moduly a nově i AI ve škole kombinují atraktivitu s konkrétním dopadem do hodin.

Síťové efekty a sdílení praxe.

Nejaktivnější školy často fungují jako hostitelé a multiplikátoři, propojují ostatní a táhnou kvalitu i účast. To je dobrý signál udržitelnosti – vztahy už běží, nečekají jen na dotaci.

Rezervy – periferní školy a logistika.

Nižší zapojení periferií je stabilní vzorec. Bariéry jsou časové a dopravní; řeší to hybridní formáty (on-line + krátké prezenční výjezdy), rotace míst konání a menší „on-ramp“ moduly.

Diverzní vnímání přínosu investičního rámce

Během realizace projektu se ukázalo, že investiční rámec, ačkoli po metodické stránce splnil požadované parametry a přinesl přehled o plánovaných investicích v území, nebyl všemi aktéry vnímán jako jednoznačně potřebný. Část ředitelů i zástupců zřizovatele jej považovala za nadbytečný dokument, který duplicitně zachycuje již existující záměry, nebo jej interpretovala jako další administrativní povinnost, jejíž přímý přínos pro vlastní rozhodování je omezený.

Tato divergence vnímání představuje potenciální riziko pro budoucí udržitelnost a praktické využití rámce. Pokud dokument nebude přirozeně zasazen do rozhodovacích procesů zřizovatele a škol, existuje možnost, že zůstane spíše formálním výstupem MAP než reálně používaným nástrojem strategického řízení. Z hlediska projektu to neznamená nedostatek na straně výstupu, ale upozorňuje na rozdílnou připravenost a očekávání aktérů vůči koordinaci investic v území.

VAZBA NA EVALUAČNÍ OTÁZKY

Relevance & přiměřenost (EQ4–5)

Převaha praktických/regionálních programů a opakovaná účast škol potvrzují dobrou shodu s potřebami.

Zapojení aktérů (EQ6)

Základna je široká, přitom existuje identifikovatelné jádro tahounů. Rezervy periferií jsou adresovatelné úpravou formátů a logistiky.

Dopad na pedagogii (EQ7, EQ9)

Aktivní školy se objevují napříč typy aktivit (školení, sdílení, projektové dny), což naznačuje překlopení učení do praxe (transfer).

Sdílení praxe (EQ8)

Role hostitelských škol a multiplikace materiálů potvrzuje reálné síťové učení, nikoli pouze jednorázové semináře.

Udržitelnost & spolupráce (EQ10–11)

Opakované výstupy (balíčky, brožury) a stabilní vzorce spolupráce ukazují na institucionalizaci – procesy běží i mimo „špičky“ projektu.

DOPORUČENÍ

Ambadorský model

Formálně pojmenovat a podpořit TOP školy (peer-mentoring, job-shadowing, sdílené otevřené hodiny).

On-ramp pro periferie

Krátké on-line vstupy + putovní miniworkshopy; rotace míst a termínů; mikrostipendia na suplování u účasti učitelů.

Standardizovat balíčky regionální identity

Sylabus + materiály + časový plán → snadná přenositelnost mezi školami/stupni.

Viditelnost a motivace

Průběžný dashboard (podíl aktivních škol, počet aktivit/školu, mapa účasti) a pravidelné „highlighty z praxe“ v newsletteru.

Cílené dosycování témat

Tam, kde je zájem trvale vysoký (AI ve škole, didaktika čtenářství/matematiky, řemesla), plánovat opakování i návazné moduly.

7. DOPORUČENÍ PRO DALŠÍ FÁZI A ZLEPŠENÍ IMPLEMENTACE

Na základě analýzy dostupných dat, průběžné i závěrečné evaluace, výsledků dotazníkového šetření a výstupů pracovních skupin byla identifikována klíčová doporučení pro další fázi projektu (MAP V) a pro celkové zefektivnění systému místního akčního plánování v území ORP Karlovy Vary.

7.1 STRATEGICKÁ DOPORUČENÍ

1. Zachovat kontinuitu řízení a klíčového personálního obsazení

Dosavadní realizační tým prokázal vysokou odbornost a efektivitu. Pro zajištění stability a přenosu know-how je vhodné zachovat stávající personální strukturu, zejména v roli koordinátorky, odborného garanta a vedoucích pracovních skupin. Při případné personální obměně je nutné zajistit systematické předávání zkušeností.

