



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



# ZÁVĚREČNÁ EVALUAČNÍ ZPRÁVA

místní akční plánování ORP Jindřichův Hradec

Mgr. Ing. Martin Luštický, Ph.D.  
martin.lusticky@vse.cz

## Popis situace v území před akčním plánováním

Správní obvod ORP Jindřichův Hradec leží v jihovýchodní části Jihočeského kraje. Zahrnuje 58 obcí, ve kterých žije přibližně 47 500 obyvatel. Území správního obvodu je rovnoměrně pokryté mateřskými a základními školami. V území je celkem 24 mateřských škol a 19 škol základních. Dále je zde jedna základní umělecká škola. Nejvíce školských zařízení je alokováno v Jindřichově Hradci. Další zařízení je možné najít ve větších centrech regionu – v Deštné, Kardašově Řečici, Kunžaku, Nové Bystřici, Nové Včelnici, ve Stráži nad Nežárkou a ve Strmilově.

**Obrázek 1.** Mapa správního obvodu ORP Jindřichův Hradec



Zdroj: Český statistický úřad

Před zahájením procesu místního akčního plánování byla na území ORP Jindřichův Hradec realizována řada projektů, jejichž cílem byla podpora vzdělávání v různých formách. Nebyl však nastaven systém komunikace, spolupráce a vzájemné podpory mezi jednotlivými aktéry. Nebyla vytvořena společná dohoda o prioritách v oblasti vzdělávání a nebyl zpracován žádný koncepční dokument, který by pomohl společně definované priority naplňovat.

Školám na území ORP Jindřichův Hradec chyběla rozvojová vize a koncepce vzdělávací politiky, a to zejména ve vztahu k začleňování znevýhodněných dětí, inkluzivnímu modelu vzdělávání, řízení a hodnocení kvality vzdělávání. Hlavním problémem byla absence dlouhodobého plánování jako hlavního prvku řízení. Dalším problémem byla absence systematické podpory a následného nastavení efektivní spolupráce mezi zřizovateli, školami, vzdělávacími zařízeními, organizacemi poskytujícími sociální služby a dalšími partnery.

Projekty MAP identifikoval tyto problémy a svou činností přispěly k jejich řešení, nebo alespoň zmírnění, a to především podporou partnerství a vedení dialogu v území spočívající v zapojení všech aktérů v oblasti vzdělávání do dlouhodobého plánování a vzájemné spolupráce.

## Popis místního akčního plánování

Proces místního akčního plánování (MAP) probíhá na území správního obvodu ORP Jindřichův Hradec od roku 2016. Proces je rozdělen do tří fází tvořící samostatné, avšak provázané projekty: MAP I (2016-2018), MAP II (2018-2022) a MAP III (2022-2023). MAP I se účastnilo 23 mateřských škol, 19 škol základních a 1 základní umělecká škola. Do MAP II a MAP III se nově zapojila i MŠ Zahradky, avšak zároveň dvě MŠ a ZŠ již o účast neprojevíly zájem. Počet mateřských škol tak klesl na 22, počet základních škol na 17; základní umělecká škola je zapojena stále jedna.

Cílem procesu MAP je zvýšit kvalitu formálního, neformálního a zájmového vzdělávání díky podpoře spolupráce zřizovatelů, základních škol, předškolních a školských zařízení a ostatních aktérů působících na území ORP Jindřichův Hradec v oblasti vzdělávání. Jde tedy o společné plánování a realizaci aktivit pro řešení místně specifických problémů a potřeb ve vzdělávání.

