



Spolufinancováno
Evropskou unií



Závěrečná evaluační zpráva

projektu

MAP IV v ORP Tábor, CZ.02.02.XX/00/23_017/0008403

2025

Zpracoval: PhDr. Miroslav Procházka, Ph.D., MBA

Obsah

Úvod	3
1 Manažerské shrnutí.....	4
1.1 Zhodnocení zapojení cílů projektu MAP IV v ORP Tábor na aktuální rozvojové trendy ..	4
1.2 Zhodnocení řízení projektu MAP IV v ORP Tábor	6
2 Metodologie	9
2.1 Forma evaluace.....	9
2.2 Metodologie evaluačního šetření.....	9
3 Evaluační zjištění	11
3.1 Evaluační zjištění ve vztahu k obecným evaluačním kategoriím.....	11
3.1.1 Hledisko účelnosti	11
3.1.2 Hledisko dopadů projektu.....	13
3.1.3 Hledisko udržitelnosti	14
3.2 Evaluace projektu ve vztahu k cílovým skupinám	17
3.2.1 Evaluace dopadů projektu na cílovou skupinu projektového týmu, zástupců zřizovatele a pracovních skupin, rodičů a žáků.....	17
3.2.2 Příklady dopadů projektu ve vztahu k vybrané cílové skupině ředitelů/ředitelek, pedagogů ZŠ MŠ a zástupců rodičů a žáků	18
4 Evaluační doporučení ve vztahu k rozvojovým potřebám vzdělavatelů	21
5 Resumé a doporučení.....	23
Použité zdroje.....	26

Úvod

Závěrečná evaluační zpráva shrnuje poznatky o naplňování cílů, implementaci a efektivitě projektu MAP IV v ORP Tábor. Projekt MAP IV byl zaměřen na podporu rozvoje moderního vzdělávání založeného na spolupráci všech zainteresovaných partnerů. Tato spolupráce byla v projektové dokumentaci definována jako klíčová podmínka pro akceleraci využívání aktuálních edukačních trendů. Projekt měl zajistit udržitelný systém komunikace a kooperace mezi partnery. Jednalo se o náročný strategický úkol, neboť projekt v rámci ORP působí nejen na instituce (MŠ, ZŠ a jejich zřizovatele), ale také na jednotlivé aktéry vzdělávacího procesu. Právě jejich přístup, motivace a míra otevřenosti v praxi rozhodují o účinnosti implementace. Z tohoto důvodu se evaluace nezaměřuje pouze na názory zřizovatelů a vedení škol, ale obrací se také na pedagogy, rodiče a žáky.

Naplňování cílů projektu MAP IV představuje komplikovaný a komplexní úkol. Současný vývoj regionálního školství je ovlivňován schopností vedení škol reagovat na dynamické změny v oblasti reformy vzdělávací politiky České republiky. Školy musí zároveň umět čelit nepříznivým demografickým trendům i novým potřebám trhu práce. Kvalitní mapování a vyhodnocování rozvojových potřeb škol proto představuje významný nástroj pro zajištění efektivního řízení projektu a zároveň má zásadní význam pro plánování dalšího projektového rozvoje vzdělávání na regionální úrovni (srov. Průcha, 2019; Walterová, 2018). Zahrnutí aktuálních potřeb vzdělávatelů vznikajících v průběhu realizace projektu je rovněž podmínkou efektivního využití projektových prostředků. Cílem evaluace proto bylo nejen zmapovat stav řízení projektu a naplňování dílčích cílů, ale také přinášet poznatky prognostického charakteru. Evaluace měla za cíl identifikovat klíčové potřeby regionálních škol v kontextu jejich personálních, materiálních a organizačních požadavků a současně zachytit příklady dobré praxe, které mohou sloužit jako inspirace pro ostatní vzdělávací instituce a přispět k udržitelnosti výsledků projektu v následujícím období. Vedlejším cílem evaluace bylo pro potřeby rozvoje kvalitního vzdělávání v ORP zdokumentovat konkrétní podněty, které jsou školy ve sledovaném regionu schopny aktuálně nabídnout pro účely sdílení a síťování.

1 Manažerské shrnutí

1.1 Zhodnocení zapojení cílů projektu MAP IV v ORP Tábor na aktuální rozvojové trendy

Projekt MAP IV v ORP Tábor vytváří prostor pro udržitelné a dlouhodobé partnerství aktérů školství a vzdělávání. Smysl takového partnerství, potažmo význam celého projektu pro ORP Tábor, je v širším kontextu zakotven v principu, který spatřuje zvýšení vzdělanostní, sociální i ekonomické soudržnosti regionu v identifikaci a odstraňování bariér bránících rozvoji vzdělávání. Ukazuje se totiž, že do oblasti regionálního rozvoje moderního vzdělávání se v České republice výrazně promítají regionální i lokální rozdíly. Je obecným faktem, že kvalita vzdělávání v České republice je nerovnoměrná, přičemž horší výsledky jsou charakteristické pro sever Čech, Karlovarský kraj a některé části severní Moravy (Prokop et al., 2021). Výzkumná data PAQ Research (Dvořák & Prokop, 2021) naznačují souvislosti mezi socioekonomickou úrovní života obyvatel v jednotlivých obcích s rozšířenou působností (tedy ORP) a kvalitou školní edukace. V 72 % těchto obcí koreluje sociálně-ekonomická úroveň s dosahovanou úrovní vzdělávání, ale zároveň ve 14 % obcí je navzdory negativní socioekonomické situaci zjevná vyšší kvalita vzdělávání, než je v daných podmínkách očekáváno. Sociální a ekonomické podmínky tedy nejsou vždy determinujícím faktorem a rozvoj kvality vzdělávání je možný i při existenci objektivně nevýhodných podmínek. Důležitou roli například hrála schopnost projektového týmu i pracovních skupin vytvořit takové podmínky, které výše uvedené problémy ve školách překonají.

