



Spolufinancováno
Evropskou unií



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Závěrečná evaluační zpráva pro „Místní akční plán rozvoje vzdělávání IV pro ORP Litvínov“

Registrační číslo projektu:

CZ.02.02.XX/00/23_017/0008330

Verze:

12/2025



Obsah

| | | |
|--------|---|-----------|
| 1. | Úvod | 3 |
| 2. | Popis situace v regionu | 3 |
| 3. | Cíle a otázky evaluace | 5 |
| 3.1 | Cíle evaluace..... | 5 |
| 3.2 | Evaluační otázky..... | 5 |
| 4. | Postup evaluace | 6 |
| 4.1 | Použité evaluační nástroje..... | 6 |
| 4.2 | Zapojené cílové skupiny | 7 |
| 4.3 | Časový rámec sběru dat | 11 |
| 4.4 | Limity evaluace | 11 |
| 5. | Vyhodnocení spolupráce pracovních skupin | 11 |
| 6. | Vyhodnocení průběhu a přínosu projektu jako celku | 12 |
| 7. | Vyhodnocení implementačních dílčích akcí (KA4) | 12 |
| 7.1 | Vyhodnocení Osvětových akcí | 12 |
| 7.2 | Vyhodnocení Akcí pro pracovníky ve vzdělávání..... | 14 |
| 7.3 | Vyhodnocení školních a mimoškolních aktivit..... | 16 |
| 8. | Vyhodnocení akčních plánů | 18 |
| 9. | Dopad na cílové skupiny | 19 |
| 10. | Silné a slabé stránky realizace projektu..... | 21 |
| 11. | Evaluační zjištění | 22 |
| 11.1 | Účelnost MAP | 22 |
| 11.1.1 | <i>Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavních i dílčích cílů MAP?.....</i> | <i>22</i> |
| 11.1.2 | <i>Co v dosažení těchto cílů bránilo nebo jim naopak napomáhalo?</i> | <i>33</i> |
| 11.1.3 | <i>Do jaké míry se dařilo postupovat v souladu s principy MAP?</i> | <i>34</i> |
| 11.2 | Dopady MAP | 39 |
| 11.2.1 | <i>Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?.....</i> | <i>39</i> |
| 11.2.2 | <i>Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?.....</i> | <i>40</i> |
| 11.2.3 | <i>Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?</i> | <i>41</i> |
| 11.3 | Udržitelnost MAP | 43 |
| 11.3.1 | <i>Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?</i> | <i>43</i> |
| 11.3.2 | <i>Je plán udržitelnosti MAP realistický?</i> | <i>43</i> |
| 12. | Závěrečné shrnutí a doporučení | 45 |
| 13. | Závěrečná ustanovení | 46 |



1. Úvod

Závěrečná evaluační zpráva shrnuje výsledky hodnocení projektu Místní akční plán rozvoje vzdělávání IV pro ORP Litvínov, reg. č. CZ.02.02.XX/00/23_017/0008330, realizovaného v období od 01. 12. 2023 do 31. 12. 2025. Projekt navazuje na předchozí etapy (projekty) MAP I-III a je spolufinancován z Operačního programu Jan Amos Komenský 2021-2027 (dále také OP JAK).

Hlavním cílem projektu bylo prostřednictvím místního partnerství a spolupráce aktérů rozvíjet předpoklady pro kvalitní a dostupné vzdělávání dětí a žáků do 15 let v území ORP Litvínov. Důraz byl kladen na vytváření sdílené vzdělávací strategie včetně identifikace priorit rozvoje vzdělávání, investičních potřeb škol, podpory spolupráce a zvyšování kapacit všech zapojených subjektů. Strategické plánování bylo realizováno v souladu s národními prioritami a přizpůsobeno specifickým podmínkám a potřebám území.

Projekt byl řízen realizačním týmem ve spolupráci s řídicím výborem a šesti tematickými pracovními skupinami. Tyto skupiny sehrály klíčovou roli při tvorbě odborných výstupů a sběru podnětů z praxe. Na projektu se podíleli zástupci mateřských a základních škol, zřizovatelů, neziskových organizací (dále také NNO), volnočasových institucí a dalších stakeholderů. Veškeré plánování probíhalo v souladu s principy participace, inkluze a rovného přístupu.

Evaluace byla plánována jako součást celkového projektového řízení a byla systematicky realizována podle schváleného harmonogramu realizace evaluace a evaluačního plánu. Sběr podkladů probíhal kombinací metod – analýzou dokumentace, řízeným pozorováním, strukturovanými dotazníky a vyhodnocením zpětné vazby cílových skupin. Výsledky hodnocení jsou dále doplněny o výstupy z online setkání s řídicím orgánem, interní monitorovací list průběhu projektu a další podpůrné dokumenty.

Zpráva je členěna do tematických kapitol, které odpovídají klíčovým evaluačním otázkám a oblastem vymezeným v evaluačním plánu. Zaměřuje se nejen na vyhodnocení míry naplnění projektových cílů, ale také na posouzení kvality spolupráce, organizačního zajištění, přínosu pro cílové skupiny a identifikaci faktorů úspěchu a oblastí k dalšímu rozvoji.

2. Popis situace v regionu

Správní obvod obce s rozšířenou působností Litvínov je tvořen územím obcí Brandov, Český Jiřetín, Hora Svaté Kateřiny, Horní Jiřetín, Klíny, Litvínov, Lom, Louka u Litvínova, Mariánské Radčice, Meziboří a Nová Ves v Horách.

Správní obvod obce s rozšířenou působností Litvínov se rozprostírá z větší části v Krušných horách. Jeho rozloha 236 km² tvoří pouze 4,4 % Ústeckého kraje. Hustota osídlení je 151,2 obyvatel/km², přičemž více než polovina obyvatel žije v sídle správního obvodu Litvínov. Dalšími centry osídlení jsou města Meziboří a Lom.

Sousedí se správními obvody Teplice, Bílina, Most a Chomutov. Jeho severozápadní hranici tvoří státní hranice se Spolkovou republikou Německo s hraničními přechody pro pěší – Nová Ves v Horách, Brandov, Hora Svaté Kateřiny, Český Jiřetín – a silničním hraničním přechodem Mníšek.



Struktura a seznam partnerů MAP:

Zřizovatelé škol:

- Město Hora Svaté Kateřiny
- Město Horní Jiřetín
- Město Litvínov
- Město Lom
- Obec Louka u Litvínova
- Krušnohorská waldorfská iniciativa, z.s.
- Město Meziboří
- Sportovní soukromá základní škola, s.r.o.

Školy:

- Základní škola a Mateřská škola, Hora Svaté Kateřiny, nám. Pionýrů 1, okres Most
- Základní škola a Mateřská škola Horní Jiřetín
- Mateřská škola, Litvínov, Gorkého 1614, okres Most
- Základní škola a Mateřská škola Litvínov, Ruská 2059, okres Most
- Základní škola speciální a Praktická škola Litvínov, Šafaříkova 991, okres Most
- Základní škola a Mateřská škola Litvínov – Hamr, Mládežnická 220, okres Most
- Základní škola a Mateřská škola Litvínov, Podkrušnohorská 1589, okres Most
- Základní umělecká škola Litvínov, Podkrušnohorská 1720, okres Most
- Základní škola a Mateřská škola Litvínov – Janov, Přátelství 160, okres Most
- Základní škola a Mateřská škola Lom, okres Most
- Základní škola a Mateřská škola, Louka u Litvínova, okres Most
- Základní a mateřská škola Jeřabinka
- Základní škola a Mateřská škola Meziboří, příspěvková organizace
- Sportovní soukromá základní škola, s.r.o.

Spolupracující subjekty:

- Odbor sociálních věcí a školství města Litvínov (dále také OSVŠ)
- Městská knihovna Litvínov
- Charita Most
- Úřad práce Litvínov
- Střední odborná škola, Litvínov – Hamr, příspěvková organizace
- Ústecký kraj
- Národní pedagogický institut ČR (dále také NPI)
- Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (dále také MMR) – odbor sociálního začleňování (dále také ASZ) aj.
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR (dále také MŠMT)



Předškolní a základní vzdělání ve stanoveném regionu zajišťuje celkem 12 základních škol a 11 škol mateřských. Nejvíce jich je soustředěno v samotném městě Litvínov, ze zbývajících 10 obcí v regionu má základní školu (dále také ZŠ) a mateřskou školu (dále také MŠ) pouze dalších 5 obcí (Horní Jiřetín, Hora Svaté Kateřiny, Lom, Louka u Litvínova a Meziboří). Základní vzdělávání dále poskytuje Gymnázium T. G. Masaryka, Litvínov, Studentská 640, příspěvková organizace v 8letém vzdělávacím programu.

Pro neformální a mimoškolní vzdělávání mohou děti využít širokou nabídku doplňkových kroužků, které pro své žáky organizují základní školy. Jedná se hlavně o sportovní a pohybové kroužky (např. aerobik, fotbal, volejbal, tancování, břišní tance apod.) a v neposlední řadě také o kroužky badatelské, pěstitelské, výtvarné, rukodělné a divadelní.

Další neformální a mimoškolní vzdělávání je poskytováno Základní uměleckou školou Litvínov, Podkrušnohorská 1720, okres Most, Středisko volného času Smajlík (dále také SVČ Smajlík) při Střední odborné škole pro ochranu životního prostředí – Schola Humanitas, Litvínov, Ukrajinská 379, Městskou knihovnou Litvínov a městskými či obecními knihovnami v dalších obcích v regionu. Značné množství sportovních a kulturních aktivit zajišťuje také řada dalších subjektů na území jednotlivých obcí.

3. Cíle a otázky evaluace

3.1 Cíle evaluace

Cílem závěrečné evaluace projektu je komplexní zhodnocení průběhu realizace, kvality řízení, relevance a dopadů projektu na zapojené cílové skupiny a celé území. Evaluace se zaměřuje především na:

- Zjištění, zda a do jaké míry byly naplněny cíle a výstupy projektu, jak byly definovány ve schválené žádosti o podporu a ve strategickém rámci MAP do roku 2025.
- Zhodnocení přínosu projektu pro systém spolupráce aktérů ve vzdělávání v území, zejména se zaměřením na činnost pracovních skupin, zapojení škol, zřizovatelů, neziskových organizací a dalších partnerů.
- Posouzení dopadu klíčových aktivit na jednotlivé cílové skupiny projektu, včetně pedagogických a nepedagogických pracovníků, dětí a žáků, rodičů, zřizovatelů, veřejnosti a realizačního týmu.
- Vyhodnocení efektivity a srozumitelnosti řízení projektu, kvality interní komunikace a podpory cílových skupin.
- Identifikaci silných stránek realizace a oblastí pro zlepšení, které mohou být využity v budoucích fázích akčního plánování (např. projekt MAP V) či při implementaci výstupů do praxe.

Tato evaluace je vnitřním hodnocením prováděným přímo příjemcem podpory v souladu s pravidly OP JAK. Její součástí je také diseminace zjištění a spolupráce s řídicím orgánem při celkovém vyhodnocení výzvy.

3.2 Evaluační otázky

Evaluace se opírá o soubor evaluačních otázek rozdělených do tří klíčových oblastí, které vycházejí z metodických doporučení OP JAK a byly specifikovány v evaluačním plánu:



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

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

EO 1.1 Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavního i dílčích cílů MAP?

EO 1.2 Co v dosažení těchto cílů bránilo, nebo jim naopak pomáhalo?

EO 1.3 Do jaké míry se dařilo postupovat v souladu s principy MAP?

Dopad: Posouzení přínosů akčního plánování aktérům v území

Dopad je změna, která může být důvěryhodně připisována intervenci.

EO 2.1 Co se změnilo díky akčnímu plánování v území?

EO 2.2 Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?

EO 2.3 Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?

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

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

EO 3.1 Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?

EO 3.2 Je plán udržitelnosti MAP realistický?

Tyto otázky byly formulovány tak, aby odpovídaly požadavkům na hodnocení dopadu na cílové skupiny, jak je stanoveno v podmínkách výzvy OP JAK. Současně umožňují zachytit i další dimenze přínosu projektu, včetně kvality procesů, organizačního zajištění a systémových přesahů.

4. Postup evaluace

V evaluaci byl použit kombinovaný přístup, tedy spojení kvantifikovaných dat a kvalitativních podkladů, které umožnilo porovnání informací z více zdrojů a ověření jejich shody. Postup vycházel z předem stanovených evaluačních otázek a rámcově odpovídal harmonogramu interního hodnocení.

4.1 Použité evaluační nástroje

Evaluace využívala následující nástroje:

a) Dotazníková šetření

Realizována byla dvě hlavní online šetření prostřednictvím strukturovaných dotazníků. Dotazníky kombinovaly uzavřené otázky (škálové hodnocení) a otevřené odpovědi, které přinesly kvalitativní vhled.

- **Evaluace činnosti pracovních skupin (07/2025)**

- zaměřeno na zapojení, přínos, podporu členů, přínos pro MAP



- 25 respondentů
- **Evaluace průběhu a přínosu projektu (08/2025)**
 - zaměřeno na dopad aktivit, řízení, komunikaci a využití výstupů
 - 47 respondentů
- **Evaluace polytechnické výchovy (09-10/2025)**
 - zaměřeno na aktuální stav, potřeby a kapacity
 - 23 respondentů

b) Analýza a tvorba dokumentace

Během celého projektu byla systematicky analyzována dokumentace:

- Žádost o podporu a právní akt;
- Zprávy o realizaci;
- Aktualizované SWOT analýzy, investiční potřeby, návrh priorit;
- Záписy z porad, pracovních skupin a řídicího výboru;
- Zprávy z akcí (KA4 Implementace akčních plánů);
- Evaluace akčních plánů;
- Monitorovací list průběhu projektu;
- Hodnotící zprávy (např. evaluace pracovních skupin, evaluace průběhu a přínosu projektu, polytechnická výchova)

c) Pozorování a reflektivní sebehodnocení

Realizační tým a vedoucí pracovních skupin pravidelně hodnotili procesy realizace. Byla zaznamenávána kvalitativní pozorování při jednáních pracovních skupin, tvorbě výstupů a spolupráci se školami. Manažer implementace prováděl hodnocení a zpětnou vazbu během realizace implementačních dílčích aktivit. Projektový manažer a administrátor projektu se pravidelně scházeli s evaluátorem.

d) Zpětná vazba od řídicího orgánu

Závěrečná fáze evaluace byla doplněna o reflexi výstupů při online konzultaci s řídicím orgánem, která poskytla zpětnou vazbu a doporučení pro budoucí fáze.

4.2 Zapojené cílové skupiny

Bylo snahou do evaluace zapojit zástupce všech cílových skupin definovaných v žádosti o podporu:

| Cílová skupina č. 1 |
|---|
| Vedení škol a školských zařízení a zřizovatelé |
| Popis <p>Ředitelé a zástupci zřizovatelů potřebují strategii a akční plán, které jim umožní udržet krok s neustále se měnícím vzdělávacím prostředím. Chtějí zlepšit kvalitu vzdělávání a zohlednit aktuální potřeby dětí, žáků i pracovníků. Efektivní využití finančních prostředků je pro ně klíčové s cílem dosažení optimálního výsledku při stanovení vize a dílčích cílů. Potřebují informace a nástroje, které jim umožní jednodušší a efektivnější správu škol a splnění zákonných povinností. Cílová skupina se skládá z 14 subjektů¹ (MŠ, ZŠ, ZUŠ, 14x RED-IZO, 24x IZO) spadajících pod působnost 8 zřizovatelů (2x zřizovatelem soukromý subjekt, 7x zřizovatelem obec).</p> <p>Motivace bude spočívat v příležitosti získat moderní a efektivní strategii, snadném přístupu k relevantním informacím (výměna zkušeností, sdílení, příklady dobré praxe), snaze systémově řešit potřeby v regionu, dodatečné finanční prostředky na realizaci implementačních aktivit v akčních plánech, společně porovnat a zhodnotit systém strategického řízení v oblasti vzdělávání v regionu.</p> |

¹ Změna oproti žádosti o podporu. Ukončena činnost jednoho subjektu ke dni 31. 12. 2023.



Cílová skupina poskytla souhlas se zapojením do realizace projektu. Výběr jednotlivých osob bude založen na dobrovolné účasti, tedy ochotě a zájmu jednotlivých zástupců vedení škol a zřizovatelů. Jednat se bude o činnost v PS/pod-skupinách, Řídicím výboru a dále přímou účastí na implementačních aktivitách.

Cílová skupina bude oslovena prostřednictvím společných setkání, pravidelných porad pod vedením zástupce města Litvínov a dále na bázi pravidelného elektronického informování o dění v regionu (informace z MAP, KAP, systémových projektů, NPI, ČSI, MŠMT ČR apod.). Za komunikaci s cílovou skupinou bude zodpovědný především Koordinátor projektu, Koordinátor MAP a dále Administrátor projektu.

Projekt cílové skupině poskytne moderní a inovativní strategii, platformu pro výměnu zkušeností a osvědčených postupů či konkrétní realizaci aktivit vyplývajících z akčních plánů (kurz, seminář, akce pro ředitele, pedagogy, děti, žáky, rodiče apod.).

Cílová skupina č. 2

Ostatní aktéři v oblasti vzdělávání

Popis

Stěžejní potřebou této cílové skupiny je obecně potřeba zapojení do vzdělávacího procesu a zvýšení povědomí o možnostech a kapacitách území ve vztahu k posílení příležitostí využití vzdělávacího potenciálu. Dále cílová skupina potřebuje mít přehled o moderních vzdělávacích metodách, jejichž smyslem může být obohacení a zpestření výuky a v tomto důsledku atraktivnější vzdělávacího procesu.