Uvedený cíl je konkretizován sadou tří priorit a návazných dílčích cílů:

1. Udržení dostupnosti a zkvalitnění předškolního vzdělávání
  - a. zajištění dostupnosti předškolního vzdělávání odpovídající potřebám území
  - b. zvyšování kvality předškolního vzdělávání
  - c. spolupráce aktérů v oblasti vzdělávání
  - d. všeobecná podpora předškolního vzdělávání
  - e. osobnostní rozvoj pedagogů s naplněním cílů KLIMA
2. Udržení dostupnosti a zkvalitnění základního vzdělávání
  - a. zajištění dostupnosti základních škol odpovídající potřebám území
  - b. zvyšování kvality základního vzdělávání
  - c. spolupráce aktérů v oblasti vzdělávání
  - d. všeobecná podpora základního vzdělávání
  - e. osobnostní rozvoj pedagogů s naplněním cílů KLIMA
3. Rozvoj a zkvalitnění neformálního a zájmového vzdělávání
  - a. rozvoj a zkvalitnění zájmového vzdělávání
  - b. rozvoj a zkvalitnění neformálního vzdělávání
  - c. spolupráce aktérů v oblasti vzdělávání
  - d. všeobecná podpora neformálního a zájmového vzdělávání
  - e. osobnostní rozvoj pedagogů s naplněním cílů KLIMA

Hlavním přínosem procesu MAP je vytvoření systému komunikace mezi aktéry ve vzdělávání. Vzniklé partnerství napomáhá zvyšovat kvalitu vzdělávání zejména v mateřských a základních školách, ale také v dalších institucích vzdělávání dětí a mládeže. Díky spolupráci by mělo dojít k těmto efektům:

- systémové zlepšení řízení mateřských a základních škol;
- sdílené porozumění potřebě orientace na kvalitní a inkluzivní vzdělávání;
- podpora škol a rozvoj potenciálu žáků;
- dostupnost kvalitního vzdělávání pro každého žáka v inkluzivní škole;
- zlepšení spolupráce v území a využívání místních mimoškolních zdrojů pro rozvoj vzdělávání žáků a ke zlepšení spolupráce s rodiči.

## Popis způsobu evaluace MAP

Cíl procesu evaluace MAP v území ORP Jindřichův Hradec vychází z obecného cíle evaluace MAP, kterým je „*identifikovat přínosy akčního plánování pro děti a žáky, rodiče, ředitele a učitele, zřizovatele a další subjekty, kteří se v akčním plánování angažovali, nebo jím byli dotčeni*“. Cíl zároveň respektuje i potřebu poskytnout podklady pro poučení se z dobrých praktik a učení se z výzev, kterým museli příjemci během realizace čelit.

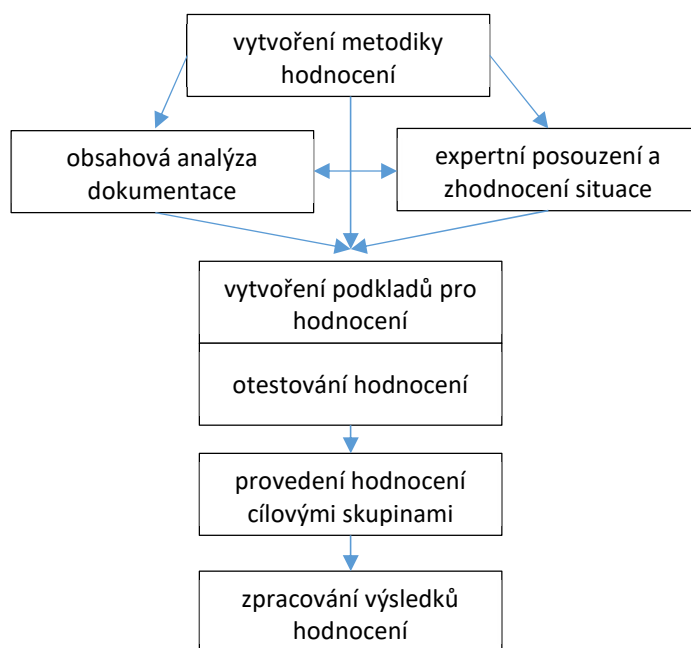
Cílem evaluace je komplexně zhodnotit realizaci místního akčního plánování v ORP Jindřichův Hradec za roky 2016-2023 a odvodit silné a slabé stránky tohoto procesu s důrazem na efekt učení se z dobrých i špatných praktik.