Evaluovaný projekt správně předpokládá, že podmínkou regionálního rozvoje moderního vzdělávání je důraz na transfer inovací ve vzdělávání, šíření znalostí a podporu regionální spolupráce. Obecně je vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů i v odborné literatuře chápán jako klíčová investice (Blažek & Uhlíř, 2011; Hrabánková, 2011). Pro správné nastavení rozvojových opatření v projektu je nezbytné identifikovat příčiny disparit — například v oblasti vzdělávání často jde o omezenou dostupnost kvalifikovaných pedagogů, o možnost zajistit odbornou podporu škol nebo o institucionální podporu ze strany zřizovatele — státu (Kutscherauer, 2011). Evaluace projektu se proto opírá o analýzu potřeb a rozvojových deficitů na základě kombinace kvalitativních a kvantitativních indikátorů (srov. Faltová Leitmanová, 2012; Viturka et al., 2005). Data získaná v rámci evaluace a obsažená v dílčích evaluačních zprávách

i v závěrečné zprávě mohou tedy sloužit nejen k dokladování naplňování cílů projektu, ale také k návrhu efektivních opatření k odstraňování překážek rozvoje

Při vymezování oblastí evaluace projektu se evaluační aktivity zaměřovaly na faktory, které podle Dvořáka a Prokopa (2021) mohou pomoci překonávat rozdíly ve kvalitě vzdělávání v jednotlivých regionech i ORP. Na příkladu pozitivních outlierů uvádějí autoři následující parametry úspěšného rozvoje kvality vzdělávání:

- odhalování problémů a rozvojových potřeb vzdělávacích subjektů tam, kde jsou dopady socioekonomické situace v obci na kvalitu vzdělávání markantní (analýza a řešení situace negativních outlierů);
- využívání a systematický přenos best practice z obcí, kde se navzdory negativním socioekonomickým podmínkám daří kvalitu vzdělávání udržovat a rozvíjet (transfer konkrétních příkladů dobré praxe od pozitivních outlierů);
- řešení konkrétních socioekonomických faktorů dopadajících na vzdělávání žáků (např. podpora žáků z rodin ze socioekonomicky znevýhodněného prostředí, řešení situace žáků s odlišným mateřským jazykem aj.).

V souhrnu lze tedy konstatovat, že projekt MAP IV byl koncipován a metodicky zaměřen na mechanismy, které mohou reálně přinášet benefity pro místní rozvoj a lze konstatovat jeho prospěšnost.

V souhrnu lze tedy konstatovat, že projekt MAP IV byl koncipován a metodicky zaměřen na mechanismy, které mohou reálně přinášet benefity pro místní rozvoj a které potvrzují jeho prospěšnost.

Cíle akčního plánování lze považovat v této oblasti za splněné. V projektu se pracovalo s globálním cílem stanoveným poskytovatelem dotace. Pro vedení škol byly cíle projektu známé, byly v souladu s cíli rozvoje škol a realizace projektu tak přispěla k naplňování koncepce rozvoje škol dle Strategie 2030+.

1.2 Zhodnocení řízení projektu MAP IV v ORP Tábor

Projekt MAP IV v ORP Tábor cílí na **zkvalitnění vzdělávání** v mateřských, základních a základních uměleckých školách a na **prohloubení spolupráce** mezi relevantními subjekty v regionu. Dopady projektu tedy směřují primárně na základní a mateřské školy, ale také na místní komunity, subjekty a instituce spolupracující se školami a podílejícími se na zvyšování kvality vzdělávání. Konkrétně na území ORP Tábor se nachází a do projektu se zapojilo 72 základních a mateřských škol (z toho tři základní umělecké školy). V ORP se do aktivit projektu nezařadila pouze jedna škola (Waldorfská ZŠ v Ratibořských Horách).

Projekt byl vytvořen jako nástroj k definování potřeb a odhalování potenciálu v oblasti předškolního, základního, uměleckého a zájmového vzdělávání. V dokumentech i na webových stránkách projektu se hovoří o motivaci, která vedla k vytvoření projektu. Je jí potřeba vytvořit dlouhodobě fungující nástroj, který by ideálně umožnil komplexní řešení problémů území v oblasti školství a vzdělávání. Pro evaluaci projektu je klíčové zmapování úrovně a podob spolupráce subjektů v oblasti vzdělávání (zřizovatelů a zástupců škol, učitelů a dalších organizací působících v oblasti formálního a neformálního vzdělávání) a zaznamenání indikátorů, které naznačují zlepšení kvality vzdělávání na území ORP Tábor.

Realizátorem projektu je MAS Lužnice, z. s., která při realizaci projektu dokázala efektivně spolupracovat s MAS Krajina srdce, z. s. a městem Tábor. Byly ustanoveny formální platformy a realizovány aktivity, které garantovaly naplnění cílů projektu. Jednalo se především o:

- **založení a fungování projektových týmů**

Realizační tým byl tvořen osmi experty, pozitivním zjištěním je, že tým zahrnoval nejen řídicí manažerské a koordinační pozice, ale také dva odborné garanty (pro oblast pedagogiky a oblast vzdělávací politiky). Realizační tým pracoval pravidelně, vedl o svém jednání zápisy a sledoval cíle projektu.

Řídící výbor měl 21 členů, přičemž složení výboru zahrnovalo reprezentanty všech typů subjektů a institucí podílejících se v ORP na rozvoji vzdělávání, a zároveň byli do něj zahrnuti i zástupci institucí a sdružení mimo ORP, kteří relevantními zkušenostmi ovlivňovali dosahování cílů projektu. Řídící výbor zasedal pravidelně, o svých jednáních vedl zápisy, které byly bez zbytečného prodlení zveřejňovány na webových stránkách realizátora projektu.

Pracovní skupiny byly ustanoveny na třech úrovních. Na úrovni hlavních témat, na úrovni dílčích témat a na územní úrovni. Pracovní skupiny pro hlavní (globální) témata pracovaly pro oblasti financování, rovné příležitosti a inovativně pojaté byla pojaté pracovní skupiny pro podporu moderních didaktických forem, které vedou k rozvoji klíčových kompetencí. Dílčí témata se realizovala ve dvou specifických oblastech, které se úspěšně uplatnily i v předchozích projektech:

- v oblasti podpory deficitně se rozvíjejících oborů vzdělávání (cizí jazyky, fyzika, matematika, polytechnika, přírodopis, čtenářství a výuka na 1. stupni ZŠ) s cílem tyto důležité obory (předměty) didakticky inovovat a podporovat jejich efektivní vyučování ve školách;
- v oblasti školních družin, školních jídelen a vedení škol s cílem vytvářet podmínky pro rozvoj daných oblastí.

Na úrovni územní pracovaly tři skupiny. Všechny skupiny se pravidelně scházely, k dispozici jsou zápisy z jejich jednání.

- **vyhledání místních lídrů**

V rámci projektu došlo k navázání spolupráce mezi odborníky zaměřenými na jednotlivá témata pracovních skupin, a z pravidelných jednání je ze zápisů a záznamů patrné využívání jejich znalostí a potenciálu k naplňování cílů projektu.

- **realizace neformálních setkávání a vzdělávacích akcí pro školy a veřejnost**

V rámci projektu MAP IV v ORP Tábor se realizovalo 11 workshopů pro pedagogické pracovníky a dvě mentorská setkání s cílem rozvíjet leadership, 18 dílen pro rodiče a veřejnost, 39 projektových dní pro žáky a 235 kroužků. Realizované aktivity směřovaly k tematickým oblastem a pre/gramotnostem, které odpovídaly zaměření pracovních skupin a prioritám projektu.