Do projektu bude zapojena řada aktérů např. Centrum ekologické výchovy VIANA jako součást Střední odborné školy pro ochranu a obnovu životního prostředí, Charita Most, MY Litvínov z.s., středisko volného času, Národní pedagogický institut apod. Tito aktéři jsou mimo jiné odborníky vzdělávacích aktivit a budou součástí realizačního týmu projektu. K jejich zapojení dojde prostřednictvím členství v PS/pod-skupinách, Řídicím výboru a dále přímou účastí na implementačních aktivitách. Aktivní zapojení do projektu je předpokládáno přibližně u 10 osob.

Základním způsobem, jak motivovat klíčové aktéry k účasti na projektu, je zdůraznění přínosu projektu pro komunitu a vzdělávání. Poskytnout jim aktivní roli, ukázat důvěru a uznání za jejich dovednosti a umožnit jim být zapojeni do rozhodování. To jim pomůže cítit se důležitými a motivovanými k aktivní spolupráci.

Oslovení této cílové skupiny bude probíhat na základě navázané spolupráce z předchozích projektů MAP prostřednictvím společného plánování v rámci osobních setkání včetně návazné telefonní a e-mailové komunikace. Za komunikaci s cílovou skupinou bude zodpovědný především Projektový manažer, Koordinátor MAP a dále Administrátor projektu.

Hlavním přínosem pro tuto cílovou skupinu je prezentace vzdělávacího potenciálu směřující k udržitelnému využití této nabídky, možnost společného plánování a přenos zpětné vazby a informací o potřebách škol k možné reakci a přizpůsobení vzdělávacího obsahu. Vzhledem k principům MAP a zásadám společného plánování je projekt přístupný a otevřený všem.

Cílová skupina č. 3

Pracovníci veřejné správy a subjektů zřízených veřejnou správou

Popis

Mezi hlavní potřeby této cílové skupiny patří především dostatek finančních prostředků na provoz a efektivní využití finančních zdrojů, kvalifikovaný a motivovaný personál ve školství či schopnost strategického plánování, dlouhodobého výhledu či nástroje pro sledování a zlepšování vzdělávacího procesu v regionech.

Tato cílová skupina byla definována jako zástupci ministerstva, kraje, obcí s rozšířenou působností (odboru školství), starostové obcí jako zřizovatelé škol, zástupce dobrovolného svazku obcí, úřad práce apod.

Vzhledem k navázané dlouhodobé spolupráci se zástupci MŠMT ČR v procesu místního akčního plánování v území, uzavřenému souhlasu o spolupráci se zástupci MMR ČR, zapojením do realizace systémových projektů či participace na KAP ÚK apod. či aktivní a intenzivní komunikace se starosty jako zřizovateli škol, se nepředpokládá zvýšená nutnost motivace této cílové skupiny. Jednotlivé zástupce cílové skupiny, nositele či partnera projektu již dlouhodobě spojuje společná vize a motivace přispět k rozvoji a kvalitě vzdělávání v regionu.

Jednotlivé osoby z této cílové skupiny budou osloveni napřímo. Jednak budou pozváni k účasti v jednotlivých PS/pod-skupinách, ale také Řídicím výboru. Jsou započaty práce na vytvoření společné platformy, kde by na úrovni kraje mělo docházet k přenosu informací mezi jednotlivými MAP v ÚK, KAP, systémovými projekty apod. ASZ se v rámci realizace Koordinovaného přístupu k sociálnímu vyloučení 2021+ (KPSV 2021+) zapojí do realizace MAP. Další informace pak budou zveřejňovány prostřednictvím webových stránek, sociálních sítí, zpravodajů, společných akcí apod. Za komunikaci s cílovou skupinou bude zodpovědný především Projektový manažer.

Největším přínosem pro cílovou skupinu bude podněcení spolupráce a síťování mezi různými aktéry z veřejné správy, což může vést k vytvoření podpůrného a inovačního vzdělávacího prostředí včetně dlouhodobého plánování a efektivního řízení subjektů z oblasti školství a vzdělávání.

Cílová skupina č. 4

Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci

Popis

Pedagogičtí pracovníci potřebují přístup ke vzdělávání a profesnímu rozvoji, které jim pomohou zdokonalit dovednosti a metody výuky. Nepedagogičtí pracovníci jako jsou ekonomové, účetní, správci sítě, knihovníci apod. potřebují rozvíjet své profesní dovednosti a dovednosti specifické pro jejich pozice nezbytné pro efektivní plnění jejich pracovních povinností. Pracovníci potřebují podporu v práci s dětmi a žáky včetně zvládnutí specifických výzev. To také zahrnuje zajištění rovného přístupu k profesnímu rozvoji a možnostem dalšího vzdělávání pro všechny pracovníky ve školství.

Cílová skupina byla odhadem vyčíslena zhruba na 300 osob (jedná se o pedagogické i nepedagogické pracovníky v MŠ, ZŠ a ZUŠ v ORP Litvínov) - přímé zapojení přibližně 120 osob.



Cílová skupina bude motivována nabídkou relevantního profesního rozvoje (kurz, seminář, informativní setkání apod.), metodických nástrojů, materiálů pro výuku apod. Dále jim bude nabídnut prostor neformálního setkání, kde mohou načerpat inspiraci a při společném sdílení zkušeností a příkladů dobré praxe posouvat svůj profesní potenciál ke zkvalitnění výuky (účast v PS/pod-skupinách, Řídícím výboru, implementačních aktivitách).

Výběr jednotlivých osob do PS/pod-skupin, Řídícího výboru či do realizace implementačních aktivit bude otevřený, ať už prostřednictvím dobrovolného přihlášení nebo doporučení od vedení škol.

Oslovení bude probíhat prostřednictvím komunikace v rámci školy, což může obsahovat elektronickou komunikaci, informační setkání, přímou komunikaci na pracovišti a dále webové stránky, sociální sítě, zpravodaje apod. Za komunikaci s cílovou skupinou bude zodpovědný především Administrátor projektu a Manažer implementace.

Pracovníci budou mít příležitost zdokonalit své pedagogické dovednosti a metody výuky, což přispěje k jejich profesnímu růstu, a dále rozvíjet specifické dovednosti pro své pozice, což zlepší jejich výkon. Projekt poskytne nástroje, metody a podporu umožňující především modernizaci výuky.

Cílová skupina č. 5

Děti a žáci z marginalizovaných skupin jako jsou například Romové, nebo děti a žáci ze sociálně znevýhodněného prostředí, či ohrožení školním neúspěchem

Popis

Tato cílová skupina často čelí výzvám při přístupu ke kvalitnímu vzdělávání. Projekt se zaměřuje na odstranění překážek bránící těmto dětem a žákům v plném využití vzdělávacích příležitostí. Děti a žáci mají specifické sociální a emocionální potřeby, které vyžadují zvláštní pozornost. Projekt se zaměřuje na poskytnutí podpory, která jim pomůže lépe se integrovat do školního prostředí a zvýšit jejich motivaci.

Agentura pro sociální začleňování (ASZ)-odbor MMR ČR – stanovuje průměrný index sociálního vyloučení pro ORP Litvínov ve výši 16,25 (primárně území města Litvínov-Janov). Jedná se o 5. místo žebříčku. Nutno podotknout, že území ORP Litvínov sousedí s ORP Most, jehož součástí je obec Obrnice, která zabírá 1. místo v žebříčku indexů s hodnotou 20,80. Kvalifikovaným odhadem byla velikost této cílové skupiny kvantifikována jako 20 % z celkového počtu dětí a žáků v ORP Litvínov, tj. přibližně 900 dětí. Proto byla navázána spolupráce s ASZ v rámci realizace Koordinovaného přístupu k sociálnímu vyloučení 2021+ (KPSV 2021+), jejíž zástupci se také zapojí do realizace MAP.

Při zapojení cílové skupiny do projektu bude postupováno na základě spolupráce s ASZ. Je potřeba zapojit komunitu, podporovat sociální integraci, posílit sebevědomí a sebeúctu dětí a žáků. Ve spolupráci s místními spolky/neziskovými organizacemi (např. MY Litvínov) a soc. službami (Charita Most) vytvořit zajímavé a interaktivní vzdělávací metody, které pomohou aktivnímu zapojení. Hlavním informačním kanálem budou webové stránky, sociální sítě, zpravodaje, plakáty ve školách, přímé informativní schůzky apod.

Výběr jednotlivých dětí a žáků z této cílové skupiny nebo tříd škol do realizace implementačních aktivit může být náhodný, aby byla zajištěna co největší reprezentativnost.

Pozitivní zkušenosti z projektu mohou přispět k jejich pocitu úspěchu. Projekt může poskytnout podporu pro zlepšení studijních výsledků. Projekt podpoří sociální integraci, což povede k většímu přijetí ve školním prostředí.

Cílová skupina č. 6

Děti, žáci ZŠ

Popis

Děti a žáci potřebují přístup ke kvalitnímu vzdělání, které podporuje jejich rozvoj a připravuje je na budoucnost. Je důležité, aby vzdělání bylo motivující, aby je bavilo učit se a objevovat nové věci. Děti potřebují rozvíjet různé kompetence a dovednosti včetně kritického myšlení, komunikace, sociálních dovedností, digitálních gramotností apod. Je třeba zajistit, aby všechny děti měly rovné příležitosti bez ohledu na svůj původ, sociální status, pohlaví, zdravotní znevýhodnění apod.

Cílová skupina činí zhruba 4 500 dětí a žáků ve vzdělávacím systému v ORP Litvínov, což činí zhruba 12,5 % z celkového počtu obyvatel v ORP Litvínov (přibližně 36 000 obyvatel).

Rodiče, pracovníci ve školách i zástupci vedení škol a zřizovatelů budou motivováni tím, že jim projekt nabídne konkrétní výhody a přínosy pro děti. Tuto motivaci pak budou přenášet dále na tuto cílovou skupinu, která se prostřednictvím implementačních aktivit přímo zapojí do realizace projektu. Smyslem projektu tak bude komunikovat s dětmi a žáky samotnými a snažit se je zapojit ukázkou, jak mohou být aktivními účastníky svého vlastního vzdělání a vývoje jejich budoucnosti. Hlavním informačním kanálem budou webové stránky, sociální sítě, zpravodaje, plakáty ve školách, přímé informativní schůzky apod.

Výběr jednotlivých dětí a žáků nebo tříd škol do realizace implementačních aktivit může být náhodný, aby byla zajištěna co největší reprezentativnost – přímé zapojení zhruba 670 osob.

Projekt přispěje ke zlepšení kvality vzdělávání pro děti a žáky. Nabídne inspirativní zážitky a motivující aktivity, které mohou děti a žáky nadchnout pro učení. Získají nové dovednosti a znalosti, které jim pomohou v jejich osobním rozvoji. Projekt bude prosazovat rovné příležitosti pro všechny děti a žáky, což jim umožní plně využít svůj potenciál bez diskriminace.

Cílová skupina č. 7

Pracovníci školských poradenských zařízení

Popis

Potřebou této cílové skupiny je získávat aktuální informace, osvědčené postupy a podporu pro svou práci v oblasti poradenství a podpory dětí ve věku od 3 let do ukončení středního vzdělání a jejich rodičů, a to v případech, kdy je vzdělávací proces nějakým způsobem znesnadněn.

Cílová skupina je klasifikována jako pracovníci pedagogicko-psychologických poraden (PPP) a speciálně pedagogických center (SPC). PPP se nachází v Mostě a v Teplicích a SPC se nachází v Litvínově. Velikost této cílové skupiny je relativně malá, a proto byla stanovena v potenciálním počtu 3 osob v přímém zapojení do projektu.



Projekt reaguje na tyto potřeby tím, že osobám z cílové skupiny nabízí přístup k informacím o situaci v regionu, což jim může pomoci v jejich práci. Jejich účast a motivace jsou založeny na potřebě získat odbornou podporu a výměnu informací. Oslovování této skupiny může probíhat prostřednictvím řízeného oslovení ke spolupráci prostřednictvím přizvání k účasti v PS/pod-skupinách či Řídicím výboru. Dále mohou být zástupci cílové skupiny přizváni k realizaci implementačních aktivit, kde mohou sdílet své zkušenosti a získávat nové znalosti. Za komunikaci s cílovou skupinou bude zodpovědný především Projektový manažer.

Přínosy projektu pro tuto cílovou skupinu zahrnují zvýšenou odbornost, zlepšené dovednosti a schopnosti v oblasti školního poradenství a posílenou síť spolupracovníků pro výměnu know-how a osvědčených postupů.

Cílová skupina č. 8

Rodiče dětí a žáků (případně zákonní zástupci)

Popis

Rodiče (příp. zákonní zástupci) dětí a žáků především chtějí zajistit kvalitní vzdělávání pro své děti, což zahrnuje především efektivní a moderní metody výuky, vhodné a příjemné prostředí a přístup ke kvalifikovaným pedagogům. Rodiče chtějí mít možnost spolupracovat s učiteli, sledovat pokrok svých dětí a podporovat jejich učení. Potřebují mít snadný přístup k informacím o vzdělávacím systému a jeho možnostech.

Cílová skupina čítá ve vazbě na děti a žáky v systému vzdělávání ORP Litvínov (přibližně 4 500 osob) zhruba 7 200 osob, resp. rodičů či zákonných zástupců, což činí přibližně 20 % z celkového počtu obyvatel v ORP Litvínov (přibližně 36 000 obyvatel).

Cílová skupina bude motivována k účasti v projektu především zdůrazňováním jejich role. Je třeba cílové skupině ukázat, že jejich zapojení není pouze vítáno, ale že má důležitou roli ve formování vzdělávacího prostředí. Že se může podílet na rozhodovacích procesech a přispívat svými znalostmi či potřebou. Jednou z cest budou informativní schůzky ve školách, aktivity, které mohou absolvovat společně se svými dětmi, účast v PS/pod-skupinách, Řídicím výboru, sdílení informací prostřednictvím webových stránek, sociálních sítí či plakátů ve školách. Je důležité umožnit rodičům sdílet své nápady a následně uznat jejich úsilí a zapojení. Komunikace bude otevřená, pozitivní a nápomocná, aby rodiče cítili, že jejich účast je vítána a že mají vliv na vzdělávání svých dětí.

Výběr jednotlivých osob bude založen na dobrovolné účasti, tedy ochotě a zájmu rodičů o vzdělávání svých dětí – přímé zapojení zhruba 20 osob.

Cílová skupina bude oslovena prostřednictvím informačních akcí přímo ve školách, v regionu, prostřednictvím zpravodajů, webových stránek, sociálních sítí apod. Za komunikaci s cílovou skupinou bude zodpovědný především Administrátor projektu a Manažer implementace.

Díky zapojení cílové skupiny se zvýší transparentnost a participace vzdělávacího procesu, což může přinést pozitivní změny v regionu Litvínovska.

Cílová skupina č. 9

Široká veřejnost

Popis

Potřebou této cílové skupiny je přístup k relevantním informacím o vzdělávání a možnost aktivně sledovat a podporovat rozvoj vzdělávání v regionu. Projekt reaguje na tyto potřeby tím, že poskytuje přístup k informacím o vzdělávacích tématech a aktivitách, které probíhají v regionu.

Cílovou skupinou jsou občané, kteří nejsou aktivně zapojeni do vzdělávání, ale mají zájem o problematiku vzdělávání a chtějí se dozvědět více o vzdělávacím systému, jeho výzvách a tématech. Velikost této cílové skupiny může být velká, zahrnující široký okruh občanů z různých socioekonomických a věkových skupin.

Motivace této cílové skupiny k účasti v projektu může spočívat v zájmu o vzdělávání a budoucnost dětí a mládeže, stejně jako v potřebě informací o změnách ve vzdělávacím systému prostřednictvím webových stránek, sociálních sítí a regionálního zpravodaje. K oslovení a přenosu informací bude rovněž docházet prostřednictvím zapojených zřizovatelů/ředitelů škol, a také samotnou realizací implementačních aktivit. Veřejnost bude aktivně informována prostřednictvím nastavených komunikačních kanálů, bude tak po celou dobu průběhu realizace projektu umožněno veřejnosti se aktivně zapojit do projektu.

Za přínosy projektu pro tuto cílovou skupinu lze považovat přístup k informacím o realizaci projektu a vlastní spoluúčast při plánování. Vzhledem k principům MAP a zásadám společného plánování je projekt přístupný a otevřený všem, kteří mají zájem a chtějí se do projektu zapojit, proto nejsou stanovena kritéria výběru jednotlivých osob.

Cílová skupina č. 10 – NAD RÁMEC

Realizační tým

Popis

Jedná se o členy realizačního týmu projektu, nespádající do cílových skupin výše uvedených.



4.3 Časový rámeč sběru dat

Sběr dat probíhal v souladu s harmonogramem stanoveným v evaluačním plánu a upraveným dle potřeb realizace:

| Fáze evaluace | Termín |
|---|-----------------|
| Harmonogram a evaluační plán | 03/2025 |
| Průběžná interní reflexe a monitoring | 04/2024-12/2025 |
| Evaluace činnosti pracovních skupin | 07/2025 |
| Evaluace průběhu a přínosu projektu | 08/2025 |
| Analýza dokumentace | Průběžně |
| Reflexe s řídicím orgánem | 08/2025 |
| Syntéza a zpracování Závěrečné evaluační zprávy | 12/2025 |

4.4 Limity evaluace

Přes důsledné plánování a snahu o maximální pokrytí evaluovaných oblastí je třeba uvést několik omezení:

- Subjektivita v odpovědích

Dotazníková šetření reflektují individuální zkušenosti, které mohou být ovlivněny mírou zapojení nebo osobními očekáváními.

- Návratnost dotazníků

I přes dobrý počet respondentů může být zpětná vazba selektivní a nemusí zahrnovat všechny pohledy rovnoměrně.

- Nepřímé zapojení některých CS

U CS 7 a CS 9 nebyly realizovány specifické evaluační nástroje.