2. Rozšířit spolupráci se zřizovateli a propojit MAP s investičními nástroji

Doporučuje se posílit vazbu na investiční plánování obcí a kraje. MAP by měl být systematicky využíván jako podklad pro přípravu a koordinaci projektů v rámci IROP, OP JAK, OPZ+ a krajských programů. Tím lze zajistit větší provázanost mezi strategickými a realizačními úrovněmi vzdělávací politiky.

3. Zajistit alespoň částečné navázání na výstupy projektu po jeho ukončení

Vzhledem k tomu, že **nebude podána žádost o realizaci projektu MAP V**, je vhodné zaměřit se nikoli na přechodné financování, ale na **zajištění využití a udržení klíčových výstupů MAP IV**.

Doporučuje se:

- **předat a ukotvit výstupy projektu** (Strategický rámec, seznam investičních záměrů, metodické materiály) v rámci **Statutárního města Karlovy Vary**, které je již využívá při svém strategickém plánování;
- podpořit **MAS Kraj živých vod, z. s.** při **pokračování programů regionální identity** a spolupráce se školami na jejím území;
- udržet **minimální komunikační a koordinační platformu** mezi školami a realizačním týmem formou neformálních pracovních kontaktů nebo tematických setkání;
- sledovat **možnosti budoucího zapojení do systémových projektů NPI (Střední článek)** nebo jiných nástrojů podpory vzdělávání mimo rámec MAP.

Toto doporučení reaguje na skutečnost, že **formální kontinuita projektu nebude zajištěna**, avšak část výstupů může být dále **využívána a rozvíjena v rámci existujících struktur**.

7.2 OBSAHOVÁ A METODICKÁ DOPORUČENÍ

1. Prohloubit praktickou využitelnost aktivit

Zpětná vazba účastníků ukazuje, že největší přínos mají aktivity, které lze přímo uplatnit ve výuce. Doporučuje se omezit čistě teoretické bloky a rozšířit nabídku praktických workshopů, mentoringu a peer-learningu.

Vhodné je navázat na úspěšné formáty jako *Debatování v angličtině*, *Řemesla a manuální zručnost* nebo *AI ve vzdělávání*.

2. Zaměřit se na mladé a začínající pedagogy

V regionu přetrvává problém generační obměny. Doporučuje se vytvořit specifický program podpory začínajících učitelů (mentoring, adaptace, sdílené výuky), který by navazoval na stávající aktivity pracovních skupin a reflektoval potřebu profesní podpory nových pedagogů v menších školách.

3. **Zajistit metodickou kontinuitu pracovních skupin**

Pracovní skupiny se osvědčily jako klíčový motor projektu. Je žádoucí zachovat jejich strukturu, ale zároveň posílit jejich metodické vedení – např. úvodním školením členů, metodickým manuálem a přehledem úloh. U PS Financování se doporučuje přidat roli „koordinátora investic“, který by zajišťoval soulad plánů škol s investičními záměry obcí.

4. **Zlepšit zapojení škol z okrajových částí území**

I přes vysokou celkovou účast zůstávají některé menší školy méně aktivní. Pro MAP V doporučujeme rozšířit on-line formáty setkání, zajistit mobilní podpůrný tým a více cílit osobní komunikaci na venkovské školy, kde bariéry účasti souvisí s časem a dopravní dostupností.

7.3 KOMUNIKAČNÍ A IMPLEMENTAČNÍ DOPORUČENÍ

1. **Zachovat a rozvíjet komunikační plán**

Web www.krajzivychvod.cz se osvědčil jako přehledný nástroj informování. Doporučuje se jej dále rozšířit o interaktivní databázi aktivit, kalendář vzdělávacích akcí a prostor pro sdílení výstupů škol.

Pravidelný newsletter může být doplněn o sekci „příklady inspirace z praxe“ s krátkými kazuistikami.

2. **Zvýšit propojení s krajskými institucemi a systémovou úrovní**

Spolupráce s NPI a krajským odborem školství byla přínosná; doporučuje se ji dále rozvíjet. MAP by se měl více zapojovat do krajských pracovních skupin a prezentovat své výstupy na regionálních fórech, čímž posílí svůj dopad i mimo území ORP.

3. **Zachovat důraz na osobní kontakt a vztahovou rovinu spolupráce**

Hodnocení ukazuje, že právě osobní přístup realizačního týmu je klíčem k úspěchu projektu. Pro MAP V doporučujeme zachovat tento charakter – „blízkost v terénu“ – a vyvarovat se přílišné formalizace či administrativního přetížení.