### Metodika evaluace MAP

Metodika evaluace místního akčního plánování pro ORP Jindřichův Hradec navazuje na evaluační plán. Jejím účelem je detailněji popsat proces a hlavní parametry hodnocení MAP, aby bylo možné připravit pro hodnocení podklady, a to posléze realizovat. Konkrétně se metodika soustředí na tyto klíčové skutečnosti: (a) stanovení procesu hodnocení, (b) stanovení hodnotitelů – zástupců cílových skupin, (c) stanovení struktury a obsahu evaluačních otázek, (d) stanovení metod hodnocení.

V obecné rovině je možné popsat postup evaluace následujícím schématem.

**Schéma 1.** Postup evaluace MAP v ORP Jindřichův Hradec



Jak je patrné z uvedeného schématu, vlastnímu hodnocení předcházela **přípravná fáze**, jejímž účelem bylo vytvořit pro hodnocení odpovídající podklady, a to z důvodu zajištění jeho validity i reliability. Tato přípravná fáze byla založena na strukturované obsahové analýze projektové dokumentace, především Místního akčního plánu vzdělávání pro ORP Jindřichův Hradec, Strategického rámce místního akčního plánování rozvoje vzdělávání pro ORP Jindřichův Hradec, průběžných a závěrečných hodnotících zpráv. Jejím cílem bylo poskytnout výchozí, či kontextuální informace pro posouzení a zhodnocení situace

skupinou expertů. Těmi byli vybraní členové řídicího výboru a členové realizačního týmu MAP I, MAP II a MAP III, kteří mají s procesem místního akčního plánování největší zkušenosti a mohli situaci validně zhodnotit a zároveň tímto způsobem připravit podklady pro hodnocení zástupci cílových skupin.

**Cílové skupiny evaluace** byly odvozeny z cílových skupin MAP, které jsou definovány v žádosti o podporu MAP. Po posouzení vhodnosti skupin vzhledem k charakteru evaluace byla provedena mírná redukce tak, aby vzorek obsahoval pouze skupiny relevantní, reálně zapojené do procesu MAP a zároveň schopné reagovat na evaluační otázky. Konkrétně se jednalo o tyto cílové skupiny: vedoucí pracovníci škol a školských zařízení, pedagogové a pracovníci v neformálním a zájmovém vzdělávání, zřizovatelé škol, rodiče dětí a žáků, veřejnost.

**Hodnocení MAP** se v obecné rovině zaměřuje na zhodnocení účelnosti, dopadů a udržitelnosti MAP, a to v tomto kontextu:

- V rámci tématu účelnosti se hodnotí, čím a v jaké míře byly naplněny cíle programu, zdali dosažené výsledky přispěly k plnění těchto cílů.
- Hodnocení dopadu je spojené s efekty výsledků intervencí, tzn. s přínosy pro aktéry v území.
- U hodnocení udržitelnosti se zkoumá, zda výstupy, resp. výsledky intervencí, jichž bylo dosaženo, budou přetrvávat i po skončení realizace intervencí.

Tyto oblasti byly konkretizovány pomocí **evaluačních otázek**, které tvořily jádro hodnocení. Otázky byly dále rozpracovány na úroveň **dílčích elementů evaluace**, které umožnily hodnotitelům detailněji se vyjádřit k úrovni naplnění dané otázky. Následující sada tabulek blíže charakterizuje evaluační otázky a podřazené elementy evaluace.