5. Vyhodnocení spolupráce pracovních skupin

Pracovní skupiny (dále také PS) představovaly v projektu klíčový nástroj pro odbornou spolupráci a zapojení cílových skupin. Evaluace realizovaná v 08/2025 mezi 25 členy PS potvrdila jejich vysokou relevanci i přínos. Účast v PS hodnotili respondenti jako smysluplnou (průměrná známka 1,32), pozitivně vnímali i organizační zajištění jednání (1,16) a připravenost vedoucích PS (1,05).

Vedoucí PS se pravidelně účastnili porad realizačního týmu, čímž byla zajištěna přímá vazba mezi odbornou činností PS a řízením projektu. Vzájemná komunikace přispěla k lepší koordinaci výstupů, plánování aktivit a reflexi potřeb jednotlivých aktérů v území.

PS významně přispěly k tvorbě výstupů projektu, zejména v oblasti aktualizace priorit, plánování investic a sběru podnětů z praxe. Byly vnímány jako prostor pro sdílení zkušeností, odbornou diskusi a spolupráci mezi školami a dalšími subjekty. Některé skupiny dokonce zvažují pokračování své činnosti i po ukončení projektu, a to i bez přímé finanční podpory.



Činnost PS přispěla k posílení spolupráce v území, ke vzniku nových partnerství a k intenzivnější komunikaci mezi MŠ, ZŠ, zřizovateli a dalšími aktéry. V budoucnu lze doporučit častější setkávání PS a širší zapojení dalších partnerů mimo formální struktury škol.

6. Vyhodnocení průběhu a přínosu projektu jako celku

Realizace projektu byla ze strany zapojených aktérů hodnocena převážně velmi pozitivně. Většina respondentů vnímala projekt jako smysluplný, dobře organizovaný a přínosný pro rozvoj vzdělávání v území. Ocenili především efektivní koordinaci, přehlednost aktivit, vstřícnost realizačního týmu a možnost zapojit se do plánování a odborné diskuse.

Projekt významně přispěl k rozvoji spolupráce mezi školami, zřizovateli a dalšími partnery v území. Respondenti vnímali pozitivní dopad zejména v oblastech čtenářské a matematické gramotnosti, polytechniky a strategického řízení škol. Vyzdvihována byla také inspirativní aktivita „Krušnohorské dobrodružství“, která podpořila čtenářskou a pisatelskou gramotnost napříč školami i mimo ně.

Kromě odborného přínosu byl projekt hodnocen jako nástroj, který podpořil síťování, sdílení zkušeností a strategické uvažování o rozvoji vzdělávání v regionu. Aktivity projektu podle respondentů vedly k lepší informovanosti o dotačních příležitostech, posílení spolupráce mezi sektory a zvýšení motivace ke společnému plánování.

Evaluace zároveň identifikovala i některé limity a oblasti pro další rozvoj. Zazněla potřeba silnější implementace výstupů do praxe, zavedení podpůrných nástrojů (např. mikrograntů), většího zapojení rodičů a veřejnosti či hlubší spolupráce mezi pracovními skupinami. Tyto podněty mohou být cenným východiskem pro plánování dalších etap nebo navazujících projektů.

Celkově lze říci, že projekt naplnil své cíle a přinesl konkrétní přínosy pro území. Vytvořil stabilní a funkční rámec pro spolupráci aktérů ve vzdělávání a poskytl důležité nástroje pro strategické řízení vzdělávací politiky na místní úrovni.

7. Vyhodnocení implementačních dílčích akcí (KA4)

V rámci klíčové aktivity č. 4 bylo realizováno celkem 18 implementačních aktivit, které se zaměřily na tři hlavní oblasti:

- Osvětové akce;
- Akce pro pracovníky ve vzdělávání;
- Školní a mimoškolní aktivity.

7.1 Vyhodnocení Osvětových akcí

V rámci projektu byly realizovány tři osvětové akce, které měly za cíl informovat, inspirovat a zapojit široké spektrum cílových skupin do rozvoje kvality vzdělávání v území. Akce měly prezentační charakter, bohatý obsah a vysokou úroveň odbornosti i organizace. Celkem se těchto akcí zúčastnilo 123 osob. Hodnocení jednotlivých akcí probíhalo různou formou (dotazníkové šetření, pozorování a reflektivní sebehodnocení).



1. Zapoj se, nezapomeň se ptát I – Informativní setkání ke kvalitě vzdělávání v ORP Litvínov
 - Datum konání: 16. 05. 2024
 - Počet účastníků: 35
 - Téma: Představení aktivit projektu, zkušenosti NPI a Society for All, z.s. (dále také SOFA), diskuse nad připravovanou Konceptí školství v ORP Litvínov.
 - Cílové skupiny: Vedení škol, zřizovatelé, pedagogičtí pracovníci, rodiče, veřejnost.
 - Přínos: Podpora transparentnosti a participace veřejnosti na strategickém plánování ve vzdělávání.

2. Zapoj se, nezapomeň se ptát II – Beseda na téma inkluze
 - Datum konání: 14. 10. 2025
 - Počet účastníků: 44
 - Téma: Inkluzivní vzdělávání, role sociálních pedagogů, spolupráce mezi školami, neziskovým sektorem a rodinami.
 - Cílové skupiny: Vedení škol, zřizovatelé, pedagogičtí pracovníci, NNO, školská poradenská zařízení, rodiče, veřejnost.
 - Přínos: Prohloubení porozumění k tématu inkluze, identifikace místních potřeb a posílení spolupráce.

3. Zapoj se, nezapomeň se ptát III – Hurá do školy
 - Datum konání: 25. 02. 2025
 - Počet účastníků: 44
 - Téma: Spolupráce s rodiči, představení škol a volnočasových organizací v ORP Litvínov.
 - Cílové skupiny: Vedení škol, zřizovatele, pedagogičtí pracovníci, NNO, rodiče, děti a žáci z marginalizovaných skupin jako jsou například Romové nebo děti a žáci ze sociálně znevýhodněného prostředí, či ohrožené školním neúspěchem, děti a žáci, široká veřejnost.
 - Přínos: Posílení informovanosti rodičů o možnostech formálního i neformálního vzdělávání, podpora přirozené orientace v nabídce školských institucí, diskuse.

Realizované akce naplnily účel osvětových aktivit ve smyslu metodiky OP JAK. Došlo k přímému zapojení veřejnosti a širokého spektra aktérů do dialogu o vzdělávání, podpoře inkluze a strategickém směřování školství v regionu. Zprávy z akcí dokládají vysokou účast, aktivní zapojení škol a dalších institucí a pozitivní odezvu účastníků. Osvětové aktivity posílily otevřenost projektu vůči veřejnosti a přispěly k formování místního vzdělávacího ekosystému. Zaznamenané podněty účastníků i kvalitní organizace akcí potvrzují jejich přidanou hodnotu pro komunitní rozvoj i podporu vzdělávací politiky v regionu. Výsledkem hodnocení je také doporučení pokračovat v pravidelném pořádání osvětových akcí, rozšířit možnosti participace účastníků do tvorby strategií a dokumentů a podpořit mezioborovou spolupráci a otevřenost vůči marginalizovaným skupinám.



7.2 Vyhodnocení Akcí pro pracovníky ve vzdělávání

Zvláštní pozornost byla věnována cílové skupině pedagogických a nepedagogických pracovníků škol a školských zařízení vč. vedení škol. Aktivity se zaměřily na profesní rozvoj, podporu duševního zdraví, inkluzivní vzdělávání a využívání inovativních metod ve výuce. Celkem se uskutečnilo 7 aktivit, jichž se zúčastnilo více než 100 pracovníků ve vzdělávání. Hodnocení jednotlivých akcí probíhalo formou pozorování a reflektivního sebehodnocení.

1. Spolu a společně

- Datum konání: 14.-15. 05. 2025
- Počet účastníků: 20
- Téma: Inkluze a práce s matematicky nadanými žáky
- Cílové skupiny: Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci
- Přínos: Navázání na dřívější školení (ABAKU, Invenio), praktické využití v hodinách, pozitivní zpětná vazba na zapojení odborníků z Masarykovo univerzity Brno.

2. Poznej sám sebe

- Datum konání: 22.-23. 04. 2025
- Počet účastníků: 14
- Téma: Wellbeing, psychohygiena, komunikační styly (MBTI)
- Cílové skupiny: Vedení škol a školských zařízení, pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci
- Přínos: Posílení sebereflexe, zlepšení týmové spolupráce, sdílení dobré praxe mezi školami.

3. Rozvíjej svůj potenciál

- Datum konání: duben a srpen 2025
- Počet účastníků: 6 (2 pedagogové a 4 knihovníci)
- Téma: Moderní didaktické formy výuky, metoda FIE (Feuersteinovo instrumentální obohacování)
- Cílové skupiny: Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci
- Přínos: Rozšíření metody do škol i knihovny, využití pro práci s nadanými dětmi, mezisektorová spolupráce.

4. Uč se pro planetu

- Datum konání: 02. 10. 2024
- Počet účastníků: 12
- Téma: Vzdělávání pro udržitelný rozvoj – EVVO
- Cílové skupiny: Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci
- Přínos: Posílení znalostí v environmentální oblasti, studium s možností následné implementace znalostí do výuky, zlepšení týmové spolupráce, sdílení dobré praxe mezi školami.



5. Posuň svou školu kupředu

- Datum konání: od října 2024 do ledna 2025
- Počet účastníků: 10 (5 ředitelů a 5 zástupců)
- Téma: Pedagogický leadership
- Cílové skupiny: Vedení škol a školských zařízení
- Přínos: Zlepšení pracovního klimatu, využitelnost pro školní management i běžnou praxi, zvýšení kompetencí v oblasti řešení konfliktů.

6. Poznej nadání (v roce 2024 i v roce 2025)

- Datum konání: od dubna do června 2024 a 2025
- Počet účastníků: 11 v roce 2024 a 12 v roce 2025
- Téma: Pedagogická diagnostika
- Cílové skupiny: Vedení škol a školských zařízení, pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci, děti a žáci z marginalizovaných skupin jako jsou například Romové nebo děti a žáci ze sociálně znevýhodněného prostředí, či ohrožené školním neúspěchem, děti a žáci ZŠ, rodiče dětí a žáků (případně zákonní zástupci)
- Přínos: Síťování, spolupráce mezi školami, inspirace napříč institucemi, podpora práce s nadanými dětmi, mezisektorová spolupráce.

Nad rámec žádosti o podporu a plánovaných klíčových aktivit se uskutečnila ještě jedna akce:

7. Setkání pedagogů MŠ a ZŠ v ORP Litvínov

- Datum konání: 04. 12. 2025
- Počet účastníků: 23
- Téma: Wellbeing, psychohygiena
- Cílové skupiny: Pedagogičtí pracovníci
- Přínos: Síťování, spolupráce mezi školami, inspirace, sdílení příkladů dobré praxe, mezisektorová spolupráce.

Realizované aktivity se vyznačovaly tematickou pestrostí, vysokou odbornou kvalitou a důrazem na praktickou aplikovatelnost. Některé aktivity byly vzájemně provázané, čímž se posiloval synergický efekt a dlouhodobý dopad na rozvoj škol v území. Aktivity reagovaly na aktuální potřeby škol jako je např. wellbeing, inkluze, síťování či prohlubování spolupráce v týmu. Důraz byl kladen na přímé uplatnění poznatků, sdílení dobré praxe, zavádění nových výukových metod a aktivní zapojení všech účastníků. Smyslem bylo vytvořit vazby mezi školami a prohloubit jejich spolupráci s knihovnou či jinými partnery. Na základě zkušeností z realizace aktivit je doporučeno systematicky rozvíjet podporu práce s nadanými dětmi, a to nejen prostřednictvím specializovaných vzdělávacích programů pro pedagogy, ale i zapojením dalších aktérů, jako jsou knihovníci či pracovníci volnočasových zařízení, kteří mohou



vytvářet rozšířené příležitosti pro rozvoj jejich potenciálu. Zároveň se jako velmi přínosný jeví formát společného setkávání pracovníků škol, který kromě profesního rozvoje přináší i významný efekt v oblasti wellbeingu, posílení týmové soudržnosti a přispívá ke sdílení dobré praxe.

7.3 Vyhodnocení školních a mimoškolních aktivit

V rámci realizace projektu bylo uskutečněno celkem 8 školních a mimoškolních aktivit zaměřených na rozvoj kompetencí dětí a žáků škol v ORP Litvínov, a to v oblasti environmentální výuky, mediální gramotnosti, demokratického myšlení, tak i podpory podnikavosti, kreativity nebo digitálních kompetencí aj. Celkem je těchto aktivit zúčastnilo cca 423 osob (i více). Hodnocení jednotlivých akcí probíhalo různou formou (dotazníkové šetření, pozorování a reflektivní sebehodnocení).

1. Uč se, rozebírej, diskutuj

- Datum konání: 19. 11. 2025
- Počet účastníků: 28
- Téma: Demokratické myšlení, sociální a občanské kompetence
- Cílové skupiny: Žáci ZŠ
- Přínos: Podpora činnosti žákovských parlamentů, který vedl k návrhu na vznik městského žákovského parlamentu

2. Bud' součástí řešení

- Datum konání: 13. 06. 2025
- Počet účastníků: 28
- Téma: Vzdělávání pro udržitelný rozvoj – EVVO
- Cílové skupiny: Žáci ZŠ, žáci z marginalizovaných skupin jako jsou například Romové nebo žáci ze sociálně znevýhodněného prostředí, či ohrožené školním neúspěchem
- Přínos: Posílení znalostí s důrazem na pochopení ekologických zásad a udržitelný přístup k životnímu prostředí

3. Podnikni to

- Datum konání: 27. 05. 2025
- Počet účastníků: 82
- Téma: Rozvoj podnikavosti, iniciativy a kreativity
- Cílové skupiny: Žáci ZŠ, žáci z marginalizovaných skupin jako jsou například Romové nebo žáci ze sociálně znevýhodněného prostředí, či ohrožené školním neúspěchem
- Přínos: Rozvoj praktických dovedností a vztahu k technickému vzdělávání pomocí laboratorních aktivit a práce s pipetami



4. Krušnohorské dobrodružství

- Datum konání: školní rok 2024/2025
- Počet účastníků: nelze přesně kvantifikovat, jednalo se o kontinuální práce napříč školami, stupni, ročníky apod., vernisáž byla koncipována pro 154 osob
- Téma: Čtenářská pre/gramotnost
- Cílové skupiny: Děti a žáci ZŠ, děti a žáci z marginalizovaných skupin jako jsou například Romové nebo děti a žáci ze sociálně znevýhodněného prostředí, či ohrožené školním neúspěchem
- Přínos: Jednalo se o nejlépe hodnocenou aktivitu, kterou kvitovali nejen pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci, vedení škol a školských zařízení, ale také děti a žáci. Aktivita propojila subjekty v regionu se snahou prohloubit regionální identitu se společným cílem (vernisáž a křest společné knihy), ale také propojila průřezově zlepšování jednotlivých kompetencí (kreativita, umění, čtenářská gramotnost, práce v týmu, komunikace, sdílení, sebe prezentace apod.).

5. Objev svůj talent

- Datum konání: 29. 11. 2024
- Počet účastníků: 17
- Téma: Polytechnické vzdělávání
- Cílové skupiny: Žáci ZŠ, žáci z marginalizovaných skupin jako jsou například Romové nebo žáci ze sociálně znevýhodněného prostředí, či ohrožené školním neúspěchem
- Přínos: Posílení znalostí s ochutnávkou programování, tisku drobných předmětů na 3D tiskárně či práci ve virtuální realitě s cílem zvýšit jejich zájem o polytechnické vzdělávání

6. Matematika hrou

- Datum konání: říjen a listopad 2024
- Počet účastníků: 31
- Téma: Matematická pre/gramotnost
- Cílové skupiny: Žáci ZŠ, žáci z marginalizovaných skupin jako jsou například Romové nebo žáci ze sociálně znevýhodněného prostředí, či ohrožené školním neúspěchem
- Přínos: Rozvoj logického a matematického myšlení, posílení početních dovedností a podpora pozitivního vztahu k matematice prostřednictvím herních a soutěžních prvků

7. Otevři oči, získej vědomosti

- Datum konání: 19. 06. 2024
- Počet účastníků: 60
- Téma: Mediální gramotnost
- Cílové skupiny: Žáci ZŠ, žáci z marginalizovaných skupin jako jsou například Romové nebo žáci ze sociálně znevýhodněného prostředí, či ohrožené školním neúspěchem



- Přínos: Rozvoj kritického myšlení, práce s informacemi, rozpoznání dezinformací, bezpečné chování v kyberprostoru.

8. Ovládni svět digitálu

- Datum konání: 07. 06. 2024
- Počet účastníků: 23
- Téma: Digitální gramotnost
- Cílové skupiny: Děti, děti z marginalizovaných skupin jako jsou například Romové nebo děti ze sociálně znevýhodněného prostředí, či ohrožené školním neúspěchem
- Přínos: Rozvoj digitálních kompetencí, skupinová práce, práce s moderními digitálními pomůckami.

Realizované školní a mimoškolní aktivity byly tematicky dobře zacílené, využívaly inovativní formy výuky (projektové dny, laboratoře, VR, výuku mimo třídu, skupinovou práci, propojení formálního a neformálního vzdělávání apod.) a měly průřezový charakter s dopadem na více klíčových kompetencí dětí a žáků současně. Zpětná vazba od účastníků byla ve všech případech velmi pozitivní. Do budoucna se doporučuje zachovat tematickou rozmanitost aktivit, rozvíjet dlouhodobější formáty jako Krušnohorské dobrodružství, posílit polytechniku a praktické dovednosti ve spolupráci např. se středními školami, navázat na podporu žákovských parlamentů a systematicky zařazovat aktivity pro děti a žáky ze znevýhodněného prostředí.