- **zpracování a realizace komunikační strategie**

V rámci realizace společné strategie informování o aktivitách a výstupech projektu byly zřízeny na stránkách realizátora MAS Lužnice, z. s. sekce pro jednotlivé oblasti a pracovní skupiny projektu. Zde jsou k dispozici jak strategické dokumenty, tak cíle, zápisy a přehledy realizovaných aktivit. Do komunikační strategie byli zapojeni všichni členové týmů i pracovních skupin, tedy zástupci všech cílových skupin projektu.

- **průběžné vyhodnocování přínosů projektu**

V rámci projektu byla stanovena, projednána a schválena evaluační strategie. Evaluaci zajišťoval externí evaluátor, který se účastnil vybraných aktivit řídicího výboru a pracovních skupin. Data z dílčích evaluačních zpráv sloužila k usměrňování dalších projektových činností i k výběru aktivit pro školy (mapování potřeb vedení škol, pedagogů).

Cíle akčního plánování lze považovat v této oblasti za splněné. Pracovní skupiny se podílely na akčním plánování. Participativně byly připraveny akční plány pro jednotlivé etapy školního roku i pro fáze akčního plánování. Aktuálně je řešena otázka projektové podpory do roku 2028 s cílem zajistit udržitelnost v tomto období. V rámci evaluace proběhlo zjišťování potenciálu dalšího pokračování započatých aktivit i bez dotovaného projektu, a to jak s ohledem na možnosti využití dalších zdrojů či dotací, tak s ohledem na potenciál ORP (například zmapování příkladů dobré praxe škol či vyhodnocení zájmu rodičů zapojovat se do podpory škol konkrétními tématy, aktivitami).

2 Metodologie

2.1 Forma evaluace

Forma evaluace byla realizována jako smíšená, jednalo se o kooperaci externího evaluátora a realizačního týmu. Evaluátor sestavil plán evaluace tak, aby byly postupně zahrnuty všechny cílové skupiny i typy evaluačních metod. Realizační tým poskytoval průběžně evaluátorovi data o implementaci projektu a týkající se jeho aktivit a zprostředkoval evaluátorovi možnost přímo kontaktovat cílové skupiny či využívat komunikační kanály realizačního týmu k evaluačním šetřením.

V rámci projektu byly sestaveny dílčí evaluační zprávy, které měly charakter obsahový i procesní, tedy sledovaly jak účelnost a nastavení fungování projektových procesů, tak podněty a potřeby cílových skupin, které se díky dílčím evaluačním zprávám dostávaly k realizačnímu týmu a sloužily k plánování do budoucna. Závěrečná zpráva má charakter procesní a hodnotí způsob fungování projektu a způsoby implementace podle obvyklých kritérií MŠMT (dle příručky OP JAK). Jedná se o ex post evaluaci založenou na souhrnném hodnocení aktivit vedoucích k cílům projektu, hodnocené ve vztahu k jeho účelnosti, dopadům a potenciálu udržitelnosti.

2.2 Metodologie evaluačního šetření

Přístup k získávání a zpracování dat byl volen na základě smíšeného výzkumného designu. Využívány byly postupy a metody kvantitativní i kvalitativní metodologie sběru dat.

Sběr dat byl realizován za využití následujících metod a technik:

- *anketa* (krátké dotazování pro rodiče a žáky, byla zvolena v tištěné podobě a distribuována evaluátorem přímo cílovým skupinám ve vybraných školách ORP Tábor. Anketa mapovala vnímání školního klimatu, potřeby cílových skupin a u rodičů také jejich ochotu zapojit se do budoucí spolupráce se školou);
- *dotazník* (online dotazníková šetření v MS Forms pro členy týmů a pracovních skupin, pro management škol a zástupce zřizovatele, elektronická verze byla distribuována prostřednictvím členů realizačního týmu; dotazník mapoval především vnímání nastavení

projektových procesů, potřeby členů týmů a prostor pro další podněty a cíle včetně aspektů budoucí udržitelnosti);

- *analýza desk-research dostupných dokumentů* (evaluátor vycházel z dokumentace MAP, analytických podkladů, strategických rámců, implementačních částí ZoR, akčních plánů, výročních zpráv vybraných škol, v rámci analýzy byla vybírána kvantifikovatelná data využitelná pro zhodnocení implementace cílů projektu, činností pracovních skupin i projektového týmu; analýza dokumentů představuje souhrnné zhodnocení dokumentů vytvořených v průběhu místního akčního plánování v projektu MAP IV ORP Tábor, přičemž tato metoda umožňuje sledovat i časové hledisko vývoje plánování);

- *individuální řízené rozhovory* (řízené rozhovory byly realizovány s řediteli/ředitelkami ZŠ a MŠ, s jednotlivými pedagogy a se zástupci zřizovatele, okruhy rozhovoru se týkaly největších pozitivních změn ve škole v letech realizace projektu MAP IV, obecnějších a dlouhodobějších přínosů MAP pro naplňování koncepce rozvoje školy, využívání poznatků získaných díky zapojení do MAP v podmínkách školního managementu a školní edukace, pohledů na naplnění cílů místního akčního plánování, vyjádření se k tomu, co pomáhalo v naplňování cílů, a naopak, k překážkám v naplňování cíle, preferovaným komunikačním kanálům v rámci projektu, časové zátěži a náročnosti fungování v projektu a podnětům do další fáze akčního plánování);

- *vedení skupinového rozhovoru v rámci focusních skupin* s využitím zpracování dat ve formě myšlenkové mapy, písemného výstupu z brainstormingu technikou vyložení karet (skupinové rozhovory byly určeny pro vedení škol, pedagogické pracovníky, cílem bylo zmapovat potřeby subjektů, ale také příklady dobré praxe, které jsou školy schopny nabízet ostatním v budoucnosti a ve vztahu k udržitelnosti projektu; participant se vyjadřovali ke třem otázkám – k naléhavosti problémů, které musí vzdělávací subjekty v ORP řešit, k již vyřešeným problémům a k potenciálu, který školy nabízejí i ostatním k jejich rozvoji jako příklady dobré praxe).

3 Evaluační zjištění

3.1 Evaluační zjištění ve vztahu k obecným evaluačním kategoriím

3.1.1 Hledisko účelnosti

Evaluační otázky pro tuto oblast:

1) Do jaké míry se v ORP Tábor podařilo dosáhnout hlavních i dílčích cílů MAP?

2) Co v dosažení těchto cílů bránilo nebo jim naopak pomáhalo?

V rámci účelnosti bylo vyhodnocováno, do jaké míry se podařilo dosáhnout vytyčených cílů, jakým překážkám bylo nutno čelit a jak se s nimi realizační tým vypořádával.