7.4 ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ DOPORUČENÍ

Projekt MAP Karlovarsko IV je hodnocen jako efektivní, relevantní a dopadový. Pro zachování a rozvoj dosažených výsledků je klíčové:

1. Zajistit kontinuitu odborného týmu a pracovních struktur,
2. Udržet zapojení všech typů škol v území,

3. Systematizovat sběr dat a evaluaci,
4. Propojit MAP s investičními a systémovými nástroji vzdělávací politiky,
5. Posílit praktický rozměr vzdělávacích aktivit.

Tato opatření vytvoří předpoklady pro hladký přechod do fáze MAP V, která by měla navázat nejen na dosažené výstupy, ale především na kvalitu spolupráce a důvěru vybudovanou mezi aktéry v území.

8. ZÁVĚRY A SOUHRNNÉ ZHODNOCENÍ

Projekt MAP Karlovarsko IV potvrdil, že i v regionu s náročnými socioekonomickými podmínkami lze budovat funkční síť spolupráce, která propojuje školy, obce, neziskový sektor a krajské instituce do skutečně živého společenství lidí kolem vzdělávání.

Závěrečná evaluace ukazuje, že MAP Karlovarsko IV nebyl jen administrativním rámcem pro plnění indikátorů, ale především prostorem pro sdílení, inspiraci a návrat důvěry mezi vzdělávacími aktéry.

SMYSL A DOPADY

Evaluace potvrzuje, že projekt přinesl **hmatatelné výsledky**:

- Zúčastnilo se ho 59 škol a školských zařízení,
- proběhlo více než 460 vzdělávacích a rozvojových aktivit,
- vznikla aktualizovaná vize vzdělávání v území a nový akční plán,
- a posílila se síť lidí, kteří spolu chtějí skutečně pracovat, nejen vyplňovat formuláře.

Pedagogové oceňovali především praktický dopad aktivit – možnost vyzkoušet nové metody, potkat kolegy z jiných škol a zjistit, že „učit jinak“ se dá i v malotřídce na venkově.

Zřizovatelé poprvé pracují s uceleným přehledem o investičních potřebách škol a začínají uvažovat strategicky, nejen ad hoc.

A především projekt pomohl zmenšit propast mezi městskými a venkovskými školami.

Z pohledu evaluátora lze říci, že tento úspěch **nevznikl náhodou**.

Projekt byl mimořádně dobře připraven – jeho návrh vznikl už na konci realizace předchozí etapy a vycházel z důkladného sběru potřeb škol. Výběh aktivit byl promyšlený, založený na reálných datech a konzultacích s terénem.

Školy proto hodnotí jednotlivé výstupy jako smysluplné a praktické.

Právě tato **pocitivá příprava** je jedním z hlavních důvodů, proč byl projekt tak úspěšný a proč se jeho aktivity osvědčily v praxi.

ŘÍZENÍ A KVALITA

Realizační tým MAP Karlovarsko IV prokázal, že dobře fungující projekt nemusí být velký, ale musí být živý a lidský.

Řízení bylo efektivní, komunikace otevřená, pracovní skupiny aktivní.

Evaluace zachytila **mimořádnou roli koordinátorky projektu**, která byla klíčovým faktorem úspěchu.

Její odbornost, znalost území a schopnost vést tým i navazovat vztahy se školami byly opakovaně oceňovány ve focus group i rozhovorech se zřizovateli.

Koordinátorka představuje záruku kvality a důvěryhodnosti projektu – ale zároveň i **určité riziko personální závislosti**.

Odchod nebo ztráta takto klíčové osoby by znamenala zásah do znalostní kontinuity i do vztahové sítě, která se v projektu vybudovala.

I přesto lze konstatovat, že realizační tým je vysoce profesionální a stabilní, a jeho práce patří k silným stránkám celého projektu.

Z hlediska procesní kvality MAP IV představuje vyzrálou fázi systému, kde se obsah a administrativa dostaly do rovnováhy.

VÝZNAMNÉ ZJIŠTĚNÍ

Z průběžné i závěrečné evaluace vyplývá, že největší přidanou hodnotou projektu nejsou dokumenty, ale **vztahy mezi školami, obcemi, řediteli a učiteli**.

Tam, kde se lidé potkávají, sdílejí zkušenosti a společně plánují, se daří měnit vzdělávání v praxi.

V regionu s dlouhodobě slabšími vzdělávacími výsledky se podařilo vytvořit prostředí, které motivuje a spojuje – a to je možná nejcennější výsledek ze všech.

Fokusní skupina, která hodnotila pozitivní a negativní dopady projektu, **nedokázala pojmenovat jediný negativní prvek realizace**.