8. Vyhodnocení akčních plánů

Akční plány za roky 2023–2025 ukazují výrazný posun v přístupu k rozvoji vzdělávání v ORP Litvínov. Zatímco Akční plán pro rok 2023 vznikl ještě v logice MAP III a měl převážně investiční charakter, plány pro roky 2024 a 2025 již pracují s metodikou MAP IV a přinášejí širší škálu neinvestičních a spolupracujících aktivit, které reflektují aktuální potřeby škol i širšího vzdělávacího ekosystému. Akční plán pro rok 2023 je postaven na přehledných tabulkách s počty plánovaných a realizovaných aktivit. Významný podíl tvoří investice do infrastruktury, modernizace učeben a navyšování kapacit škol. Akční plány pro roky 2024 a 2025 se přesouvají k jednotné struktuře dle MAP IV, která klade důraz na popis aktivit, evaluaci dopadů, sdílení praxe a spolupráci aktérů. Investiční agenda ustupuje do pozadí a těžištěm se stávají pedagogické a komunitní aspekty.

Hlavní trendy v prioritách

1. Základní vzdělávání

- **2023** Modernizace budov, učeben a technického zázemí.
- **2024-2025** Důraz na rozvoj gramotností, digitálních kompetencí, wellbeing učitelů i žáků a inovativní výuku. Školy ve velké míře využívají finanční zdroje z OP JAK a Národního plánu obnovy (dále také NPO).



2. Předškolní vzdělávání

- **2023** Posílení kapacit a personálu (asistenti pedagoga, speciální pedagogové apod.).
- **2024-2025** Pokračování aktivit zaměřených na inkluzi, pre/gramotnosti a podporu pedagogů, již bez výrazné investiční složky.

3. Zájmové a neformální vzdělávání

- Stálé rozšiřování nabídky volnočasových aktivit, zejména prostřednictvím SVČ Smajlík, knihovny a neziskových organizací.
- V pozdějších letech se více propojuje s formálním vzděláváním (projektové dny, sdílení pomůcek, společné akce).

4. Síťování a spolupráce

- **2023** Spolupráce převážně v rámci škol a volnočasových organizací.
- **2024-2025** Síť aktérů se výrazně rozšiřuje, zapojují se OSPOD, PPP, SPC, policie, neziskový sektor i město. Spolupráce se stává systematickou součástí rozvoje školství v území.

5. Infrastruktura

- **2023** Nejvyšší počet investičních záměrů (rekonstrukce, učebny apod.).
- **2024-2025** Infrastruktura již není stěžejním tématem, realizují se také dílčí úpravy (např. modernizace pomůcek, venkovní učebny apod.).

Celkové zhodnocení

Akční plány ukazují jasný přerod od investičního a projektového řízení (2023) k zaměření na kvalitu výuky, podporu pedagogů, rozvoj dětí a žáků a spolupráci (2024–2025). V posledním plánovaném roce (2025) jsou již aktivity plně v souladu s prioritami MAP IV a zároveň doplněny o přehledy finančních zdrojů, což posiluje transparentnost a umožňuje efektivnější evaluaci.

Území postupně vybuďovalo funkční systém spolupráce, podporuje inovace ve výuce a reaguje na potřeby dětí, žáků i pedagogů. MAP IV tak přispěl k posunu od materiální podpory ke kvalitativnímu rozvoji vzdělávání.

9. Dopad na cílové skupiny

a) Vedení škol a školských zařízení a zřizovatelé

Vedení škol a školských zařízení se v rámci projektu aktivně zapojovalo do strategického plánování a rozvoje spolupráce v území. Projekt jim umožnil posílit řídicí a manažerské kompetence, zejména v oblastech týmového vedení, komunikace s pedagogickým sborem i zřizovateli a zavádění inovací. Účast na vzdělávacích a síťovacích akcích přispěla ke zlepšení orientace v systémových změnách a rozvojových možnostech škol. Zřizovatelé škol byli partnery při plánování investičních záměrů a získali přehled o prioritách a potřebách jednotlivých škol a školských zařízení.

b) Ostatní aktéři v oblasti vzdělávání

Neziskové organizace, volnočasová centra a další komunitní subjekty získaly díky projektu přístup k informacím o prioritách škol, možnost zapojení do plánování aktivit a prostor pro rozvoj vlastní



kapacity. Projekt podpořil lepší provázanost vzdělávacích iniciativ v území a vytvořil příležitosti pro realizaci společných aktivit se školami, zejména v oblasti čtenářství, gramotností, participace dětí a podpory inkluze.

c) Pracovníci veřejné správy a subjektů zřízených veřejnou správou

Tato skupina rozšířila své kompetence v oblasti vzdělávací politiky, projektového řízení a spolupráce se školami. Přístup k datům z území jim umožnil efektivněji nastavovat veřejné strategie a investice. Projekt tak přispěl k vyšší informovanosti i propojenosti veřejné správy se vzdělávacími institucemi.

d) Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci

Pedagogové a další pracovníci škol (např. asistenti pedagoga, speciální pedagogové) se zapojili do odborných seminářů, sdílení dobré praxe a tematických workshopů. Projekt jim pomohl rozvíjet profesní dovednosti, posílil jejich kompetence v oblasti inkluzivního vzdělávání, individualizace výuky a práce se znevýhodněnými žáky. Zároveň přispěl k prevenci syndromu vyhoření a zlepšení profesní pohody (wellbeingu) zaměstnanců škol.

e) Děti a žáci ze znevýhodněného prostředí nebo marginalizovaných skupin

Tato skupina profitovala z aktivit zaměřených na rovnost příležitostí, např. prostřednictvím podpory a rozvoje školního klimatu formou projektových dnů. Projekt zpřístupnil formy podpory, které by jinak byly organizačně nebo finančně náročné. Tím přispěl ke zvýšení motivace těchto dětí ke vzdělávání a zlepšení jejich vztahu ke škole.

f) Děti a žáci ZŠ

Děti a žáci se účastnili široké škály aktivit – od projektových dnů a zážitkových programů až po účast na odborném semináři se zaměřením na podporu žákovských parlamentů. Projekt přispěl ke zlepšení školního klimatu, rozvoji klíčových kompetencí, aktivnímu zapojení žáků do života školy a individualizaci výuky. Aktivity byly zaměřeny také na podporu spolupráce, kritického myšlení, odpovědnosti aj.

g) Pracovníci školských poradenských zařízení

Zástupci školských poradenských zařízení získali příležitost k lepšímu propojení se školami, sdílení zkušeností a aktivnímu zapojení do plánovacích procesů. Projekt podpořil mezioborovou spolupráci a koordinovanou péči o žáky se specifickými vzdělávacími potřebami. Zlepšila se vzájemná informovanost a možnosti intervencí u rizikových skupin.

h) Rodiče dětí a žáků (zákonní zástupci)

Rodiče se do projektu zapojovali převážně skrze osvětové aktivity, besedy a komunitní akce. Projekt podpořil zlepšení komunikace mezi školami a rodinami, vytvořil prostor pro sdílení informací a přispěl k posílení důvěry mezi školou a rodičovskou veřejností. Do budoucna zůstává výzvou intenzivnější zapojení rodičů do plánování a hodnocení vzdělávacích aktivit.

i) Široká veřejnost

Veřejnost byla oslovena prostřednictvím osvětových akcí, besed, webových stránek či sociálních sítí. Došlo ke zvýšení povědomí o významu kvalitního vzdělávání, rovnosti přístupu a podpory dětí v území. Projekt tak přispěl k vyšší informovanosti o dění ve školství i širší podpoře realizovaných intervencí.



j) Realizační tým

Členové realizačního týmu rozvíjeli své odborné a manažerské kompetence, posilovali porozumění potřebám škol v území a upevnili svou roli jako koordinátoři klíčových aktivit. Projekt přispěl k jejich profesionalizaci, zvýšení důvěryhodnosti mezi partnery a efektivitě řízení celého procesu MAP.

10. Silné a slabé stránky realizace projektu

Silné stránky realizace projektu

1. Funkční a stabilní realizační tým

Tým vykazoval vysokou odbornost, dobrou koordinaci, transparentní řízení a vstřícný přístup k partnerům v území. Získal důvěru škol i zřizovatelů a fungoval jako klíčový prvek kontinuity a podpory.

2. Kvalitní a smysluplná spolupráce v pracovních skupinách

Pracovní skupiny nebyly pouze formální strukturou, staly se reálnou platformou pro sdílení, odbornou diskusi a tvorbu. Některé skupiny projevily vůli pokračovat i bez finanční podpory.

3. Efektivní zapojení škol do plánování a realizace

Školy se aktivně účastnily tvorby akčních plánů, sběru potřeb i realizace aktivit. Vznikla provázaná síť aktérů a podpořil se princip sdílené odpovědnosti za rozvoj území.

4. Rozvoj odborných kompetencí pracovníků škol

Projekt nabídl kvalitní a cílené vzdělávání pedagogických i nepedagogických pracovníků včetně vedení škol. Výstupy byly využitelné v praxi a přispěly k posílení kvality výuky i školního klimatu.

5. Podpora rozvoje klíčových kompetencí dětí a žáků

Projekt prostřednictvím inovativních a zážitkových aktivit posiloval jejich vztah ke vzdělávání a schopnost spolupracovat napříč školami a ročníky.

Slabé stránky realizace projektu

1. Nízká míra realizace investičních záměrů

Navzdory vysoké připravenosti projektových žádostí byla realizována pouze malá část investic, zejména kvůli nevyhlášeným či nevhodně nastaveným výzvam (např. OPST, OP JAK aj).

2. Nerovnoměrné zapojení cílových skupin

Některé skupiny, jako pracovníci školských poradenských zařízení nebo rodiče, zůstaly zapojeny spíše okrajově. Chyběly systematictější nástroje pro jejich zapojení.

3. Nízké využití přímé zpětné vazby od dětí, žáků a rodičů

I přes participaci v aktivitách nebyla vždy systematicky sbírána zpětná vazba od těchto skupin, což mohlo omezit možnosti cíleného zlepšování.

4. Časová a kapacitní vytiženost škol

Některé školy uváděly, že kvůli běžnému provozu, implementaci jiných projektů (např. OP JAK, OPST, NPO) a personálním limitům nebyly schopny plně využít nabídku dílčích aktivit projektu.



5. Omezená míra komunikace výsledků směrem k širší veřejnosti

Přestože probíhaly veřejné akce a prezentace, výstupy projektu nebyly ve všech případech dostatečně atraktivně medializovány nebo dostupné veřejnosti způsobem, který by zvyšoval zájem a povědomí o významu MAP jako procesu.

11. Evaluační zjištění

11.1 Účelnost MAP

11.1.1 Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavních i dílčích cílů MAP?

Cíl 1.1 Podpora kvalifikovaných a motivovaných pedagogů a dalších pedagogických a nepedagogických pracovníků na ZŠ v území, podpora inkluzivního vzdělávání a wellbeingu na školách, podpora managementu třídních kolektivů

Projekt se snažil zajišťovat systémovou podporu škol při čerpání prostředků prostřednictvím pracovní skupiny Financování, která 2x do roka vydávala Přehled zdrojů financování s cílem lepší orientace v možnostech finanční podpory pro dílčí aktivity. Projekt se podílel na přenosu informací a přispěl k naplnění tohoto cíle prostřednictvím koordinace, podpory a sdílení aktivit zaměřených na zvyšování kvality vzdělávání a podporu pedagogů v oblasti duševního zdraví, inkluze a bezpečného školního klimatu (leadership pro vedení škol). V rámci aktivit byly identifikovány příklady dobré praxe v oblasti využívání šablon OP JAK a dalších nástrojů k financování pozic školních psychologů, speciálních pedagogů, asistentů pedagoga a dalších podpůrných pracovníků. Prostřednictvím pracovních skupin byly sdíleny zkušenosti se zajištěním a udržením těchto pozic, přenášena metodická podpora a organizovány diskuse o systémových bariérách i možnostech jejich překonávání. Významným tématem byla rovněž podpora managementu třídních kolektivů a prevence syndromu vyhoření. V rámci projektu došlo k realizaci odborných seminářů, workshopů a setkání zaměřených na wellbeing pedagogů, moderní didaktické formy či vzdělávání pro udržitelný rozvoj. Projekt umožnil propojení aktérů z různých škol a institucí, čímž vznikl prostor pro výměnu zkušeností a posilování kompetencí v oblasti řízení třídních kolektivů. V rámci analytických a evaluačních aktivit projektu byly zmapovány aktuální potřeby škol v oblasti lidských zdrojů, což se promítlo do revize SWOT-3 analýz a návrhů akčních plánů. Projekt tak přispěl k nastavení strategického rámce pro další etapy podpory škol v území. Z pohledu realizačního týmu i zapojených škol lze konstatovat, že projekt posílil povědomí o významu systematické podpory pedagogických a nepedagogických pracovníků, a přispěl k vytváření stabilního a bezpečného prostředí pro žáky i zaměstnance škol. Přestože realizace konkrétních opatření probíhá primárně v gesci škol, projekt sehrál svou roli jako koordinátor, iniciátor a nositel podpůrných nástrojů.

Závěrem lze říci, že cíl byl v rámci projektu naplněn ve vysoké míře. Aktivity projektu měly dopad na zlepšení spolupráce mezi školami, na systémové uchopení témat inkluze (práce s nadanými žáky), na podporu pedagogických i nepedagogických pracovníků.



Cíl 1.2 Zajištění podmínek pro rozvoj čtenářské gramotnosti a cizích jazyků na základních školách

Projekt přispěl k naplnění tohoto cíle především prostřednictvím podpory škol při rozvoji čtenářské gramotnosti a zprostředkování inspirace, sdílení dobré praxe a spolupráce mezi školami v oblasti jazykového vzdělávání. Nejvýraznějším výstupem v této oblasti byla aktivita „Krušnohorské dobrodružství“, která představovala unikátní a dětmi a žáky velmi dobře přijatý projekt zaměřený na rozvoj čtenářské gramotnosti napříč ročníky a školami.

Krušnohorské dobrodružství vzniklo jako společná aktivita několika škol v území a mělo podobu tematického příběhu, který byl postupně rozvíjen ve třídách a doplněn o kreativní činnosti, literární práci, práci s textem i mezipředmětové propojení. Do projektu byly zapojeny děti a žáci včetně těch se speciálními vzdělávacími potřebami, čímž byl projekt současně i nástrojem podpory inkluzivního přístupu k výuce.

Pedagogové zapojení do této aktivity vnímali projekt jako velmi přínosný nejen pro rozvoj čtenářských dovedností, ale i pro motivaci ke čtení, podporu spolupráce mezi dětmi a zvyšování zájmu o jakoukoliv tvorbu. Kromě samotných příběhů vznikaly i tematické pomůcky, ilustrace a výstupy prezentované při školních i veřejných akcích. Aktivita byla hodnocena jako inovativní a přirozeně začleněná do výuky s vysokou mírou zapojení pedagogů, dětí i žáků.

Oblast rozvoje cizích jazyků podpořil projekt pouze okrajově (sdílení příkladů dobré praxe mezi školami v rámci pracovních skupin).

Z hlediska strategického plánování byly identifikovány potřeby škol v oblasti čtenářské i jazykové gramotnosti a začleněny do akčního plánu. Na základě těchto poznatků byly rovněž formulovány návrhy pro další období, které počítají s podporou gramotnosti.

Závěrem lze konstatovat, že cíl 1.2 byl prostřednictvím aktivit projektu plněn. Projekt přinesl konkrétní inovativní opatření, jako je „Krušnohorské dobrodružství“, které mělo pozitivní dopad na rozvoj čtenářské gramotnosti v regionu, a zároveň vytvořil podmínky pro další rozvoj skrze sdílení a spolupráci škol.

Cíl 1.3 Zajištění podmínek pro rozvoj matematické, digitální a finanční gramotnosti, polytechnického vzdělávání a mediální výchovy na základních školách

V rámci realizace projektu došlo k plnění tohoto cíle především prostřednictvím tematicky zaměřených projektových dnů a vzdělávacích aktivit, které byly určeny jak žákům základních škol, tak pedagogům. Aktivity se zaměřovaly na rozvoj matematických, digitálních a mediálních dovedností, a přispěly ke zvyšování motivace žáků i odborných kompetencí učitelů.

V oblasti matematické gramotnosti byla realizována akce „Matematika hrou“, která nabídla čtyřdenní vzdělávací program pro pedagogy se zaměřením na využití metody ABAKU, didaktických her a praktických aktivit ve výuce matematiky. Program pomohl pedagogům rozšířit zásobu nástrojů pro práci s žáky různého věku a úrovně, a přispěl k zatraktivnění výuky matematiky na základních školách.



Rozvoj digitálních dovedností podpořil projekt „Ovládni svět digitálu“, který byl určen dětem z mateřských škol a zaměřoval se na rozvoj základních digitálních kompetencí, logického myšlení a orientaci v digitálním prostředí. Ve stejném duchu proběhl i projektový den „Objev svůj talent“, který kombinoval digitální a polytechnické vzdělávání, a jehož součástí byla práce s technologiemi, řešení praktických úloh a objevování profesních zájmů žáků. Aktivity byly realizovány ve spolupráci s dalšími školami a partnery, čímž se podpořilo propojování vzdělávacích institucí.

Významným přínosem v oblasti mediální výchovy byla aktivita „Otevři oči, získej vědomosti“, která byla zaměřena na rozvoj kritického myšlení, práci s informacemi a orientaci v mediálním prostředí. Akce byla určena žákům 5. ročníků a využívala interaktivní metody, které přirozeně vedly žáky k reflexi role médií a významu informací v každodenním životě.

Z pohledu finanční gramotnosti a systematického polytechnického vzdělávání byly v rámci projektu identifikovány tematické potřeby a investiční záměry, avšak konkrétní akční realizace těchto oblastí byla zatím spíše přípravná a rozvojová. Přes pozitivní příklady z praxe nebyla finanční gramotnost pokryta samostatnou aktivitou a v oblasti polytechniky byla většina školních záměrů soustředěna do plánů na další období.