Cíle MAP rezonovaly s aktuálními cíli reformy vzdělávání v České republice (Strategie 2030+) a odpovídaly i úkolům, které stále stojí před managementem mateřských i základních škol. Strategie 2030+ se dostává do implementační fáze – školy pilotují vzorové školní vzdělávací programy, vytvářejí nové vize školy v duchu změny vzdělávací politiky MŠMT i ČŠI (model kvalitní školy). V evaluaci se ukázalo, že projekt napomáhá školám v rámci jednotlivých cílů i témat pracovních skupin reagovat přesněji na oblasti, se kterými se vzdělavatelé aktuálně musejí vyrovnávat. Zájem škol o participaci na projektu se ukázal mimo jiné také v nárůstu počtu akcí, které se v rámci projektu ve školách realizovaly. Například počet vykázaných kroužků v oblasti rozvoje čtenářské pre/gramotnosti stoupl ze tří v první etapě projektu na 25 v další a 32 v poslední etapě projektu (zdroj 1., 2. a 3. ZoR), přičemž podobnou gradaci nalezneme u všech dalších akcí (kroužků, workshopů aj.).

Z výše uvedeného poznatku je patrné, že činnosti pracovních skupin naplňovaly cíle MAP. Pracovní skupiny iniciovaly workshopy, diskusní setkání, didaktické panely ve školách, setkání s odborníky, školení pro pedagogy i velmi úspěšné společné dílny pro rodiče, děti a pedagogy. Pozitivně překvapivý byl velký úspěch společných dílen rodičů, žáků ZŠ/dětí v MŠ s pedagogy, který ukázal cestu k propojování vzdělavatelů s dětmi a rodičovskou veřejností s dopadem na stovky zapojených osob (realizováno bylo 18 dílen s účastí 2 410 osob, tedy průměrně 134 osobami na akci).

Většina ředitelů/ředitelek MŠ a ZŠ, ZUŠ uvedla, že aktivity MAP byly přínosné pro naplňování koncepce rozvoje školy. Ředitelé škol v individuálních rozhovorech uváděli, že znají cíle

akčního plánování, fungování v týmech či zapojení školy do projektu považovali za významné a o naplňování cílů projektu hovořili pozitivně.

Co v dosažení cílů pomáhalo:

- Ochota škol a pedagogů vzájemně sdílet, spolupracovat a otevřít se novým poznatkům.

Realizace setkání ve školách, při nichž se učitelé mohli setkat s kolegy z jiných škol a získat inspiraci pro vlastní pedagogickou praxi.

Činnosti pracovních skupin zaměřené na aktuální témata modernizace vzdělávání v ORP.

Podpora ze strany realizačního týmu.

Využití přirozených partnerství v regionu.

Tvorba inspirativních materiálů, nápady na pomůcky pro školy, využití odborníka pro podporu

Co v dosažení cílů bránilo:

- Čas a všeobecné přetížení ředitelů/ředitelek škol, pedagogů, personální krize ve škole.

Možnosti ve velké pracovní zátěži během školního roku dotahovat do konce plánované akce – především setkávání pedagogů z různých škol v rámci rodících se center kolegiální podpory ve školách se ukázalo jako organizačně složité.

Problém se zastupitelností v případě malých škol. Pro malé školy někdy nevhodně nastavený čas projektových aktivit, obtížné suplování při účasti kolegů na akcích.

Zapojení učitelů do dalších projektů a administrativa požadovaná po školách (nikoliv v rámci projektu, ale obecně), přičemž ne vždy bylo jasné, z jakých projektů vycházejí akce organizované školou.

Přílišná specifická některých škol, otázka malotřídních škol, soukromých ZŠ aj.

Evaluační zjištění:

Cílů místního akčního plánování v oblasti účelnosti aktivit a realizovaných činností tak, jak byly vytyčeny ze strany poskytovatele dotace, **se podařilo dosáhnout.**

3.1.2 Hledisko dopadů projektu

Evaluační otázky pro tuto oblast:

- 1) Co se změnilo díky akčnímu plánování v ORP Tábor?
- 2) Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?

Evaluační dokládá, že projekt směřoval po celou dobu svého trvání k naplňování vzdělávacích a rozvojových potřeb zapojených cílových skupin. Markantní pozitivní dopad evaluace zachytila především u cílové skupiny ředitelů/ředitelky MŠ/ZŠ a pedagogů. Evaluační doložila snahu využívat rozvojový potenciál projektu pro zkvalitnění vzdělávání v jednotlivých školách, při které byly vyhodnocovány potřeby pedagogů, žáků i rodičů, přičemž nadále existuje snaha evidovat a dále rozvíjet a předávat příklady dobré praxe v ORP.

Evaluační šetření mezi vedením škol v ORP Tábor, do něhož byli zapojeni ředitelé/ředitelky MŠ/ZŠ/ZUŠ všech škol v ORP Tábor, přineslo zachycení následujících pozitivních dopadů projektu:

- díky aktivitám projektu (pracovních skupin) se dařilo připravit a předávat rodičům i pedagogům aktuální informace o organizačních otázkách v rámci připravované politiky, například otázky eliminace velkého počtu odkladů školní docházky, řešení změn v hodnocení žáků na 1. stupni ZŠ a jiné aktuální výzvy reformy škol dle implementace Strategie 2030+;
- podařilo se organizovat propojování škol a zajistit předávání zkušeností o podobách a způsobech realizace nových opatření a inovativních přístupů v praxi (sdíleny byly příklady dobré praxe v oblasti zápisů na základních školách, postupy, jak propojovat školy, jak využívat možnosti zástupců škol i rodičů navštívit školy s dobrou praxí);
- podařilo se iniciovat vznik reálných možností spolupráce a propojování škol v oblasti projektové podpory – dařilo se iniciovat vytvoření základu sítě vzájemné, kolegiální profesní podpory škol a vzájemného učení pedagogů s cílem zintenzivnit přenos moderních trendů ve vzdělávání do výuky;
- úspěšně a s pozitivní odezvou se dařilo realizovat odborná setkání, semináře, workshopy zaměřené na zkušenosti s proměnami obsahu školního vzdělávání (po revizi RVP a tvorbě modelových ŠVP) a na sdílení společných hodnot, podle kterých je Strategie 2030+

koncipována, a to jak pro pedagogy, tak i pro rodiče, přičemž počet organizovaných akcí v čase rostl.

Evaluace dopadů projektu z hlediska členů pracovních skupin a místních lídrů ($n_i=45$) přinesla velmi pozitivní dopady. Participanti šetření se vyjadřovali k otázkám v dotazníku se škálou od 1 – *žádný přínos*, po 5 – *velmi výrazný přínos*. Výňatek z konkrétních výsledků dílčí evaluace naznačuje pozitivní dopady projektu především v oblasti sdílení zkušeností a inspirace ze společných setkávání, dále v oblasti rozvoje spolupráce mezi školami a při získávání kontaktů a doporučení na odborníky, kteří mohou v regionu školám přinášet aktuální a důležité poznatky. Rezervy viděli respondenti v předávání konkrétních metod a technik výuky a v možnostech prakticky organizovat vzdělávací aktivity v konkrétních školách.