**Tab. 1.** Evaluace účelnosti MAP

<b>1. Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavního a dílčích cílů MAP?</b>	
Otázka se soustředí na zhodnocení míry dosažení hlavního cíle MAP, kterým je zlepšit kvalitu vzdělávání v MŠ a ZŠ v daném území. Dále zkoumá míru naplnění dílčích cílů MAP, kterými jsou:	
1. Systémové zlepšení řízení mateřských a základních škol prostřednictvím MAP jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol	
2. Kvalitní inkluzivní (společné) vzdělávání přispívající k celkové kvalitě vzdělávání	
3. Snižování nerovností ve vzdělávání uvnitř škol a v území – dostupnost kvalitního vzdělávání v inkluzivní škole	
4. Zlepšení spolupráce s rodiči, zřizovateli a veřejností a využívání místních finančních zdrojů pro rozvoj vzdělávání	
<b>Dílčí elementy evaluace</b>	E1.1 zhodnocení celkové kvality vzdělávání ve vazbě na realizaci MAP
	E1.2 zhodnocení míry naplnění jednotlivých dílčích cílů MAP
<b>2. Co v dosažení cílů MAP bránilo nebo jim naopak pomáhalo?</b>	
Otázka se soustředí na zhodnocení míry reflexe SWOT analýzy. Zkoumá, zda byly využity silné stránky a příležitosti a také zda došlo k eliminaci stránek slabých a předcházení hrozbám. Součástí zkoumání je reflexe toho, jaká rizika či slabé stránky se nepodařilo identifikovat včas a bylo nutné jim čelit až v průběhu realizace projektu. Mohly se rovněž objevit i nečekané silné stránky, nebo naopak hrozby či příležitosti, což by měla odpověď na otázku také obsahovat.	
<b>Dílčí elementy evaluace</b>	E2.1 zhodnocení míry reflexe jednotlivých faktorů SWOT analýzy
	E2.2 identifikace nových faktorů do SWOT analýzy nezahrnutých
<b>3. Do jaké míry se podařilo postupovat v souladu s principy MAP?</b>	
Otázka se soustředí na zhodnocení míry reflexe základních principů MAP při realizaci projektu. Těmito principy jsou: (1) spolupráce, (2) zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů, (3) dohoda, (4) otevřenost, (5) SMART, (6) udržitelnost, (7) partnerství. Součástí odpovědi by měl být i popis, jakým překážkám nebo výzvám bylo nutné čelit a jak se s nimi příjemci vypořádali. Hodnocení je v tomto případě nutné rozlišit za MAP I, MAP II a MAP III.	
<b>Dílčí elementy evaluace</b>	E3.1 zhodnocení míry reflexe jednotlivých principů MAP
	E3.2 identifikace překážek při naplňování principů MAP

**Tab. 2.** Evaluační dopadů MAP

<b>4. Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?</b>	
Odpovědí na otázku by mělo být zhodnocení změn v území, kterých se podařilo díky realizaci MAP dosáhnout, a to jak v pozitivním, tak negativním smyslu, záměrně či jako nezamýšlený dopad. Otázka reflektuje celé území, tj. měla by podat ucelený obraz o změnách v širších souvislostech, nikoli specificky pro konkrétní skupiny aktérů území.	
<b>Dílčí elementy evaluace</b>	E4.1 zhodnocení pozitivních změn (efektů) realizace MAP v území
	E4.2 zhodnocení negativních změn (efektů) realizace MAP v území
<b>5. Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?</b>	
Tato otázka se soustředí na konkrétní skupiny aktérů v území, které byly zahrnuty či dotčeny akčním plánováním. Zkoumá, jak vnímají změny, které díky realizaci MAP nastaly, a to opět v pozitivním i negativním smyslu, záměrně či jako nezamýšlený dopad.	
<b>Dílčí elementy evaluace</b>	E5.1 zhodnocení pozitivních změn (efektů) realizace MAP pro aktéry
	E5.2 zhodnocení negativních změn (efektů) realizace MAP pro aktéry
<b>6. Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?</b>	
V odpovědi na tuto otázku by mělo být specifikováno, jaké efekty měla spolupráce s dalšími projekty mimo MAP, hrazenými např. z OP VVV, OP PPR, IROP, OPZ nebo i mimo ESI fondy, a to na úrovni vzájemného přínosu, komplementarit či synergie ve vztahu k MAP.	
<b>Dílčí elementy evaluace</b>	E6.1 zhodnocení míry využití dalších projektů pro realizaci MAP
	E6.2 zhodnocení efektů významně provázaných projektů pro realizaci MAP