Projekt tak v oblasti cíle 1.3 sehrál především roli iniciátora a facilitátora konkrétních vzdělávacích aktivit, které přinesly do škol nové impulzy, metody a zkušenosti, a současně vytvořil základ pro systematický rozvoj těchto gramotností do budoucna. Zapojené školy hodnotily aktivity pozitivně, a zejména formát projektových dnů s praktickým zaměřením se ukázal jako efektivní nástroj rozvoje kompetencí u dětí a žáků.

Závěrem lze konstatovat, že cíl 1.3 byl prostřednictvím aktivit projektu naplněn částečně až převážně. Projekt přinesl konkrétní vzdělávací výstupy, metodickou podporu a plánovací rámec pro další rozvoj klíčových gramotností, zejména v oblasti matematiky, digitálních dovedností, mediální výchovy a polytechniky.

Cíl 1.4 Zajištění kvalitního kariérového poradenství

V rámci projektu nebyly přímo realizovány společné aktivity v oblasti kariérového poradenství, a to v souladu s podmínkami výzvy OP JAK, podle níž implementační aktivity v této oblasti zajišťuje výhradně krajský projekt „Implementace Dlouhodobého záměru vzdělávání v Ústeckém kraji“ (dále také IDZ). Projekt však v této oblasti plnil svou roli především skrze spolupráci a síťování.

Realizační tým spolupracoval s krajským projektem IDZ prostřednictvím sdílení informací o potřebách škol v území, účasti na krajských tematických akcích a poskytováním zpětné vazby od místních škol. Podle závěrečného hodnocení došlo v území k realizaci typových akcí škol v oblasti kariérového poradenství (návštěvy veletrhů, exkurze na střední školy, činnost školních poradenských pracovišť), nicméně tyto byly hrazeny z vlastních prostředků škol a nebyly součástí společných aktivit projektu.

Významný přínos tedy spočíval v koordinaci a podpoře synergií mezi různými aktéry v území (školy, zřizovatelé, krajský projekt), což napomáhá tomu, aby aktivity IDZ odpovídaly reálným potřebám škol v ORP Litvínov. Tím byl vytvořen předpoklad pro budoucí zajištění kvalitního a systémového kariérového



poradenství ve školách, i když přímý dopad projektu v této oblasti byl omezený z důvodu systémového nastavení role krajských projektů.

Cíl 1.4 byl v rámci projektu naplňován nepřímo prostřednictvím spolupráce s krajským projektem IDZ a podporou škol v jejich vlastních aktivitách. Přestože projekt neorganizoval vlastní implementační akce v oblasti kariérového poradenství, jeho koordinační a podpůrná role byla v souladu s projektovým zadáním a strategickým dokumentem Ústeckého kraje.

Cíl 1.5 Zajištění rozvoje klíčových kompetencí žáků ZŠ a rozvoj podnikavosti, iniciativy a kreativity dětí, výchova k udržitelnému rozvoji

Cíl byl v rámci projektu naplňován konkrétními aktivitami zaměřenými na podporu klíčových kompetencí, přičemž důraz byl kladen zejména na rozvoj podnikavosti, kreativity, občanské angažovanosti a na výchovu k udržitelnému rozvoji. Aktivity byly realizovány formou projektových dnů a byly koncipovány tak, aby podpořily učení v reálných souvislostech, využití moderních didaktických metod a propojování formálního a neformálního vzdělávání.

Jednou z nejvýraznějších aktivit v této oblasti byl projektový den „Podnikni to“, do kterého se zapojili žáci 1. stupně ze čtyř základních škol v ORP Litvínov. Tato čtyřhodinová akce byla zaměřena na rozvoj podnikavosti, iniciativy a kreativity prostřednictvím herních a simulačních aktivit. Žáci se zde učili přemýšlet v souvislostech, navrhnout řešení a pracovat v týmu, což jsou klíčové prvky rozvoje kompetencí pro budoucí uplatnění.

V oblasti výchovy k udržitelnému rozvoji byla realizována tematická akce „Bud' součástí řešení“, která zapojila žáky 2. stupně do projektového dne věnovaného environmentálnímu vzdělávání (EVO). Aktivita vedla k hlubšímu pochopení globálních souvislostí a odpovědného chování vůči přírodě a společnosti, přičemž se opírala o prožitkové učení a kooperativní přístupy.

Významnou oblastí rozvoje klíčových kompetencí byla rovněž participace a demokratické myšlení, které byly rozvíjeny prostřednictvím projektového dne „Uč se, rozebírej, diskutuj“ určeného pro zástupce žákovských parlamentů. Tato aktivita vedla k posílení sociálních a občanských kompetencí, argumentačních dovedností a schopnosti vést konstruktivní diskusi. Tím projekt podpořil nejen rozvoj osobnostních a sociálních kompetencí žáků, ale i jejich aktivní roli ve školním prostředí.

K naplňování cíle přispěla také aktivita „Objev svůj talent“, která spojovala digitální a polytechnické vzdělávání a byla orientována na rozvoj samostatnosti, badatelského přístupu a schopnosti propojit vlastní zájmy s budoucím profesním uplatněním. I tato aktivita naplňovala rámec rozvoje klíčových kompetencí definovaných v rámcovém vzdělávacím programu.

Projekt přispěl k naplnění cíle, zejména díky realizaci tematických projektových dnů zaměřených na podnikavost, odpovědné občanství, udržitelný rozvoj a rozvoj tvořivosti. Aktivity byly dobře cílené, metodicky kvalitní a zaměřené na rozvoj žáků v souladu s rámcovými vzdělávacími programy. Způsob realizace podporoval dlouhodobý dopad v oblasti klíčových kompetencí, což je v kontextu MAP cenné.



Cíl 1.6 Podpora nabídky vzdělávání alternativními pedagogickými směry v základním školství, podpora zvyšování kvality vzdělávání prostřednictvím formativního hodnocení, individualizace vzdělávání, pedagogické diagnostiky

Cíl byl v rámci projektu naplňován cílenou podporou pedagogů a vedení škol prostřednictvím několika vzdělávacích aktivit, které se zaměřovaly na moderní pedagogické přístupy, individualizaci výuky, formativní hodnocení a diagnostiku žáků. Realizované akce podpořily profesní rozvoj pracovníků ve vzdělávání a refletovaly aktuální potřeby škol v území.

Významnou roli sehrála aktivita „Poznej nadání“, která zahrnovala online školení pro pedagogy a následnou prezenční plošnou diagnostiku žáků 3. ročníků pomocí specializovaných psychodiagnostických herních nástrojů (platforma Invenio). Aktivita přispěla k identifikaci nadaných žáků a umožnila školám lépe zacílit podporu a diferencovanou výuku podle individuálních potřeb žáků. Zásadní podporou v oblasti formativního hodnocení a individualizace výuky byl osmidenní program „Rozvíjej svůj potenciál“, zaměřený na moderní didaktické formy výuky, který vedl ke zvýšení metodické kompetence pedagogů v oblasti konstruktivistického přístupu, zážitkového učení a diferenciaci výuky. Účastníci programu (pedagogičtí i nepedagogičtí pracovníci) pozitivně hodnotili možnost sdílení mezi školami, spolupráci s knihovnou a využití digitálních nástrojů ve výuce.

Dalšími relevantními aktivitami byly „Spolu a společně“, vzdělávací program zaměřený na inkluzivní vzdělávání, využívající brainstorming, nácvik situací a skupinovou práci, podporující přístup ke každému žákovi individuálně a „Posuň svou školu kupředu“, 64hodinový program leadershipu pro vedení škol, který akcentoval alternativní pedagogické přístupy, reflektivní učení a posiloval kompetence ředitelů a jejich týmů při zavádění inovací.

Všechny uvedené akce byly realizovány prezenční formou, podporovaly sdílení dobré praxe a propojování škol, a reagovaly na potřebu kvalitního a moderního vzdělávání odpovídajícího principům individualizace a inkluze.

Projekt naplnil cíl 1.6 ve vysoké míře. Došlo k realizaci konkrétních vzdělávacích programů pro pedagogy a vedení škol, zaměřených na pedagogickou diagnostiku, moderní formy výuky a podporu individualizovaného přístupu. Školy měly možnost posílit své interní kapacity a zavádět inovativní postupy, které dlouhodobě přispívají ke zvyšování kvality vzdělávání v území.

Cíl 2.1 Podpora kvalifikovaných a motivovaných pedagogů a dalších pedagogických a nepedagogických pracovníků v MŠ v území, podpora inkluzivního vzdělávání a rozvoje duševního zdraví dětí

Projekt se snažil zajišťovat systémovou podporu škol při čerpání prostředků prostřednictvím pracovní skupiny Financování, která 2x do roka vydávala Přehled zdrojů financování s cílem lepší orientace v možnostech finanční podpory pro dílčí aktivity. Projekt se podílel na přenosu informací a přispěl k naplnění tohoto cíle prostřednictvím koordinace, podpory a sdílení aktivit zaměřených na zvyšování kvality vzdělávání a podporu pedagogů v oblasti duševního zdraví, inkluze a bezpečného školního klimatu (leadership pro vedení škol). V rámci aktivit byly identifikovány příklady dobré praxe v oblasti



využívání šablon OP JAK a dalších nástrojů k financování pozic školních psychologů, speciálních pedagogů, asistentů pedagoga a dalších podpůrných pracovníků. Prostřednictvím pracovních skupin byly sdíleny zkušenosti se zajištěním a udržením těchto pozic, přenášena metodická podpora a organizovány diskuse o systémových bariérách i možnostech jejich překonávání. Významným tématem byla rovněž podpora managementu třídních kolektivů a prevence syndromu vyhoření. V rámci projektu došlo k realizaci odborných seminářů, workshopů a setkání zaměřených na wellbeing pedagogů, moderní didaktické formy či vzdělávání pro udržitelný rozvoj. Projekt umožnil propojení aktérů z různých škol a institucí, čímž vznikl prostor pro výměnu zkušeností a posilování kompetencí v oblasti řízení třídních kolektivů. V rámci analytických a evaluačních aktivit projektu byly zmapovány aktuální potřeby škol v oblasti lidských zdrojů, což se promítlo do revize SWOT-3 analýz a návrhů akčních plánů. Projekt tak přispěl k nastavení strategického rámce pro další etapy podpory škol v území. Z pohledu realizačního týmu i zapojených škol lze konstatovat, že projekt posílil povědomí o významu systematické podpory pedagogických a nepedagogických pracovníků, a přispěl k vytváření stabilního a bezpečného prostředí pro žáky i zaměstnance škol. Přestože realizace konkrétních opatření probíhá primárně v gesci škol, projekt sehrál svou roli jako koordinátor, iniciátor a nositel podpůrných nástrojů.

Závěrem lze říci, že cíl byl v rámci projektu naplněn ve vysoké míře. Aktivity projektu měly dopad na zlepšení spolupráce mezi školami, na systémové uchopení témat inkluze (práce s nadanými žáky), na podporu pedagogických i nepedagogických pracovníků.

Cíl 2.2 Vytvoření podmínek pro rozvoj matematické, digitální a čtenářské pregramotnosti, polytechnické výchovy, základů cizích jazyků a logopedická prevence

V rámci projektu došlo k naplňování cíle 2.2 prostřednictvím cílených vzdělávacích aktivit zaměřených na děti z mateřských škol, které podporovaly jak rozvoj klíčových kompetencí, tak inkluzivní přístup a zapojení skupin dětí z různých MŠ. Aktivity byly koncipovány v souladu s rámcovými vzdělávacími programy a zaměřeny na přirozené učení hrou, rozvoj digitálních dovedností, čtenářských pregramotností a sociálního začlenění.

Jednou z hlavních aktivit byla akce „Ovládni svět digitálu“, které se zúčastnilo 23 dětí z MŠ. Tato tříhodinová výuková akce formou projektového dne nabídla dětem první zážitky s digitálními technologiemi, a to přístupnou, hravou formou. Aktivita rozvíjela nejen logické a technické dovednosti, ale i kompetence k řešení problémů, spolupráci a komunikaci. Výuka mimo školní třídu a využití herních prvků vytvořily prostředí, které podpořilo děti bez ohledu na jejich individuální schopnosti a zázemí.

Druhou výraznou aktivitou, do níž byly zapojeny děti z mateřských škol, bylo „Krušnohorské dobrodružství“, dlouhodobý projekt mezi školami, jehož cílem bylo rozvíjet čtenářskou pregramotnost, tvořivost, imaginaci a vztah k regionu. Děti se podílely na vytváření příběhu, tvořily ilustrace a zapojily se do tvorby na společné knize.

Obě aktivity byly zaměřeny nejen na rozvoj dovedností, ale i na budování pozitivního vztahu k učení, spolupráci a tvořivosti, což jsou klíčové předpoklady pro hladký přechod dětí do ZŠ a pro jejich



dlouhodobé vzdělávací úspěchy. Projekt tak přispěl k podpoře kvality předškolního vzdělávání v území a k vytvoření podmínek pro jeho inkluzivní charakter.

Cíl 2.3 Zajištění rozvoje klíčových kompetencí dětí MŠ a rozvoj podnikavosti, iniciativy a kreativity dětí, výchova k udržitelnému rozvoji

Projekt prostřednictvím dvou uvedených aktivit v cíli 2.2 (Ovládni svět digitálu a Krušnohorské dobrodružství) naplňoval také cíl 2.3. Tyto aktivity rozvíjely klíčové kompetence i prvky podnikavosti a kreativity, a zároveň vytvářely prostředí pro učení postavené na spolupráci, tvořivosti a bezpečném zkoumání světa. Projekt tak přispěl ke kvalitnímu a modernímu pojetí předškolního vzdělávání v území.

Cíl 2.4 Podpora nabídky vzdělávání alternativními pedagogickými směry v předškolním vzdělávání, podpora zvyšování kvality vzdělávání prostřednictvím formativního hodnocení, individualizace vzdělávání, pedagogické diagnostiky

Projekt cíle 2.4 nedosáhl v přímé rovině, neboť nebyly realizovány žádné cílené vzdělávací aktivity pro pedagogy mateřských škol, které by rozvíjely alternativní pedagogické směry, formativní hodnocení či individualizaci výuky v MŠ. Přestože některé obecnější formy podpory (např. sdílení a spolupráce v pracovních skupinách) mohly mít nepřímý dopad i na segment MŠ, tyto aktivity nebyly evidovány jako cílené pro předškolní vzdělávání.

Cíl 3.1 Podpora zájmového a neformálního vzdělávání včetně aktivit zajišťující podmínky pro rozvoj kulturního, hudebního a sportovního povědomí a vyjádření dětí

Projekt přispěl k naplňování cíle zejména prostřednictvím projektových dnů a dlouhodobých tematických aktivit, které kombinovaly formální a neformální vzdělávání a rozvíjely u dětí a žáků kreativitu, kulturní povědomí, iniciativu a dovednost sebevyjádření.

Nejvýraznější aktivitou v této oblasti bylo „Krušnohorské dobrodružství“, dlouhodobý projekt mezi školami, knihovnou a ZUŠ, kterého se účastnily děti i žáci. Aktivita rozvíjela čtenářskou pre/gramotnost, estetické cítění, tvořivost a vztah k regionu. Děti a žáci se zapojily do vytváření příběhů, ilustrování, dramatizací i závěrečné veřejné vernisáže. Celý projekt probíhal v neformálním, tvořivém prostředí a poskytl prostor pro hlubší kulturní i osobní vyjádření dětí. Výrazně tak naplnil cíle v oblasti kulturního povědomí a neformálního vzdělávání.

Podobně také projektový den „Objev svůj talent“, zaměřený na digitální a polytechnické vzdělávání, podporoval tvořivost, samostatné uvažování a práci s různými nástroji. Žáci v rámci této aktivity objevovali vlastní silné stránky, zájmy a preference, což napomáhalo rozvoji jejich osobní identity i zájmové profilace.

Projektový den „Podnikni to“ poskytl žákům 1. stupně ZŠ příležitost zažít rozvoj podnikavosti a iniciativy prostřednictvím simulovaných týmových výzev. Hravou formou zde děti navrhovaly řešení různých



situací, učily se spolupracovat, prezentovat své nápady a přemýšlet tvořivě. Tím byla posílena nejen schopnost sebevyjádření, ale i klíčové měkké dovednosti, které neformální vzdělávání přirozeně rozvíjí. Neméně důležitou aktivitou v této oblasti byl projektový den „Uč se, rozebírej, diskutuj“, zaměřený na žáky zapojené do žákovských parlamentů. Aktivita vedla k rozvoji sociálních a občanských kompetencí, k podpoře kultivovaného projevu a schopnosti zapojit se do veřejné diskuse, tedy rovněž k posílení dovedností spojených s neformálním vzděláváním a seberealizací.

Všechny výše uvedené aktivity probíhaly mimo tradiční výuku, často ve spolupráci s partnery mimo školu, a podporovaly prožitkové, zážitkové a interaktivní formy učení. Vedly děti k větší samostatnosti a spolupráci.

Projekt naplnil cíl 3.1 ve vysoké míře. Připravené a realizované aktivity vytvořily kvalitní prostor pro rozvoj kulturního, zájmového a neformálního vzdělávání, umožnily dětem vyjadřovat své nápady a emoce, objevovat vlastní silné stránky a aktivně se zapojit do smysluplných vzdělávacích činností mimo běžnou výuku.

Cíl 4.1 Podpora sdílení a výměny, mobilita jednotlivců a skupin, tříd a pedagogů v tuzemsku a podpora využívání získané praxe, kolegiální podpora

V průběhu realizace projektu byly pravidelně vytvářeny příležitosti pro sdílení zkušeností, výměnu inspirací a vzájemné učení mezi jednotlivými školami, pedagogy, dětmi, rodiči i ostatními organizacemi. Projekt aktivně podporoval jak formální vzdělávací akce se sdílením, tak i neformální výměnu v rámci komunitních a mezi školních aktivit.