Evaluační zjištění:

Cílů místního akčního plánování v oblasti dopadů projektu tak, jak byly vytyčeny ze strany poskytovatele dotace, **se podařilo dosáhnout**.

3.1.3 Hledisko udržitelnosti

Evaluační otázky pro tuto oblast:

- 1) Jaké aktivity mají potenciál dál udržitelně fungovat?
- 2) Je plán udržitelnosti realistický?

Evaluační data přinášejí informace také ve třech oblastech využitelných pro udržitelnost a další strategické plánování budoucí projektové podpory v ORP Tábor. Data lze třídit do těchto oblastí:

- a) aktuální problémy a potřeby, které je nutné řešit ještě v průběhu projektu a v krátkodobém horizontu po jeho skončení (2025, 2026);
- b) střednědobé problémy a potřeby, které je nutné vyřešit ve střednědobém horizontu (do 2028);
- c) příklady dobré praxe, které je možné využít bezprostředně k udržitelnosti výsledků projektu.

V těchto oblastech byly identifikovány společné kategorie, do nichž byly příbuzné pojmy sdružovány.

Ad a) Oblast aktuálních problémů a potřeb škol, které je nutné řešit ještě v průběhu projektu a v krátkodobém horizontu po jeho skončení (2025, 2026).

Jedná se o personální a poradenské potřeby, které, pokud nebudou řešeny, ohrozí výsledky projektu a budou brzdou rozvoje modernizace vzdělávání v ORP Tábor v letech po skončení projektu. Jedná se o následující oblasti:

- kategorie personálního zajištění školního poradenského pracoviště

Dominantní oblastí, která přetrvává k řešení i do dalšího období, jsou problémy se zajištěním odborných pedagogických a psychologických pozic v rámci tzv. školního poradenského pracoviště. V něm má škola sdružovat učitele se specializačním vzděláním (výchovný poradce, metodik školní prevence, provázející a uvádějící učitel) s dalšími odbornými profesemi (školní psycholog, školní speciální pedagog, sociální pedagog). Jejich součinnost je jednou z podmínek fungující inkluze. Aktuální legislativní úprava sice školám s určitým vyšším počtem žáků přináší možnost dané specialisty nárokovat, avšak na trhu práce dlouhodobě takovíto pracovníci chybějí. Řešení situace je v úzké kooperaci se vzdělavateli příslušných odborníků (pedagogické či filozofické fakulty), ale také v systematickém tlaku na MŠMT, aby motivačně podporovalo absolventy lukrativních oborů (psycholog, logoped) k nástupu do školské praxe. Evaluace naznačila, že školám v regionu se nedaří tyto pozice obsazovat, nikoli z důvodu nedostatku financí, ale především kvůli nedostatku expertů na regionálním trhu práce.

- kategorie personálního zajištění pedagogů některých specializací

Přes ujišťování MŠMT, že situace s podporou nárůstu absolventů učitelských programů v deficitních aprobacích je řešena (např. zavedením tzv. kontraktivního vzdělávání fakultám či podpora „rekvalifikace“ absolventů neučitelských programů v doplňkovém studiu pedagogiky aj.) se stále zřetelněji ukazuje perspektiva prohlubující se personální krize v regionálním školství. Za velký problém participantů evaluace označovali především získávání učitelů se specializačním zaměřením na přírodovědné obory a informatiku. V regionech, na rozdíl od center, chybějí také vyučující cizích jazyků a lektori – rodilí mluvčí. Tento trend odpovídá dlouhodobě popisovaným problémům na trhu práce ve školství (Straková & Veselý, 2020).

- kategorie podpory škol

Participantů šetření vyjadřovali potřebu udržovat a dále zkvalitňovat komunikaci se zřizovatelem školy, což jsou ve většině případů město Tábor a obce v ORP. Objevovale se potřeba kvalitních právních a ekonomických konzultací, které by školám pomáhaly řešit aktuální problémy. Z podnětů zachycených evaluací je patrný negativní dopad radikální (v evropském kontextu) decentralizace řízení škol v České republice, kdy řada odborných kompetencí (ekonomické, správní a právní rozhodování) spadá na bedra manažera školy.

Ad b) Střednědobé problémy a potřeby, které je nutné vyřešit ve střednědobém horizontu (do 2028)

Jedná se o personální a poradenské potřeby, které budou školy potřebovat zajistit v časovém období dvou, tří let tak, aby mohly být naplňovány jak cíle projektu MAP IV, tak zásady Strategie 2030+.

- kategorie personálního zajištění týmů školy

Stejně jako v předchozí oblasti se v rámci evaluace ukazuje, že v horizontu dvou až tří let je personální zajištění školních týmů největším problémem regionálních škol. Souvisí to s tím, že řada specializovaných pozic ve školních poradenských pracovištích, tedy v poradenském systému uvnitř školy, je obsazována na základě krátkodobých kontraktů honorovaných z různých rozvojových projektů. S jejich ukončováním tedy i ty školy, pro které není personální otázka aktuálním problémem, cítí v blízkém horizontu jednoho až dvou let nejistotu při udržení a dalším zajištění pozice školního psychologa či speciálního pedagoga.

- kategorie podpory a spolupráce

V perspektivním horizontu participantů vyjadřovali potřebu udržení podporující sítě, která začala v rámci MAP IV úspěšně fungovat. V této síti by si školy dále navzájem předávaly konkrétní inspiraci, tipy a rady pro metodické zajištění kvalitní výuky. Evaluace naznačila, že chybí jistota, že tato platforma pro získávání kvalitních informací ze specifických oblastí bude udržena. Vzhledem k tomu, že účastníci této části evaluace byli na pozicích managementu školy, náplň sítě viděli například v oblastech předávání zkušeností s fundraisingem, kvalitním vzděláváním týmů školy či kontaktů na osvědčené odborníky a poradce. Z tohoto aspektu evaluačního šetření lze částečně usuzovat na to, že participantů nevyužívají nebo nemají informace o využívání již existujících poradenských sítí mimo MAP IV (např. v rámci NPI).

- kategorie dalšího vzdělávání

Řada škol uvedla v evaluaci potřebu udržet i po skončení projektu systematickou podporu dalšího vzdělávání učitelů s důrazem na metody práce s heterogenními kolektivy, rozvoj inkluzivních přístupů a moderní formy vzdělávání.

Ad c) Příklady dobré praxe, které je možné využít ihned k udržitelnosti výsledků projektu

V rámci evaluace se podařilo získat 23 odpovědí škol ze zapojených 25 participantů, tedy většina (92 %) je ochotna prezentovat nejen své problémy, ale též úspěchy a nabídnout je ostatním jako příklady dobré praxe. Objevuje se tak potenciál, který po skončení projektu umožní reálné a konkrétní pokračování aktivit směřujících k modernizaci vzdělávání a k propojování škol.