Diskuse se naopak soustředila na obavy z ukončení projektu a na možné dopady absence navazující fáze.

Pro všechny zúčastněné bylo zřejmé, že MAP IV se stal **organickou součástí vzdělávacího ekosystému regionu**.

VLIV KONTEXTOVÝCH FAKTORŮ

V období realizace MAP IV došlo u zřizovatele – Statutárního města Karlovy Vary – k výrazným personálním změnám ve vedení škol. Ze 14 organizací (včetně DDM) nastoupil v průběhu projektu

nový ředitel či ředitelka v celkem **6 školách**, tedy u téměř poloviny škol zapojených do MAP. V několika případech nebyl do funkce jmenován uchazeč doporučený konkurzní komisí, u některých škol byl konkurz po skončení komise zrušen a vyhlášen znovu.

Tento vývoj měl několik dopadů, které bylo nezbytné v projektu reflektovat:

- **nejistota mezi pedagogy a diskontinuita vedení,**
- **odchody části pedagogických pracovníků**, především na ZŠ Karlovy Vary Poštovní 19 a ZŠ jazyků Karlovy Vary,
- **nutnost intenzivnější podpory nových ředitelů** ze strany MAP i magistrátu,
- **ztráta některých zkušených garantů pracovních skupin**, kteří se v předchozím období významně podíleli na rozvoji škol (např. Zdeňka Vašíčková).

Současně je však zřejmé, že změny ve vedení škol jsou plně v kompetenci zřizovatele a projekt MAP IV do jejich průběhu nezasahuje. Cílem této kapitoly je proto **pouze popis kontextu**, který měl vliv na koordinaci aktivit, zapojení škol a kontinuální práci s vedením organizací.

RIZIKA A LIMITY

Evaluace upozorňuje na přetrvávající rizika, která mohou ovlivnit dlouhodobé dopady projektu:

- závislost na klíčových osobách realizačního týmu,
- nerovnoměrné zapojení menších škol,
- a především fakt, že nebude realizována navazující fáze MAP V z důvodu nutnosti spolufinancování a neúčasti Statutárního města Karlovy Vary.

Nepokračování projektu vytváří reálné riziko ztráty části dosavadních výstupů a vztahů.

Realizační tým však aktivně hledá možnosti, jak alespoň **část aktivit zachovat** – prostřednictvím spolupráce se **Středním článkem podpory a NPI**, s **MAS Kraj živých vod** a s dalšími regionálními partnery.

Z těchto důvodů je žádoucí zaměřit se na **institucionální ukotvení výstupů projektu** prostřednictvím Statutárního města Karlovy Vary, které převzalo Strategický rámec a seznam investic do svého řízení.

Nepokračování projektu vytváří reálné riziko ztráty části dosavadních výstupů a vztahů.

Realizační tým však aktivně hledá možnosti, jak alespoň část aktivit zachovat – prostřednictvím spolupráce se Středním článkem podpory a NPI, s MAS Kraj živých vod a s dalšími regionálními partnery.

Z těchto důvodů je žádoucí zaměřit se na institucionální ukotvení výstupů projektu prostřednictvím Statutárního města Karlovy Vary, které převzalo Strategický rámec a seznam investic do svého řízení.

Doporučení také zahrnuje vytvoření jasně definovaného mechanismu pro udržení koordinace a sdílení dat mezi školami, aby se předešlo rozpadu spolupráce, která byla v

rámci MAP vybudována, a aby zůstaly zachovány postupy, jež prokazatelně zlepšily kvalitu vzdělávání v území.

DOPORUČENÍ V PRAXI

Na základě evaluace se doporučuje:

- posílit mentoring a podporu začínajících učitelů,
- rozšířit praktické workshopy s přímým dopadem do výuky,
- udržet a dále rozvíjet programy regionální identity pod vedením MAS Kraj živých vod,
- posílit spolupráci se Středním článkem podpory a krajskými institucemi,
- a zachovat osobní, „neúřední“ styl práce, který je pro MAP Karlovarsko IV typický.

ZÁVĚREM

MAP Karlovarsko IV lze označit za **modelový příklad dobře řízeného, smysluplného a dopadového projektu v oblasti vzdělávání.**

V regionu, který bývá často označován jako periferní, vznikla komunita lidí, kteří dokazují, že změna je možná – a že začíná u spolupráce.

Projekt nejen splnil své cíle, ale posunul místní vzdělávací prostředí o krok dál: **od plánování k akci, od izolace k partnerství, od formálních výkazů k reálné změně ve školní praxi.**