Sdílení probíhalo napříč cílovými skupinami, pedagogové se zapojovali do odborných programů zaměřených na zavádění inovací, vedení škol mělo příležitost diskutovat strategické otázky řízení a rozvoje škol, a děti a žáci se účastnili projektových dnů, které podporovaly spolupráci mezi třídami a školami.

Důležitou roli v rozvoji kolegiální podpory sehrával realizační tým projektu, který prostřednictvím koordinace aktivit, komunikace se školami a organizacemi vytvářel prostor pro přirozenou výměnu mezi všemi zapojenými aktéry. Významnou platformou byly také pracovní skupiny, kde se setkávali zástupci škol a dalších partnerů, a společně reflektovali potřeby území i vývoj aktivit.

Projekt tak přispěl k posílení vztahové infrastruktury v území, posílil spolupráci, otevřenost a ochotu sdílet zkušenosti mezi školami, podpořil budování vzájemné důvěry a umožnil přenos příkladů dobré praxe mezi jednotlivci i institucemi.

Sdílení, mobilita a kolegiální podpora se staly přirozenou součástí průběhu projektu. Projekt vytvořil funkční prostor pro vzájemné učení a propojování aktérů ve vzdělávání a tím přispěl k naplnění cíle 4.1 v širokém a prakticky ukotveném smyslu.



Cíl 4.2 Podpora zahraniční výměny, mobilita jednotlivců a skupin, tříd a pedagogů a podpora využívání získané praxe

Cíl nebyl v rámci projektu aktivně naplňován, neboť nebyly realizovány žádné zahraniční mobility, výměny ani partnerské spolupráce se zahraničními školami či institucemi. Projekt se v oblasti mobilit zaměřil výhradně na tuzemské sdílení zkušeností a výměnu praxe v rámci území ČR. Doporučením pro budoucí období je zvážit zapojení do zahraničních partnerství či mobilit, které mohou přinést nové impulzy a obohatit místní vzdělávací prostředí o zahraniční inspirace.

Cíl 4.3 Součinnost a spolupráce aktérů v území

V rámci naplňování cíle byla v průběhu realizace projektu systematicky rozvíjena spolupráce mezi širokým spektrem vzdělávacích aktérů v území. Do činností projektu se zapojovali zástupci mateřských, základních i uměleckých škol, zřizovatelé, pracovníci neziskových organizací, střediska volného času, knihovny, rodiče a další subjekty. Klíčovým nástrojem pro zajištění mezioborové spolupráce byly pracovní skupiny a jejich odborné podskupiny, které vytvořily stabilní platformu pro vzájemné sdílení, výměnu zkušeností, hledání řešení aktuálních problémů i přenos dobré praxe napříč školami i sektory.

Pracovní skupiny neplnily pouze formální roli, ale fungovaly jako živé a funkční prostředí, ve kterém se sbíhaly informace z terénu, formulovaly se potřeby škol a zároveň vznikala konkrétní opatření naplňující priority a cíle. Došlo rovněž ke kvalitativnímu posunu ve spolupráci mezi školami a dalšími vzdělávacími institucemi, což se projevilo v podobě společně organizovaných vzdělávacích akcí, workshopů, projektových dnů i komunitních aktivit pro žáky a pedagogy. Projekt tak napomohl vytvářet podmínky pro provázání formálního a neformálního vzdělávání a budování důvěry a spolupráce mezi různými typy aktérů.

Součinnost se projevovala i v úzkém propojení projektu se systémovými projekty MŠMT (dále také IPs). V rámci cílené koordinace došlo k navázání spolupráce s projekty IPs Kurikulum, Střední článek podpory a Data. Projekt sdílel výstupy těchto systémových aktivit prostřednictvím např. pracovních skupin a podněcoval diskusi o jejich dopadech na místní praxi. Z projektu IPs Kurikulum byly do území přenášeny informace o změnách v rámcových vzdělávacích programech a podpoře kurikulární práce škol. Se Středním článkem podpory došlo ke koordinaci v oblasti podpory vedení škol, řešení konkrétních problémů ředitelů a sdílení zkušeností v rámci Ústeckého kraje. Projekt Data pak poskytl analytická data. Pro zajištění návaznosti spolupráce mezi MAP a systémovými projekty byl vytvořen Plán spolupráce, který definoval konkrétní oblasti propojení, aktivity a role zapojených aktérů. Tento dokument pomohl sladit činnosti jednotlivých projektů a umožnil efektivní využívání jejich výstupů v území. Díky tomu se dařilo zvyšovat odbornou kapacitu všech zúčastněných, podporovat profesní rozvoj pedagogů, propojovat aktéry a přispívat ke vzniku soudržného a provázaného vzdělávacího prostředí.



Celkově lze konstatovat, že cíl byl v rámci projektu naplněn ve vysoké míře. Projekt podpořil kvalitní a udržitelnou spolupráci aktérů v území, propojil ji se systémovou podporou na národní úrovni a přispěl k vytváření partnerství a vztahů, které mají potenciál přetrvat i po ukončení projektové podpory.

Cíl 5.1 Výstavba, rekonstrukce, modernizace infrastruktury a zázemí pro předškolní a základní vzdělávání v území ORP Litvínov, včetně standardu konektivity dle MŠMT

Na základě vyhodnocení Akčních plánů pro roky 2023, 2024 a 2025 lze konstatovat, že cíl byl naplňován postupně a cíleně s konkrétními investičními záměry ze strany škol i obcí.

Z Akčního plánu pro rok 2023 vyplývá, že v oblasti základního vzdělávání byly realizovány nebo připraveny k realizaci projekty modernizace ve čtyřech základních školách v Litvínově s plánovaným dokončením v období 2023-2024. Tyto projekty se zaměřily na rekonstrukci školních budov a zázemí včetně prvků bezbariérovosti a dále na zlepšení technického vybavení zařízení jako Lesánek, Polytechnické dílny či SVČ Smajlík (dříve Technický klub).

Současně bylo plánováno celkem 25 projektů na budování a modernizaci specializovaných učeben zaměřených na rozvoj čtenářské a matematické gramotnosti, jazykových dovedností, přírodovědných disciplín, polytechniky a digitálních kompetencí. K roku 2023 byly již realizovány 4 z těchto projektů, konkrétně v ZŠ a MŠ Jeřabinka a ZŠ a MŠ Horní Jiřetín. Významná část těchto projektů se také vztahuje k přípravě konektivity škol, přičemž některé investice čekají na vyhlášení výzvy z Operačního programu Spravedlivá transformace (dále také OPST).

Z následného Akčního plánu pro rok 2024 vyplývá, že se pokračovalo v přípravě projektových žádostí, přičemž některé z investičních záměrů byly doplněny o požadavky dle aktuálních technických standardů MŠMT, zejména v oblasti digitální infrastruktury, konektivity a technického zázemí pro inkluzivní vzdělávání. Záměry byly koordinovány v souladu se strategickým rámcem MAP a se zapojením zřizovatelů škol.

V rámci plánování na rok 2025 se tematika modernizace a výstavby infrastruktur vrátila do popředí i vzhledem ke změnám v dotačních možnostech (OP JAK, OPST, IROP), přičemž projekt pokračoval v roli koordinační a podpůrné struktury, která mapovala potřeby škol, pomáhala s formulací záměrů a zprostředkovávala informace o aktuálních výzvách.

Přestože ne všechny plánované investiční projekty byly k datu zpracování závěrečné zprávy již realizovány, lze uzavřít, že došlo k významnému posunu v přípravě a realizaci infrastrukturních opatření, která přispívají ke zkvalitnění vzdělávacího prostředí v ORP Litvínov. Proces byl řízen strategicky a v souladu s doporučeními MŠMT a zahrnoval i respektování principu rovného přístupu a podpory inkluzivního vzdělávání.

Z pohledu cíle lze tedy konstatovat, že došlo k naplňování tohoto cíle ve střední až vyšší míře, a to jak v oblasti samotné fyzické modernizace škol, tak v oblasti systémové přípravy, koordinace a strategického plánování investičních záměrů.



Cíl 5.2 Výstavba, rekonstrukce, modernizace infrastruktury pro neformálního, zájmového a celoživotní vzdělávání v území ORP Litvínov

V rámci vybraného cíle byla v daném období sledována řada investičních a rozvojových aktivit zaměřených na zlepšení prostorového a materiálního zázemí organizací působících v oblasti neformálního, zájmového a celoživotního vzdělávání. V roce 2023 byly v rámci tohoto cíle evidovány konkrétní projektové záměry, přičemž se jednalo např. o opravu sportovního areálu v Meziboří a modernizaci prostor Komunitního centra Domeček a Janovské oázy. Realizovány byly i aktivity směřující k vybavení pro práci s dětmi a mládeží, které byly například zajišťovány Městskou knihovnou Litvínov a Charitou Most.

Z hlediska podpory infrastruktury pro neformální vzdělávání lze zaznamenat i úspěšné aktivity v oblasti zajištění prostor pro vzdělávání v oblasti digitální gramotnosti, polytechniky a logiky prostřednictvím SVČ Smajlík, který působí při Schole Humanitas. Toto středisko zajišťovalo aktivity nejen pro děti z ORP Litvínov ale i pro širší veřejnost.

V dalších letech (2024 a 2025) byla podpora infrastruktury pro neformální, zájmové a celoživotní vzdělávání nadále zařazována mezi priority v rámci strategických dokumentů. Dokument „Informace o potřebách investic“ pak dokládá rozsáhlý souhrn plánovaných projektů a investičních záměrů, přičemž jen pro oblast zájmového a neformálního vzdělávání bylo identifikováno 63 milionů Kč investičních potřeb z celkových 1,2 miliardy Kč plánovaných v rámci strategického rámce MAP.

Přestože některé plánované rekonstrukce a investice dosud nebyly plně realizovány, území vykazuje trend postupného budování kvalitního zázemí pro mimoškolní vzdělávání, a to jak v oblasti prostor, tak i vybavení. Důraz je kladen na podporu organizací působících v přímé práci s dětmi a žáky a současně na vytváření podmínek pro celoživotní učení, komunitní vzdělávání a spolupráci veřejných i neziskových subjektů.

Do budoucna bude klíčové nadále podporovat tyto investice prostřednictvím dotačních titulů (např. IROP, OP JAK, OPST, ITI), přičemž jejich úspěšnost bude mimo jiné také záviset na kvalitním plánování, projektové přípravě a pravidelné aktualizaci strategického rámce MAP.

Cíl 5.3 Modernizace a budování odborných učeben základních škol v území ORP Litvínov

V období let 2023 až 2025 se v rámci naplňování cíle realizovala řada aktivit zaměřených na zlepšení technického a výukového zázemí škol. Tyto aktivity vycházely z identifikovaných potřeb škol a byly podpořeny přípravou a realizací projektů financovaných z různých dotačních zdrojů, především z IROP a OPST.

V roce 2023 byly do akčního plánu zahrnuty projekty modernizace celkem čtyř základních škol v Litvínově s plánovaným dokončením v roce 2023/2024. Dále bylo zařazeno celkem 25 projektů zaměřených na budování a modernizaci specializovaných učeben, zejména pro výuku čtenářské a matematické gramotnosti, cizích jazyků, přírodních věd, polytechniky a IT. Již byly realizovány dva projekty v ZŠ a MŠ Jeřabinka a dva v ZŠ a MŠ Horní Jiřetín, další projekty byly připraveny k podání do příslušných výzev.



V roce 2024 pokračovala projektová příprava, například v ZŠ a MŠ Meziboří, ZŠ a MŠ Horní Jiřetín a SSZŠ Litvínov. Vybrané školy připravovaly žádosti do OPST i IROP. Byla vybudována venkovní učebna v ZŠ a MŠ Horní Jiřetín s investicí ve výši přibližně 2 miliony Kč. Vedle konkrétních projektů probíhala také intenzivní spolupráce mezi školami a zřizovateli při přípravě povinných příloh k dotačním žádostem a sdílení zkušeností s realizací obdobných investic.

V roce 2025 aktivity pokračovaly v obdobném duchu. Zaměření zůstalo na podporu odborných učeben a související infrastruktury s cílem zlepšit podmínky pro výuku klíčových předmětů a rozvoj kompetencí žáků. Znovu byly zapojeny školy v Meziboří, Horním Jiřetíně a SSZŠ Litvínov, které pracují na projektové dokumentaci a žádostech o financování. Důraz byl rovněž kladen na zajištění bezbariérového přístupu a modernizaci výukového vybavení.

Celkově lze konstatovat, že v rámci naplňování cíle dochází v ORP Litvínov k systematickému rozvoji odborného zázemí škol, přičemž jednotlivé aktivity jsou plánovány s ohledem na dlouhodobé potřeby a finanční možnosti škol i měst. Tyto kroky přispívají ke zkvalitnění vzdělávání a lepšímu naplňování výukových cílů v základních školách v regionu.

11.1.2 Co v dosažení těchto cílů bránilo nebo jim naopak napomáhalo?

V průběhu realizace projektu bylo dosažení stanovených cílů ovlivněno řadou faktorů, které na jedné straně napomáhaly jejich naplňování, na straně druhé pak představovaly určité bariéry a omezení.

Mezi klíčové podporující faktory lze bezesporu zařadit vysokou míru spolupráce mezi aktéry v území. Školy, zřizovatelé, organizace neformálního vzdělávání i další partneři projevovali dlouhodobý zájem o zapojení do aktivit projektu a ochotu sdílet své zkušenosti. Fungující pracovní skupiny a dobře nastavená koordinace ze strany realizačního týmu vytvořily stabilní základnu pro plánování i realizaci opatření. Pozitivně se projevil také zájem škol o modernizaci výuky a zavádění nových metod, jako je formativní hodnocení, individualizace nebo podpora wellbeingu ve školním prostředí.

V oblasti investičního plánování sehrála významnou roli i relativně dobrá dostupnost některých dotačních nástrojů, zejména v oblasti IROP, OPST a OP JAK, které umožnily realizovat část projektových záměrů na modernizaci odborných učeben či zázemí škol vč. odborných kapacit pracovníků. V neposlední řadě napomohla také spolupráce se systémovými projekty, jako jsou IPs Kurikulum, Střední článek podpory či Data. Tyto iniciativy přispěly k přenosu metodické podpory, analýz a zkušeností z národní úrovně do praxe škol v území.

Na druhé straně však dosažení některých cílů bránilo systémové i praktické překážky. Jedním z nejvýraznějších problémů byla nejednotná úroveň vybavení škol v území a značná nerovnost mezi městskými a venkovskými školami, a to jak z hlediska technického zázemí, tak personálních kapacit. Menší školy, zejména v obcích, se často potýkaly s přetížením, nedostatkem kvalifikovaných pracovníků a omezenou schopností aktivně se zapojovat do projektových aktivit nebo připravovat vlastní záměry.



Významnou bariérou bylo také zpoždění vyhlášení některých očekávaných výzev, především z OPST a IROP, což oddálilo realizaci plánovaných investičních projektů. Nejistota ohledně podmínek a termínů těchto výzev komplikovala plánování a snižovala motivaci k přípravě náročných projektových dokumentací. V některých případech bránil rozvoji aktivit i nedostatečný zájem ze strany rodičů či veřejnosti, což bylo patrné zejména v lokalitách s vyšší mírou sociálního vyloučení.

Omezením byla také nedostatečná konektivita a digitální vybavení. Určitým problémem zůstává rovněž absence nebo nevyhovující stav prostor pro neformální a zájmové vzdělávání, což snižuje možnosti komunitních a volnočasových aktivit pro děti a mládež.

Celkově lze říci, že projekt i přes zmíněné překážky vytvořil silný základ pro realizaci vzdělávacích a investičních opatření, posílil spolupráci mezi klíčovými aktéry v území a vytvořil strategický rámec MAP do roku 2028, který umožní navázat v dalším plánovacím období. Dosažené výsledky jsou tak nejen obrazem úsilí zapojených subjektů ale také odrazem podmínek, ve kterých se vzdělávací systém v ORP Litvínov dlouhodobě nachází.

11.1.3 Do jaké míry se dařilo postupovat v souladu s principy MAP?

Principy MAP byly definovány jako:

- Spolupráce;
- Zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů;
- Dohoda;
- Otevřenost;
- SMART;
- Udržitelnost;
- Partnerství.

Spolupráce

V průběhu realizace projektu se dařilo naplňovat princip spolupráce ve významné míře. Do aktivit se pravidelně zapojovali zástupci škol, zřizovatelů, neziskových organizací, pracovníci veřejné správy i další aktéři vzdělávání. Spolupráce probíhala jak v rámci jednotlivých pracovních skupin, tak v rámci společných akcí, workshopů a konzultací.

Evaluační zpráva potvrzuje, že mezi subjekty v území vznikly nové vazby a partnerství, která přispívají k systematickému zlepšování vzdělávání v ORP Litvínov. Řada škol i organizací uvádí, že díky MAP došlo ke zlepšení komunikace a sdílení informací, čímž se zvýšila efektivita a koordinace aktivit v území.

Byly realizovány také sdílené aktivity, jako např. výměna dobré praxe, společné vzdělávací akce, evaluace potřeb škol a zřizovatelů, příprava a aktualizace strategického rámce MAP do roku 2028 včetně zapojení škol do tvorby zásobníku investičních záměrů.

Z evaluačních šetření vyplývá, že princip spolupráce byl vnímán pozitivně a většina aktérů jej hodnotila jako funkční. Některé připomínky směřovaly k potřebě ještě lepší organizace a rozdělení úkolů



v pracovních skupinách a posílení motivace k účasti některých méně aktivních subjektů, což je důležitý podnět pro další fáze MAP.