Pozitivní výsledky reprezentovaly následující kategorie:

- know-how v oblasti nastaveného, fungujícího systému interního vzdělávání učitelů;
- příklady dobré praxe v oblasti aktivního přístupu k pedagogické práci se smíšenými třídními kolektivy,
- přenos zkušeností z organizování sdílení zkušeností prostřednictvím neformálních regionálních setkání pedagogů.

V této části evaluace se odhalil velký potenciál v ORP Tábor do budoucna. Výzkumně je prokázáno, že ochota sdílet osvědčené postupy byla výrazným indikátorem rozvojové zralosti jednotlivých institucí a signálem jejich potenciálu pro tvorbu regionálních sítí spolupráce (Janík & Knecht, 2021).

3.2 Evaluace projektu ve vztahu k cílovým skupinám

3.2.1 Evaluace dopadů projektu na cílovou skupinu projektového týmu, zástupců zřizovatele a pracovních skupin, rodičů a žáků

Evaluace zachytila efektivitu manažerských a týmových aspektů řízení projektu a popsala, že vnímání časové náročnosti bylo hodnoceno jako adekvátní, nikoli příliš zatěžující.

Projektové řízení umožňuje efektivně stanovovat potřebnost aktivit, v jednání týmu je patrná snaha přinášet návrhy na zvýšení či snížení některých typů činností projektového týmu. Ve vztahu k obsahu projektových aktivit je doložitelné průběžné mapování potřeby dalších témat rozvoje projektu a sledování fungování týmové spolupráce, tým ve vztahu k zřizovatelům identifikuje potenciální oblasti pro zlepšení činností.

Příklady zmapovaných dopadů na cílovou skupinu členů pracovních skupin a realizačního týmu projektu.

1) Projekt měl dosud významný efekt v oblasti vytvoření informační platformy pro cílovou skupinu. Možnost získávat informace o aktivitách a plánech skupiny velmi pozitivně hodnotí 45 %, spíše pozitivně hodnotí 47,5 %.

2) Pozitivně je dále hodnocena oblast sdílení zkušeností a získávání inspirace ze setkávání s členy týmu a pracovních skupin, kdy 65,9 % respondentů hodnotí oblast velmi pozitivně a 36,6 % spíše pozitivně.

3) Dopady v oblasti rozvoje regionální spolupráce např. mezi školami a dalšími organizacemi vnímá velmi pozitivně 46,3 % a spíše pozitivně 36,5 % respondentů.

4) Méně výrazný dopad má projekt na transfer konkrétních metod a postupů přímo využitelných v práci cílové skupiny. Velmi pozitivně dopad hodnotí 43,9 % respondentů, nízký dopad vnímá 14,7 % respondentů.

5) Dopad v oblasti zintenzivnění realizace vzdělávacích aktivit ve školách není také tak výrazný. Velmi pozitivně jej hodnotilo 36,3 % respondentů.

3.2.2 Příklady dopadů projektu ve vztahu k vybrané cílové skupině ředitelů/ředitelek, pedagogů ZŠ MŠ a zástupců rodičů a žáků

Evaluace dokládá, že projekt směřuje k naplňování vzdělávacích a rozvojových potřeb cílové skupiny, je zřejmá snaha využívat rozvojový potenciál projektu, průběžně se vyhodnocují potřeby pedagogů, žáků i rodičů a existuje snaha evidovat a dále rozvíjet a předávat příklady dobré praxe v ORP Tábor.

Mezi zmapované potřeby cílové skupiny, které pomohly v první etapě cílit aktivity projektu, patřily:

- daří se připravovat a předávat rodičům i pedagogům aktuální informace o organizačních otázkách v rámci připravované politiky eliminace velkého počtu odkladů školní docházky;
- podařilo se organizovat propojování škol a zajistit předávání zkušeností o podobách a způsobech realizace (například příklady dobré praxe v oblasti zápisů na základních školách, postupy, jak propojovat školy, jak využívat možnosti zástupců škol i rodičů navštívit školy s dobrou praxí);
- daří se hledat možnosti spolupráce a propojování škol v oblasti projektové podpory – podařilo se iniciovat síť profesní podpory a vzájemného učení;
- úspěšně a s pozitivní odezvou se realizují setkání, semináře a workshopy ke zkušenostem s proměnami obsahu školního vzdělávání (po revizi RVP) a se sdílením společných hodnot, podle kterých je Strategie 2030+ koncipována, a to jak pro pedagogy, tak i pro rodiče.

Pojmenované pozitivní dopady projektu byly vyjadřovány formou již vyřešených oblastí, které zároveň subjekty nabízejí jako rozvojové pro další partnery v ORP.

- v ORP pedagogové aktivně nabízejí pozitivní zkušenosti s personálním zajištěním školy a výuky (např. zajištění rodilého mluvčího, postupy při utváření spolupracujícího týmu ve škole aj.);
- v ORP vedení škol předává pozitivní zkušenosti se zajištěním vzdělávání pedagogického sboru (např. utváření klimatu školy, kroužky nad rámec ŠVP, spolupráce s žáky a rodiči – komunitní prožívání školy, výtvarné dílny s rodiči);
- v ORP Tábor rodičovská veřejnost pozitivně hodnotí příklady dobré praxe při zajišťování moderních učeben a zázemí škol (např. přírodní zahrada a její využití aj.) a především oceňuje počet kroužků, které školy nabízejí.
- *Evaluace pohledů rodičovské veřejnosti* zahrnula také snahu zmapovat ochotu této cílové skupiny zapojit se do spolupráce se školou. Podpořit školu je ochotno zhruba 20 % respondentů – rodičů žáků ($n_i=60$), přičemž s věkem dítěte ochota výrazně klesá. Na prvním stupni snahu nějak konkrétně školu podpořit vyjádřilo téměř 30 % respondentů ($n_i=22$), na druhém stupni je pak zájem mizivý. Mezi nabízené typy podpory patřily:
 - zajištění kroužků, exkurzí, kurzů;
 - pomoc škole při zajišťování různých blíže nespecifikovaných akcí;

- zajištění financí na konkrétní potřeby školy (vybavení kuchyňky, hračky, nebo jen obecně zajištění financí), případně pomoc se zajištěním dotace;
- specifická podpora – kolegiální hospitace, pomoc s uspořádáním jarmarku s prodejem žákovských výrobků aj.
- *Evaluace pohledů žáků* na vyučování, klima ve škole a možnost získat poradenskou podporu ve škole. Žáci klima škol vnímají pozitivně či spíše pozitivně, zajímavé pro budoucí plánování jsou zkušenosti s podporou při řešení problémů ze strany učitelů, dalších odborníků či spolužáků (žákovské samosprávy, patronát starších žáků nad mladšími aj.). Ve shodě i s odhalenými potřebami škol v oblasti zajištění odborníků do školního poradenského pracoviště žáci ($n_i = 70$) vnímají dostupnost poradenství spíše průměrně (31 % žáků) či podprůměrně (36 % žáků). Na druhou stranu oporu vidí v třídním učiteli a v třídnických hodinách, které se ukazují jako důležitá platforma pro vedení poradenství a podpory třídním kolektivům (51 % vnímá tento aspekt života školy jako výborný nebo velmi dobrý prostředek pro řešení svých problémů). Tematika třídnictví a vedení třídních hodin je proto důležité téma pro další vzdělávání pedagogických pracovníků.

4 Evaluační doporučení ve vztahu k rozvojovým potřebám vzdělavatelů

1) Evaluace rozvojových potřeb představuje systematický proces identifikace, analýzy a prioritizace oblastí vyžadujících změnu nebo zlepšení. Efektivní management rozvoje škol vyžaduje nejen přesnou diagnostiku potřeb (personálních, odborných, materiálních), ale také participaci všech relevantních aktérů – vedení školy, učitelů, rodičů a širší komunity. Klíčové je také vytváření prostoru pro sdílení dobré praxe a utváření sítí mezi školami, což napomáhá šíření inovací i úspěšných řešení (Janík & Knecht, 2021). *V tomto směru projekt MAP IV v ORP Tábor naplnil své cíle a dosáhl měřitelných výsledků v souladu s intencemi zadavatele.*

2) Problematika networkingu škol, pedagogů a odborníků na vzdělávání je v České republice řešena dlouhodobě. Přesto již vytvořené a reálně existující sítě nemají stále dostatečnou podporu či chybí marketing propagující jejich potenciál. Například síť pedagogů a odborníků na vzdělávání Edusítě (Národní pedagogický institut, 2020) prezentovala v roce 2020 cíl propojit do konce roku 250 odborníků ochotných intervenovat ve všech regionech české republiky v 11 tematických oblastech. O rok později webové stránky zastřešujícího subjektu (Národní pedagogický institut), uvádějí dosažení 210 registrovaných odborníků (Národní pedagogický institut, 2021) a obdobný počet expertů ochotných se síťovat je k dispozici na webových stránkách i nyní (Národní pedagogický institut, 2025). *Evaluace v tomto směru odhalila, že se v rámci ORP Tábor na jednu stranu daří iniciovat vznik profesních sítí a naplnit parametry projektu MAP IV, na druhou stranu je velmi těžké sítě udržovat a dál podporovat jejich růst.* Hledání dalších oblastí podpory sítí i po skončení projektu bude důležitým úkolem v ORP.

3) Mezi klíčovými faktory podporujícími existenci a rozvoj sítí, patří především kvalitní management školy podporující další vzdělávání pedagogů a vytvářející bezpečné prostředí pro jejich profesní růst. V tomto směru upozorňují Pražák a Dvořák (2022) na to, že české školství, které je charakteristické vysokou mírou decentralizace, zahrnuje vedení škol naddimenzovanou administrativou a vede k nárůstu rozdílů ve vzdělávání v jednotlivých školách i regionech. Řešení se pak nabízí v rozvoji tzv. středního článku ve vzdělávání, kde se mezi úkoly tohoto státem zřízeného institutu hovoří také o podpoře síťování (Veselý, 2021). *Evaluace v této oblasti poukázala na potřebu prohlubovat poradenskou a konzultační vazbu mezi managementem škol a zřizovateli, kdy díky zprostředkování profesionálního*

poradenství narůstá šance na rozvoj pozice ředitele/ředitelky jako pedagogického leadera školy dle Strategie 2030+.

4) Jak bylo již naznačeno, v decentralizované školské správě je zřejmé, že i přístupy ve školském managementu budou zdůrazňovat význam autonomie škol, budou se opírat o využívání plné kapacity managementu škol a na participaci celé komunity na řízení kvality vzdělávacích procesů. Výzkumy ukazují, že kvalitní leadership na úrovni školy (nikoli pouze ředitele, ale i širšího vedení) vede k lepším vzdělávacím výsledkům a zvyšuje schopnost školy adaptovat se na měnící se požadavky. Teorie změny v oblasti školského managementu akcentují potřebu efektivního hospodaření s lidskými, finančními i hmotnými zdroji, vytváření podporujícího a bezpečného prostředí a etablování mechanismů pro participaci a odpovědnost (World Bank, 2018). *Evaluace v tomto směru odhalila disproporce v zajišťování kvality školních sborů a školních poradenských pracovišť. Personální krize hrozící v oblasti deficitních aprobací a profesí může narušit výsledky velmi intenzivně podporovaného vzdělávání v pre/gramotnostech dosud podporovaných projektem.*

5 Resumé a doporučení

Prezentovaná evaluační zjištění potvrzují, že regionální školství v ORP Tábor čelí podobným výzvám jako vzdělávací instituce v jiných částech České republiky – krize hrozí zejména v oblasti personálního zabezpečení a profesního růstu pedagogických pracovníků. Regiony lze označit za aktuálně i perspektivně rizikové, pokud jde o zajišťování školních psychologů a speciálních pedagogů, ale též kvalifikovaných pedagogů do škol. Současně však evaluace odhalila značný potenciál spolupráce mezi školami, který může být vhodně využit v rámci regionálních rozvojových strategií a projektů (OECD, 2019).

Z pohledu regionálního vzdělávacího managementu představují výsledky užitečný podklad pro plánování podpůrných opatření a pro formulaci regionálních rozvojových plánů a projektů. Evaluace rozvojových potřeb tak nabývá na významu nejen jako diagnostický, ale také jako motivační a kooperační nástroj pro řízení dalšího rozvoje vzdělávacích institucí.

Evaluace ukázala aktuální i perspektivní potřeby škol v ORP Tábor a potvrdila, že mapování rozvojových potřeb je nezbytným předpokladem pro efektivní zvyšování kvality regionálního školství. Klíčovou oblastí zůstává podpora odborného personálu a rozvoj profesních kompetencí učitelů. Příklady dobré praxe přispívají ke sdílení zkušeností a posilují síťovou spolupráci škol, která může významně zvýšit adaptabilitu vzdělávacího systému na měnící se společenské a ekonomické podmínky. Skeptičtější hodnocení se objevovalo v oblasti předávání konkrétních tipů či doporučení na odborníky a konkrétní pedagogické postupy v praxi. Naznačuje se tak, že vytvořená síť kontaktů v rámci projektu potřebuje vybudování konkrétní platformy, která by umožňovala snadné reagování na příklady dobré praxe a jejich systematické zaznamenávání do přehledného a aktuálního prostředí (např. v rámci elektronické platformy či webových stránek projektu). V evaluaci se do budoucna jeví jako problematické získávat názory rodičů a obecné veřejnosti, protože se tato cílová skupina do evaluace nezapojuje a reaguje převážně jen na výrazné, pozitivně vnímané úspěchy škol (kroužky pro rodiče a děti, komunitní škola, vybavení škol).