Závěrem lze říci, že spolupráce jako klíčový princip MAP byla naplňována dobře s pozitivními dopady na soudržnost území a společné plánování v oblasti vzdělávání. Pro další období je vhodné budovat na těchto základech, rozvíjet již navázaná partnerství a hledat nové cesty pro zapojení širšího spektra aktérů.

Zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů

V rámci realizace projektu se dařilo naplňovat princip zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů ve vysoké míře, a to jak po stránce koncepční, tak i praktické. Projekt přistupoval k zapojení veřejnosti systematicky, což dokládá jak Závěrečná evaluační zpráva, tak i Komunikační plán, jehož cílem bylo vytvořit podmínky pro otevřený dialog se všemi aktéry vzdělávání v území a posílit jejich spolurozhodování o strategickém směřování.

Projekt jasně identifikoval jednotlivé cílové skupiny dotčené veřejnosti, včetně rodičů, dětí a žáků, odborné veřejnosti, škol a jejich zřizovatelů, organizací neformálního vzdělávání, zaměstnavatelů a širší veřejnosti. Všem těmto skupinám byly nabídnuty různé formy zapojení, např. účast v pracovních skupinách a řídicím výboru, možnost připomínkovat výstupy (např. strategický rámec či akční plány), a to jak osobně, tak elektronicky či telefonicky. Důležitým nástrojem bylo také stanovení lhůt pro zpětnou vazbu (5 až 10 dní podle cílové skupiny) a vytvoření prostoru pro podněty na webových stránkách projektu či sociálních sítích.

Součástí komunikační strategie bylo využití různých médií a kanálů pro informování veřejnosti. Kromě pravidelně aktualizovaných webových stránek a sociálních sítí byly využívány také regionální zpravodaje, informační letáky a tiskové zprávy, které přibližovaly veřejnosti cíle a průběh projektu i jeho konkrétní výstupy. Tiskové zprávy byly publikovány zejména při zásadních milnících projektu, např. při schvalování strategického rámce nebo pořádání akcí pro školy a rodiče. Tento víceúrovňový přístup k informování a zapojení veřejnosti významně přispěl k transparentnosti projektu a budování důvěry mezi partnery.

Z evaluačních šetření a zpětných vazeb vyplývá, že zejména zástupci škol, zřizovatelé a odborná veřejnost byli do plánovacích procesů zapojeni aktivně a jejich účast přinesla konkrétní přínosy, např. při formulaci potřeb škol nebo identifikaci investičních záměrů. Naopak u širší veřejnosti, rodičů a žáků bylo zapojení méně intenzivní, což je jedním z podnětů pro zlepšení v rámci navazující fáze MAP. V některých případech šlo o nízkou motivaci ke spoluúčasti nebo nedostatek informací o možnostech zapojení, i když technické i komunikační nástroje byly dostupné.

Závěrem lze konstatovat, že se projekt výrazně přiblížil naplnění principu zapojení veřejnosti do plánovacích procesů. Byl vytvořen ucelený systém pro identifikaci, oslovení a zapojení jednotlivých cílových skupin. Veřejnost měla reálné možnosti nejen být informována, ale i se vyjadřovat k výstupům projektu a tím ovlivnit směřování vzdělávací politiky v území. Výzvou do budoucna zůstává rozšíření aktivního zapojení méně zastoupených skupin jako jsou rodiče, děti a žáci a pokračování v rozvoji komunikačních kanálů včetně veřejných diskusí, akcí pro rodiče a děti a dalších forem komunitního dialogu.



Dohoda

V rámci realizace projektu se dařilo princip dohody naplňovat nejen formálně, ale i obsahově a procesně. Dohoda mezi aktéry nebyla vnímána jako jednorázový výstup ale jako průběžný, otevřený a respektující proces, v němž se hledal konsenzus mezi různými zúčastněnými stranami (školami, zřizovateli, neziskovým sektorem, odbornou veřejností i dalšími subjekty působícími v oblasti vzdělávání).

Základním nástrojem naplňování principu dohody byla tvorba strategického rámce MAP do roku 2028, který vycházel z analytické části projektu a byl postupně formován v rámci spolupráce a diskusí v pracovních skupinách a řídicím výboru. Jednotlivé priority, cíle a opatření i investiční a neinvestiční záměry byly navrženy a upravovány na základě připomínek a podnětů z území. Do připomínkování se zapojovali partneři projektu, členové pracovních skupin i širší veřejnost prostřednictvím komunikačních kanálů projektu. Proces tvorby dokumentů probíhal transparentně s definovanými pravidly pro schvalování a zpětnou vazbu.

Hledání shody se dařilo i v oblastech, kde existovaly rozdílné pohledy, např. mezi školami různých zřizovatelů, mezi formálním a neformálním vzděláváním nebo v tématech jako je rovný přístup ke vzdělávání, wellbeing, polytechnika či potřeby dětí s odlišnými vzdělávacími potřebami. Klíčovou roli v těchto situacích sehrála otevřená komunikace a schopnost facilitace jednání ze strany realizačního týmu.

Dohoda jako princip se promítla také do činnosti pracovních skupin, kde se dařilo budovat vzájemný respekt, sdílet zkušenosti z praxe a společně hledat řešení. Výstupy těchto skupin pak byly zapracovány do finálních dokumentů, které následně schvaloval řídicí výbor. Jednání byla vedena tak, aby všechny strany měly možnost vyjádřit svůj názor a přispět ke konečné podobě výstupů.

Za formální vyjádření dosažené dohody lze považovat finální dokumentaci MAP, která vznikla konsenzuálně a reflektuje potřeby a cíle celého území ORP Litvínov. Výsledné dohody nejsou pouze teoretické, ale jsou již nyní uplatňovány v praxi, např. v podobě připravených investičních záměrů či aktivit na podporu pedagogických pracovníků.

Z výše uvedeného vyplývá, že princip dohody byl v projektu naplněn ve vysoké míře. Aktéři území se dokázali shodnout na prioritách, cílech a opatřeních, která odpovídají reálným potřebám škol i širšího vzdělávacího prostředí. Vytvořená dohoda zároveň poskytuje silný základ pro pokračování spolupráce v rámci navazujícího projektu MAP V.

Otevřenost

Projekt naplňoval princip otevřenosti v souladu s metodikou OP JAK a zásadami komunitního plánování. Otevřenost byla uplatňována nejen formálně ale i prakticky, a to jak ve fázi přípravy a sběru podnětů, tak během tvorby strategických dokumentů a realizace aktivit.

Z hlediska struktury projektu byla otevřenost zajištěna již při identifikaci a zapojení cílových skupin. Dokument Identifikace dotčené veřejnosti jasně deklaruje, že projekt je otevřený dalším aktérům, kteří mají zájem se zapojit do plánovacích procesů, ať už jako členové pracovních skupin, konzultanti nebo účastníci aktivit. Otevřenost tedy nebyla omezena jen na formální partnery nebo členy řídicího výboru, ale vztahovala se i na širší veřejnost a odbornou komunitu.



Komunikační plán kladl důraz na transparentní komunikaci, veřejné sdílení výstupů projektu a možnosti připomínkování dokumentů. Informace byly pravidelně zveřejňovány na webových stránkách a sociálních sítích projektu a klíčové výstupy (např. strategický rámec, akční plány) byly otevřeny připomínkám ze strany veřejnosti s jasně stanovenými lhůtami. Zveřejňovány byly také tiskové zprávy, které informovaly o pokroku projektu, probíhajících aktivitách i možnostech zapojení.

V průběhu projektu bylo rovněž umožněno zapojení nových subjektů, které nebyly součástí původního partnerství. Tyto subjekty mohly vstoupit do procesu např. prostřednictvím implementačních aktivit nebo účastí na komunitních setkáních. Otevřenost se vztahovala také na různé typy organizací, nejen školy a jejich zřizovatele, ale i neziskové organizace, zástupce neformálního vzdělávání či sociální služby.

Ze Závěrečné evaluační zprávy však také vyplývá, že otevřenost sama o sobě nezaručuje automaticky aktivní zapojení všech skupin. U některých cílových skupin (např. rodiče, žáci, širší veřejnost) byla účast nižší, i když přístup k informacím a možnosti zapojení byly vytvořeny. To ukazuje, že otevřenost je důležitým předpokladem, ale musí být doprovázena i aktivní motivací, cíleným oslovením a přizpůsobením forem zapojení potřebám těchto skupin.

Závěrem lze konstatovat, že princip otevřenosti byl v rámci projektu naplněn. Projekt nabídl dostatečné podmínky pro vstup nových aktérů, umožnil připomínkování výstupů a zajistil transparentní přístup k informacím. Výzvou do budoucna zůstává rozvoj aktivních forem zapojení u těch skupin, které se zatím účastní v menší míře, a udržení důvěry všech partnerů v otevřený a spravedlivý proces komunitního plánování v oblasti vzdělávání aj.

SMART

V rámci realizace projektu byl princip SMART (konkrétně: specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický a termínovaný) uplatňován systematicky při tvorbě strategických dokumentů i plánování konkrétních aktivit. Tento princip sloužil jako základní rámec pro formulaci cílů a opatření zejména ve strategickém rámci MAP do roku 2028, který vychází z analytické části a reflektuje potřeby vzdělávacího systému v území.

Cíle byly formulovány konkrétně a jednoznačně s ohledem na identifikované problémy v území, např. v oblasti rozvoje gramotností, wellbeingu dětí a pedagogů, rovného přístupu ke vzdělávání nebo podpory kvality výuky. Ve všech případech byly stanoveny měřitelné indikátory výstupů a výsledků, které umožňují sledovat naplňování jednotlivých opatření. Dokumentace rovněž obsahuje časové ukotvení cílů a aktivit prostřednictvím harmonogramů a akčních plánů pro jednotlivá období.

Formulace cílů probíhala v pracovních skupinách a výstupy byly projednávány a schvalovány řídicím výborem. Tím bylo zajištěno, že navržená opatření jsou akceptovatelná pro všechny zúčastněné strany a vychází ze vzájemné dohody a sdílených priorit. Důraz byl kladen také na reálnost navržených aktivit, cíle odpovídaly skutečným kapacitním, personálním i finančním možnostem území. To potvrzuje i evaluace projektu, která uvádí, že většina opatření byla v daném kontextu realizovatelná a přinesla některé konkrétní výstupy a dopady.



Závěrečná evaluační zpráva dále ukazuje, že uplatnění principu SMART přispělo k větší přehlednosti strategických dokumentů, zjednodušilo orientaci v cílech a usnadnilo jejich následné vyhodnocování. Tento přístup se osvědčil také v práci pracovních skupin, kde přispěl ke zkvalitnění plánování a konkrétnosti navržených řešení.

Z výše uvedeného vyplývá, že princip SMART byl v projektu naplněn ve vysoké míře. Strategické cíle a opatření byly specifické, měřitelné, akceptované napříč partnerstvím, realisticky nastavené a časově ohraničené. Tento metodický přístup představuje kvalitní základ pro udržitelnost výstupů projektu a plánování v rámci navazujícího období.

Udržitelnost

V rámci projektu byl princip udržitelnosti zohledněn zejména při návrhu cílů a opatření ve strategickém rámci MAP do roku 2028. Dokument se v několika částech zabývá snahou o dlouhodobý dopad plánovaných intervencí a aktivit ve vzdělávání.

Udržitelnost je reflektována například v oblasti podpory spolupráce aktérů vzdělávání v území (např. škol, zřizovatelů, NNO, veřejnosti), budování kapacit škol a jejich schopnosti dlouhodobě plánovat vlastní rozvoj, podpory wellbeingu a rovného přístupu, které mají trvalou hodnotu pro systém i v samotné formulaci investičních a neinvestičních záměrů, které jsou zaměřeny na řešení dlouhodobých problémů.

V analytické části se opakovaně objevuje důraz na potřebu kontinuity, např. v oblasti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, rozvoje mateřských škol, podpory dětí ohrožených školním neúspěchem nebo kapacitního rozvoje škol. Je zde popsáno, že mnohé z problémů jsou systémového charakteru a jejich řešení vyžaduje dlouhodobou práci nikoli jednorázové aktivity.

Strategický rámec MAP do roku 2028 následně navazuje cíli, které mají dlouhodobý přesah. Například cíle směřující k rozvoji gramotností, wellbeing školního prostředí, rozvoji kapacit zřizovatelů a řízení škol či zavádění inkluzivních přístupů, to vše jsou oblasti, které přirozeně vyžadují udržitelné řešení.

Je však třeba říci, že dokument neobsahuje samostatnou kapitolu věnovanou udržitelnosti, ani podrobný plán, jak bude udržitelnost zajištěna po skončení projektu. Udržitelnost je tak v dokumentu přítomna implicitně, skrze dlouhodobý charakter cílů, strategický přístup k problémům a důraz na budování kapacit. Nejsou zde ale výslovně rozpracované mechanismy institucionálního, finančního či metodického zajištění pokračování klíčových aktivit.

Z pohledu struktury dokumentu je patrné, že MAP směřoval k dlouhodobým změnám, ale pro plné naplnění principu udržitelnosti by bylo žádoucí jasněji vymezit, jak budou výstupy projektu dále využívány, kdo za jejich rozvoj ponese odpovědnost a jak bude zajištěno pokračování spolupráce a plánování v území. Výstupy projektu jsou koncipovány jako podklad pro pokračování aktivit v dalším období, nicméně dokument neobsahuje konkrétní mechanismy, které by udržitelnost výslovně a komplexně řešily.



Partnerství

Princip partnerství tvořil klíčový pilíř realizace projektu a promítal se do všech klíčových aktivit. V souladu s dlouhodobě budovanou strukturou partnerství od MAP I až po současný projekt MAP IV došlo k výraznému posílení a stabilizaci spolupráce mezi různými aktéry působícími ve vzdělávání na území ORP Litvínov.

Podle Závěrečné evaluační zprávy bylo partnerství vnímáno jako otevřená a dynamická platforma, která propojovala školy, zřizovatele, organizace neformálního a zájmového vzdělávání, veřejnou správu i další relevantní subjekty. Všichni partneři měli možnost sdílet informace, přispívat svými podněty a aktivně se účastnit přípravy výstupů projektu, zejména strategického rámce MAP, akčních plánů a tematických výstupů pracovních skupin.

Úroveň spolupráce byla podpořena i formalizovanými strukturami řízení projektu (řídícím výborem, jehož složení odráželo zastoupení všech klíčových aktérů v území, a pracovními skupinami, které fungovaly jako odborné platformy pro řešení jednotlivých témat). Zapojení těchto struktur bylo v souladu s pravidly výzvy OP JAK i s principy komunitního plánování.

Z dokumentu analytické části a strategického rámce MAP vyplývá, že partnerství mělo skutečný praktický význam. Probíhala pravidelná výměna informací, sdílení výstupů a výzkumů a také zapojení jednotlivých aktérů do evaluace, zpětné vazby a implementace. Realizační tým aktivně podporoval zapojení nových subjektů, což posilovalo otevřený a adaptivní charakter spolupráce.

Význam partnerství byl posílen i tím, že se neomezovalo pouze na školský sektor, ale vytvářelo mezioborovou síť zahrnující i organizace působící v oblasti sociálních služeb, kultury, volného času či místní správy. To umožňovalo komplexnější uchopení problémů vzdělávání včetně podpory dětí se specifickými potřebami nebo znevýhodněného prostředí.

Z pohledu udržitelnosti se partnerství v MAP ukazuje jako silný faktor, který bude možné dále rozvíjet i v navazujícím období, neboť vytvořená síť vztahů, komunikace a důvěry mezi aktéry v území představuje hodnotný výsledek projektu.

11.2 Dopady MAP

11.2.1 Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?

Projekt navazoval na předchozí etapy místního akčního plánování především na zkušenosti a závěry evaluace všech projektů MAP. Ta poukazovala mimo jiné na určitou nerovnoměrnost v míře zapojení jednotlivých aktérů, potřebu prohloubit smysluplnost spolupráce a nízké využívání analytických a strategických výstupů MAP v praxi škol a zřizovatelů. Řada škol tehdy vnímala akční plánování spíše jako formální povinnost než jako nástroj, který by jim mohl být prakticky nápomocen při řízení rozvoje. Také kapacity škol pro strategické plánování a evaluaci byly v té době velmi rozdílné, což ovlivňovalo kvalitu zapojení i využití výstupů.

Na tyto potřeby projekt reagoval sérií cílených opatření. Byla stabilizována struktura pracovních skupin, rozšířena síť zapojených subjektů a posílena komunikace mezi školami, zřizovateli a dalšími partnery.



Projekt zároveň poskytl školám metodickou i konzultační podporu v oblasti plánování, sběru dat a vyhodnocování potřeb. Strategický rámec MAP do roku 2028 a akční plány vznikaly na základě aktualizovaných analýz a vstupů z území, což mělo přispět k jejich vyšší relevanci a přenositelnosti do praxe. Projekt se snažil také o rozšíření participace dalších aktérů a komunikaci směrem k veřejnosti. Z pohledu evaluace lze říci, že některé z těchto záměrů se začaly promítat i do reality v území. Aktéři – zejména z řad škol a zřizovatelů – častěji uvádějí, že se zlepšila informovanost o výstupech MAP a že plánování začali vnímat jako opakovaný proces, který má potenciál podpořit jejich vlastní rozvojové záměry. V některých školách se objevují náznaky systematictější práce s rozvojem, ať už v podobě aktualizace školních strategií, plánování projektů nebo cílené práce s prioritami. U části zřizovatelů se rovněž objevila tendence využívat výstupy MAP při rozhodování o investicích do vzdělávání. Jako pozitivní je rovněž vnímáno lepší propojení mezi školami navzájem, větší otevřenost sdílení zkušeností a větší důvěra ve společné plánování.

Je důležité dodat, že uvedené změny se neprojeví rovnoměrně napříč všemi aktéry. Míra jejich naplnění zjevně závisela na vnitřní motivaci, kapacitách, personální stabilitě i dosavadní zkušenosti jednotlivých škol a partnerů. Přesto lze na základě zpětných vazeb, výstupů evaluace i pozorovaných příkladů dobré praxe usuzovat, že projekt přispěl k určitému posunu v kultuře plánování, spolupráce a strategického uvažování o vzdělávání v území ORP Litvínov.

Pro další období se jeví jako smysluplné na tyto procesy navázat. Zvláštní důraz by měl být kladen na další podporu kapacit škol v oblasti plánování a evaluace, posílení aktivní role zřizovatelů při realizaci výstupů MAP a udržení kontinuálního charakteru celého plánovacího cyklu. Zároveň zůstává výzvou hlubší zapojení veřejnosti, rodičů a dalších subjektů, jejichž účast v plánování byla dosud omezená. Právě důraz na participaci, využitelnost a dlouhodobou udržitelnost může být klíčem k trvalejším dopadům těchto aktivit v území.

11.2.2 Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?

Do akčního plánování v území bylo zahrnuto široké spektrum jednotlivých aktérů vzdělávání v území. Jejich seznam je definován v dokumentu „Identifikace dotčené veřejnosti“.

Akční plánování v území přineslo jednotlivým aktérům řadu konkrétních přínosů, které lze doložit na základě Závěrečné evaluační zprávy a informací z analytické části a strategického rámce MAP do roku 2028. Zároveň ale přetrvávají určité limity, které je třeba reflektovat při plánování dalších kroků.

Pro školy a školská zařízení přinesl proces akčního plánování zejména posílení řídicích a manažerských kompetencí vedení škol, lepší orientaci v systémových změnách a přístup k příležitostem v oblasti profesního rozvoje. Školy se více zapojily do strategického plánování, začaly častěji využívat síťování a sdílení zkušeností a otevřely se inovativním formám výuky a spolupráci s dalšími aktéry.

Zřizovatelé škol mohli lépe koordinovat vzdělávací strategii v regionu a identifikovat priority v investicích a infrastruktuře. Akční plánování jim umožnilo získat lepší přehled o skutečných potřebách



škol a díky zapojení do rozhodovacích procesů mohli efektivněji plánovat alokaci finančních prostředků. Zároveň však čelili zvýšené administrativní zátěži a v některých případech i neshodám v prioritách s dalšími aktéry.

Neziskové organizace, knihovny, SVČ a další partneři profitovali ze systematizace spolupráce se školami, získali přístup k informacím o prioritách ve vzdělávání a mohli se více zapojit do společných projektů. Zlepšila se provázanost formálního a neformálního vzdělávání, což přineslo větší příležitosti k podpoře gramotností, inkluze i aktivního občanství.

Rodiče a veřejnost získali lepší přístup k informacím o vzdělávacích aktivitách a možnosti zapojení do dění ve školách. Projekt vytvářel příležitosti pro dialog a sdílení názorů, přičemž některé aktivity se zaměřily i na budování důvěry a porozumění mezi školami a rodinami. Přesto zůstává výzvou nízká účast rodičů, a tedy i slabší reprezentace jejich hlasu v rozhodovacích procesech, což může snižovat dopad na tuto cílovou skupinu.

Z hlediska **negativ** se ukazuje, že některé změny zaváděné v rámci procesu měly pouze omezený dopad na kulturu škol, což mohlo vést k frustraci a zklamání. Administrativní náročnost projektu je dalším faktorem, který vnímají zřizovatelé a školy jako zátěž. Dále je třeba zmínit, že míra participace různých aktérů, zejména rodičů a širší veřejnosti, zůstala nerovnoměrná, což mohlo snížit efekt celkového plánovacího procesu.

Celkově tedy lze říci, že akční plánování přineslo většině zapojených aktérů v území nové příležitosti ke spolupráci, lepší orientaci v potřebách regionu a konkrétní nástroje ke zvyšování kvality vzdělávání. Přesto je třeba věnovat pozornost i nadále existujícím slabým místům, zejména nerovnoměrné míře zapojení, administrativní zátěži a občasně obtížnosti sladit různé zájmy v území.

11.2.3 Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?

V rámci realizace projektu probíhala úzká spolupráce s projekty:

- [IPs Střední článek podpory](#) (MŠMT)
- [IPs Kurikulum](#) (MŠMT)
- [IPs Data](#) (MŠMT)
- [Implementace dlouhodobého záměru – Ústecký kraj](#) (Ústecký kraj)
- [Desegregace vzdělávání dětí a žáků se sociálním znevýhodněním](#) (MMR)
- [Podpora škol v kontextu digitalizace](#) NPI)
- [Podpora rovných příležitostí](#) (NPI)
- [Animace pro spravedlivou transformaci Ústeckého kraje – transformace hrou](#) (Krajská síť MAS Ústeckého kraje)
- [Podpora prevence kriminality a bezpečnosti v Litvínově](#) (Litvínov)
- [Prevence předčasných odchodů ze vzdělávání na ZŠ, MŠ Janov](#) (Litvínov)
- [Posílení personální kapacity pro dlouhodobou práci s dětmi a mládeží v Litvínově](#) (Litvínov)
- [Podpora kolektivů žáků ZŠ a SŠ v Litvínově prostřednictvím pobytů](#) (Litvínov)



V průběhu realizace projektu probíhala v území řada dalších tematicky a obsahově souvisejících projektů. Některé z nich byly realizovány na úrovni státu, jiné na krajské nebo městské úrovni. Přestože projekt v některých případech nebyl jejich formálním partnerem, jejich výstupy, cíle a aktivity byly průběžně sledovány a v různé míře reflektovány při nastavování plánovacích a evaluačních procesů.

Jednoznačně nejvýraznější spolupráce probíhala s projektem **Desegregace vzdělávání dětí a žáků se sociálním znevýhodněním** realizovaným ASZ. Zástupce ASZ byl opakovaně přítomen na jednáních realizačního týmu i při jednání řídicího výboru, aktivně se účastnil činností pracovní skupiny pro rovné příležitosti, poskytl odbornou metodickou oporu realizačnímu týmu a zároveň organizoval vlastní tematická setkání v regionu. Spolupráce se promítla i do konkrétních výstupů, jak v oblasti formulace opatření zaměřených na inkluzi, tak při osvětové činnosti (např. akce Škola pro všechny). Tato vazba přispěla k odbornému ukotvení témat spojených s rovností ve vzdělávání a snižováním segregace v území.

Další projekt, který do určité míry podpořil práci MAP, byl krajský projekt **Implementace Dlouhodobého záměru vzdělávání Ústeckého kraje**. Jeho výstupy a směřování byly zohledňovány při stanovování priorit MAP, zejména v oblasti gramotností, podpory duševního zdraví a prevence předčasných odchodů ze vzdělávání. I když zde nešlo o přímé propojení aktivit, sladění strategických dokumentů s krajskými cíli přispělo k lepší návaznosti mezi místní a regionální úrovní vzdělávací politiky. Zároveň bylo vnímáno tematické obohacení ze strany systémových projektů MŠMT a NPI, jako například **IPs Střední článek podpory, IPs Kurikulum, IPs Data** nebo **Podpora škol v kontextu digitalizace**. Projekt reflektoval jejich výstupy zejména při odborných diskusích, v analytické části a při návrhu aktivit podporujících kompetence škol.

Za pozornost stojí i projekt **Transformace hrou**, realizovaný Krajskou sítí MAS Ústeckého kraje, jehož environmentálně-vzdělávací a komunitní přesahy s vazbou na transformační témata rezonovaly s některými principy MAP, zejména s principy otevřenosti, zapojení veřejnosti a udržitelnosti.

V rámci města Litvínov probíhalo zároveň několik cílených lokálních projektů zaměřených na podporu škol, zajištění personálních kapacit, prevenci kriminality či zlepšení klimatu ve třídách, např. na ZŠ a MŠ Janov. Projekt tyto aktivity průběžně sledoval a jejich existenci zohlednil jak při nastavování problémů k řešení, tak při úvahách o potřebách škol a rodin ve vyloučených lokalitách. Jejich přímé dopady však MAP přímo nehodnotil ani formálně nekoordinoval.

Z celkového pohledu lze konstatovat, že tyto projekty, ať už šlo o systémové iniciativy, krajské strategie nebo místní intervence, vytvořily tematické a odborné zázemí, ze kterého mohl projekt čerpat. Nejednalo se o formální partnerství ve většině případů, ale o volné tematické provázání, sdílení informací, a především o inspiraci. Systémové projekty a projekt ASZ byly výjimkou, kde šlo o skutečnou meziinstitucionální spolupráci s konkrétními dopady na kvalitu plánovacích a evaluačních výstupů projektu. Spolupráce s dalšími projekty nepředstavovala dominantní linii realizace MAP, nicméně pomohla zvyšovat odbornost, reflektovat širší kontext vzdělávání v území a podpořila naplňování některých klíčových principů MAP, zejména v oblasti spolupráce, rovnosti, udržitelnosti a otevřenosti. Do budoucna by bylo vhodné usilovat o systematictější propojování těchto iniciativ včetně formální koordinace a sdílení výstupů.



11.3 Udržitelnost MAP

11.3.1 Jakým způsobem se v MAP bude pokračovat?

Na základě dosavadních zkušeností a výsledků dosažených v rámci realizace Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání v území ORP Litvínov lze konstatovat, že aktivity definované v rámci strategického rámce do roku 2028 představují stabilní a funkční nástroj pro koordinaci rozvoje vzdělávání v území. Strategický rámec do roku 2028 bude i nadále rozvíjet navazující projekt MAP V v souladu se stanovenými prioritami a cíli, které vzešly z analytických výstupů, odborných diskusí a z participace všech klíčových aktérů v území.

V následujícím období bude důraz kladen především na realizaci opatření zaměřených na řešení usnadnění přechodů dětí mezi MŠ a ZŠ a usnadnění přechodu žáků mezi ročníky a stupni ZŠ, dále na implementaci některých aktivit k akčním plánům a podporu změn v oblasti stravování. Dále bude podporován wellbeing pracovníků ve vzdělávání, podporováno zvyšování motivace žáků a podpora spolupráce s rodiči. Významnou roli bude hrát i další rozvoj spolupráce mezi školami, zřizovateli, neziskovými organizacemi a dalšími institucemi působícími ve vzdělávání, přičemž klíčovým prvkem bude sdílení příkladů dobré praxe a efektivní síťování aktérů. Navazující projekt se bude snažit i nadále reflektovat strategické dokumenty obcí, kraje i státu a bude sloužit jako koordinační platforma expertů na jednotlivé problematiky (čtenářská a matematická gramotnost, polytechnika aj.).

Důraz bude kladen rovněž na udržitelnost dosažených změn, a to prostřednictvím podpory přenositelnosti ověřených řešení, rozvoje metodických nástrojů, sdílených pomůcek a podpůrných systémů využitelných v rámci širšího spektra vzdělávacích institucí. MAP tak bude i v následujících letech pokračovat jako klíčový strategický nástroj směřující k posilování kvality, rovnosti a inkluze vzdělávání na území ORP Litvínov, přičemž jeho úspěšné pokračování bude nadále záviset na aktivní spolupráci všech zúčastněných partnerů.

Zajištění stabilního finančního zázemí pro vzdělávací aktivity v rámci místního akčního plánu je však klíčovým a nejzásadnějším faktorem pro jeho udržitelnost.

11.3.2 Je plán udržitelnosti MAP realistický?

Plán udržitelnosti Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání v území ORP Litvínov je možné považovat za realistický, a to zejména ve vztahu k institucionálnímu zázemí, existující spolupráci aktérů a návaznosti na strategické dokumenty a dostupné dotační zdroje. V území byla v průběhu realizace předchozích etap MAP vybudována a stabilizována struktura mezisektorové spolupráce, která zahrnuje školy, zřizovatele, neziskové organizace i další subjekty působící v oblasti vzdělávání. Aktéři se aktivně zapojují do plánovacích a implementačních činností a vnímají MAP jako užitečný a potřebný nástroj pro strategické řízení rozvoje vzdělávání v regionu.

Významným předpokladem pro udržitelnost je existence aktualizovaného strategického rámce MAP, který obsahuje konkrétní záměry jednotlivých škol a dalších subjektů. Tento dokument slouží jako klíčový



nástroj nejen pro plánování, ale i pro vyhledávání vhodných možností financování z národních i evropských programů, především z OP JAK, OPST či IROP. MAP tak vytváří logickou a funkční platformu pro realizaci opatření směřujících ke zvýšení kvality, rovnosti a inkluzivity vzdělávání v území.

Na druhou stranu je třeba upozornit na některá rizika, která mohou udržitelnost narušit. Klíčovým faktorem bude zajištění dostatečných personálních a administrativních kapacit, zejména v oblasti koordinace, evaluace a facilitace procesů, bez nichž může dojít k poklesu kvality a intenzity spolupráce mezi aktéry. Rovněž bude zásadní, zda se školám a dalším subjektům podaří úspěšně získat finanční prostředky z připravovaných výzev, což předpokládá určitou míru projektové připravenosti a schopnost zvládnout administrativní náročnost žádostí o podporu. Udržitelnost bude rovněž ovlivněna mírou politické a institucionální podpory ze strany samosprávy, přičemž dosavadní postoje zástupců města Litvínov naznačují, že oblast vzdělávání je nadále vnímána jako prioritní.

Celkově lze uzavřít, že plán udržitelnosti MAP je nastaven realisticky a v souladu s potřebami i možnostmi území. Jeho naplnění však bude vyžadovat systematické pokračování v síťování, aktivní práci s výstupy dosavadních aktivit, využívání synergií s dalšími strategiemi, a především udržení odborného a koordinačního zázemí, které umožní zajistit kontinuitu a další rozvoj v oblasti vzdělávání.



12. Závěrečné shrnutí a doporučení

Realizace projektu v období hodnocení potvrdila, že systematická spolupráce mezi aktéry ve vzdělávání přináší konkrétní a měřitelné výsledky. Na základě analýzy výstupů a plnění aktivit lze konstatovat, že většina plánovaných opatření byla realizována nebo je ve stádiu realizace, a to jak v oblasti investičních záměrů, tak v oblasti měkkých vzdělávacích intervencí.

Pozitivním zjištěním je vysoká míra zapojení škol a dalších vzdělávacích subjektů, které aktivně reagovaly na aktuální potřeby dětí, žáků i pedagogických pracovníků. Klíčovými oblastmi, kde došlo k výraznému posunu, jsou rozvoj personálních kapacit škol (asistenti pedagoga, speciální pedagogové), zvyšování dostupnosti kvalitního vzdělávání, rozvoj gramotností, podpora wellbeingu a vytváření podmínek pro inkluzi. Rovněž síťování aktérů, sdílení dobré praxe a spolupráce mezi školami a dalšími institucemi prokázaly svůj význam a přínos pro kvalitu vzdělávání v území.

Z pohledu strategického řízení vzdělávání se ukázalo jako přínosné využívání aktualizovaného strategického rámce MAP, který umožňuje efektivní plánování a koordinaci projektových záměrů. Dále se potvrdilo, že MAP plní důležitou roli jako nástroj pro sladování potřeb území s možnostmi dotační podpory a zároveň slouží jako platforma pro odbornou diskusi a strategické rozhodování.

Přestože jsou výsledky převážně pozitivní, evaluace poukázala i na některé výzvy, které mohou ovlivnit budoucí efektivitu procesu MAP. Jedná se především o udržení kapacit pro koordinaci a facilitaci, zajištění dlouhodobého financování aktivit, posilování kompetencí zřizovatelů a škol v oblasti projektového řízení, a potřebu systematictějšího monitoringu dopadů realizovaných intervencí.

Na základě provedené evaluace lze formulovat následující doporučení pro další období:

- Pokračovat ve stabilizaci koordinačního a expertního zázemí MAP a zajistit jeho dlouhodobou udržitelnost prostřednictvím institucionální i finanční podpory.
- Rozvíjet evaluační nástroje a zavést jednoduchý a funkční systém pro monitoring dopadů na úrovni škol i celého území.
- Podporovat profesní rozvoj pracovníků ve vzdělávání, zejména v oblasti práce s heterogenními skupinami, inkluze a wellbeingu.
- Umožnit školám a zřizovatelům přístup k metodické podpoře při přípravě projektových žádostí a využívání dostupných dotačních nástrojů.
- Upevnit síťování a mezioborovou spolupráci, a to nejen mezi školami, ale i s organizacemi působícími v oblasti sociálních služeb, volnočasových aktivit a komunitního rozvoje.
- Pravidelně aktualizovat strategický rámec MAP tak, aby odpovídal měnícím se potřebám v území a umožňoval rychlou reakci na aktuální výzvy ve vzdělávání.

Závěrem lze konstatovat, že MAP představuje funkční a smysluplný nástroj podpory vzdělávání v území. Jeho přínos spočívá nejen v samotné realizaci konkrétních opatření ale zejména v procesu, který posiluje komunikaci, plánování a sdílení odpovědnosti za kvalitu vzdělávání mezi všemi zainteresovanými partnery. Tuto hodnotu je třeba dále rozvíjet a podporovat i v následujících letech.



13. Závěrečná ustanovení

1. Závěrečná evaluační zpráva byla v konečné verzi projednána a schválena Řídicím výborem usnesením č. ŘVIV/21/2025 ze dne 19. 12. 2025.
2. Závěrečná evaluační zpráva je přístupná veřejnosti na webových stránkách projektu <https://www.masnadeje.cz/projekty-1/mistni-akcni-plan-rozvoje-vzdelavani-iv-pro-orp-litvinov/>.

Zpracoval:

Bc. Petr Pillár

Evaluátor

Schválila:

Květuše Hellmichová

Předsedkyně Řídicího výboru