Pro udržení partnerství i bez finanční podpory z dotací by bylo nutné větší zapojení zřizovatelů a ředitelů škol, dále pak prohloubení komunikace a motivace. Musel by být ustanoven koordinátor aktivit. Některé aktivity mohou fungovat i bez vnějšího finančního zajištění, jedná

se o pokračování některých forem již zahájené spolupráce mezi školami. Tyto úvahy se však týkají spíše vzdálenější budoucnosti, neboť v rámci OP JAK mají být ještě podporovány 2 fáze akčního plánování v území ve formě MAP. Nyní jsou připraveny akční plány na roky 2024 a 2025 a v případě schválení žádosti o podporu ze strany poskytovatele dotace se jeví velmi pravděpodobné pokračování započatých aktivit.

Z evaluace vyplývá, že cíle akčního plánování byly splněny.

Doporučení pro plánování v rámci ORP Tábor:

- Pokračovat v činnosti pracovních skupin ve smyslu sdílení a inspirace, dále využívat potenciálu odborníků v již etablovaných pracovních skupinách.
- Komunikovat s aktéry o tom, jak bude zajištěno spolufinancování modernizace vzdělávání v ORP Tábor v letech 2026 až 2028 ve vztahu k dotačním možnostem OP JAK aj.
- Iniciovat diskusi o způsobech a mechanismech spolufinancování pokračování aktivit akčního plánování vzdělávání v případě, že nebude plně financován z dotačních prostředků, a o hledání dalších zdrojů pro financování již fungujících aktivit vyplývajících z aktivit škol a jejich progresivních pracovníků.

Doporučení pro evaluaci:

- Realizovat průběžnou evaluaci zaměřenou na mapování potřeb a potenciálu aktérů vzdělávání v ORP Tábor, včetně zapojení evaluátora od počátku nového projektu v OP JAK.
- V rámci této průběžné evaluace se systematicky věnovat mapování příkladů dobré praxe a o zachycování potenciálu a angažovanosti škol a pedagogů, rodičů na jejich spolupodílení se na modernizaci vzdělávání ve své i v jiných školách.

Doporučení v oblasti témat vzdělávacích aktivit:

- Věnovat se nadále tématům rozvoje digitálních, čtenářských a matematických gramotností a řešit otázky rozvoje kompetencí žáků v intencích Strategie 2030+.
- Zabývat se tématem wellbeingu ve školách, otázkám psychohygieny učitele (work-life balance), spolupráce s rodiči, otázek narůstající heterogenity třídních kolektivů a podpořit supervizi učitelů v praxi.
- Realizovat aktivity zaměřené na propojování škol, rodičů a žáků.

- Realizovat školení třídních učitelů a pilovat a modelovat moderní formy třídnických hodin jako prostředku wellbeingu žáků.

Doporučení v oblasti organizace aktivit:

- Zohlednit časové možnosti malých škol, které mají problém se zastupitelností, organizovat co nejvíce vzdělávacích akcí přímo ve školách a co nejvíce na míru „sborovněm“ a jejich potřebám.

Použité zdroje

- Blažek, J., & Uhlíř, D. (2011). *Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace*. Karolinum.
- Dvořák, T., & Prokop, D. (2021, 22. června). *Vzdělávací neúspěšnost a socioekonomické problémy ORP. Typologie obcí*. PAQ Research. <https://www.paqresearch.cz/post/typologie-obc-c3-ad-kde-vzd-c4-9bl-c3-a1v-c3-a1n-c3-ad-zaost-c3-a1v-c3-a1-a-kde-naopak-p-c5-99ekon-c3-a1v-c3-a1-soci-c3-a1ln-c3-ad-podm-c3-adnky/>
- Faltová Leitmanová, I. (2012). *Regionální rozvoj – přístupy a nástroje*. Alfa nakladatelství.
- Hrabánková, M. (2011). *Faktory regionálního rozvoje a jejich vliv na sociálně-ekonomický potenciál regionu*. Akademické nakladatelství CERM.
- Janík, T., & Knecht, P. (2021). *Profesní učení učitelů v kontextu výzkumu a praxe*. Masarykova univerzita.
- Kutscherauer, A. (2011). Disparity v dlouhodobém vývoji regionů České republiky. In: Klímová, V., Žítek, V. (Eds.) *XIV. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách*, pp. 9–18. Masarykova univerzita, Ekonomicko správní fakulta.
- Národní pedagogický institut ČR. (2025). *Edusíť. Katalog registrovaných odborníků*. Národní pedagogický institut. <https://www.edusit.cz/katalog-registrovanых-odborniku>
- Národní pedagogický institut ČR. (2021, 21. 9. 2021). *EDUSÍŤ*. <https://archiv-nuv.npi.cz/p-kap/edusit.html>
- Národní pedagogický institut ČR. (2020). *Základní informace o Edusíti*. <https://sites.google.com/nuv.cz/edusit/pro-garanty/oedusiti>
- OECD. (2019). *Education Policy Outlook 2019: Working Together to Help Students Achieve Their Potential*. OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/2b8ad56e-en>.
- Pražák, D. & Dvořák, D. (2022). Síťování škol: Případová studie Anglie. *Orbis Scholae*, 16(1), 1–24. <https://doi.org/10.14712/23363177.2022.9>
- Prokop, D., Korbel, V., Dvořák, T., & Marková, L. (2021, 6. dubna). *Nerovnosti ve vzdělávání jako zdroj neefektivity*. PAQ Research. <https://www.paqresearch.cz/post/nerovnosti-vzdelani-neefektivita/>

Průcha, J. (2019). *Moderní pedagogika*. Portál.

Straková, J., & Veselý, A. (2020). *Správa a řízení školství v České republice: Stav a výzvy*. Sociologické nakladatelství.

Veselý, A. (2021). Střední článek ve vzdělávání: Vymezení pojmu, přístupy a implikace pro vzdělávací politiku. *Orbis scholae*, 15(1), 37–55. <https://doi.org/10.14712/23363177.2021.12>

Viturka, M., Žitek, V., P., Halámek, P., Klímová, V., & Tonev, P. (2005). *Teoreticko-metodologická východiska hodnocení programů podpory regionálního rozvoje*. Masarykova univerzita, Ekonomicko správní fakulta.

Walterová, E. (2018). *Školská politika a školský management*. Karolinum.

World Bank. (2018). *World Development Report*. Washington, DC: The World Bank. <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2018>