**Tab. 3.** Evaluační udržitelnosti MAP

<b>7. Jakým způsobem se bude v realizaci MAP pokračovat?</b>	
V odpovědi na tuto otázku by mělo být specifikováno, zda a jak budou fungovat vytvořená partnerství po skončení projektu, a to s ohledem na organizaci projektu a dostupné zdroje. Odpověď by měla zahrnovat i výčet aktivit, které se ukázaly jako natolik prospěšné, že je v nich žádoucí pokračovat i bez financování z ESI fondů, příp. i výčet aktivit, se kterými se určitě do budoucna nepočítá.	
<b>Dílčí elementy evaluace</b>	E7.1 popis způsobu pokračování MAP v budoucnu
	E7.2 identifikace vhodných aktivit pro pokračování MAP
<b>8. Je plán udržitelnosti MAP realistický?</b>	
Tato otázka hodnotí rizika plánu udržitelnosti MAP i po skončení programového období.	
<b>Dílčí elementy evaluace</b>	E8.1 identifikace rizik plánu udržitelnosti MAP

Zástupci cílových skupin byli zapojeni do evaluace MAP s různou intenzitou, která odpovídá jejich znalostem a zkušenostem s procesem MAP. Hodnotitelé tak byli rozděleni do dvou skupin:

- vedoucí pracovníci škol a školských zařízení, pedagogové a pracovníci v neformálním a zájmovém vzdělávání, zřizovatelé škol;
- rodiče dětí a žáků, veřejnost.

Zástupci cílových skupin v první skupině mají přehled o všech tématech evaluace a byli zapojeni do hodnocení v plném rozsahu. Druhá skupina je značně nesourodá co do složení i zkušeností s procesem MAP. Zástupci této skupiny tak byli do hodnocení zapojeni pouze u evaluačních otázek č. 5 a č. 7.

**Způsob provedení hodnocení** se odvíjel od zařazení hodnotitelů do příslušné skupiny. Pro první skupinu hodnotitelů bylo využito **osobního způsobu získání hodnotících údajů**, který je na provedení sice náročnější, v případě méně strukturovaných, komplexních, nebo na pochopení obtížných témat však poskytuje lepší výsledky než způsob neosobní. Hodnocení bylo provedeno v přímé interakci s hodnotiteli formou strukturovaného evaluačního rozhovoru nebo workshopu. Této formy hodnocení se zúčastnilo celkem 52 hodnotitelů v tomto složení: vedoucí pracovníci (32), pedagogové a pracovníci neformálního vzdělávání (15), zřizovatelé škol (5). **Neosobní způsob získání hodnocení** byl využit u

druhé skupiny hodnotitelů. Pro hodnocení byl připraven strukturovaný on-line dotazník v prostředí Click4Survey. Dotazník byl dostupný v období 1. 5. 2023 – 31. 5. 2023; hodnocení se účastnilo celkem 56 hodnotitelů ve složení: rodiče dětí a žáků (31), veřejnost (25).

Dominantní **evaluační metodou** bylo bodové hodnocení, kdy 1 bod znamenal „nejméně“ a 5 bodů znamenalo „nejvíce“, a to vždy v kontextu dané evaluační otázky, resp. podřazeného elementu evaluace. U osobní formy hodnocení byla další evaluační metodou řízená diskuze s následným vyhodnocením. U neosobní formy hodnocení nebylo možné tuto metodu využít. Byla nahrazena prosbou o doplnění bodového hodnocení odpověďmi na otevřené otázky.

### **Omezení metodiky evaluace MAP**

Popsaná metodika hodnocení je zatížena několika omezeními. Mezi výraznější patří **relativně malý počet hodnotitelů**. V případě osobního způsobu hodnocení nebylo technicky, organizačně ani časově možné provést více hodnotících rozhovorů, a zapojit tak do hodnocení více hodnotitelů. Na druhou stranu osobní způsob umožnil provést hodnocení ve větší míře detailu, získat i kontextuální informace a rovněž reagovat na komentáře hodnotitelů. Při neosobním způsobu hodnocení, který technicky umožňuje větší rozsah, byl problém ve slabé motivaci zástupců cílových skupin k vyplnění online dotazníku.

Další omezení se pojí k **předmětu hodnocení**. Pro hodnotitele bylo obtížné ex-post hodnotit proces, který proběhl již v období 2016-2018 (MAP I), resp. 2018-2022 (MAP II). Navíc realizace MAP I a stejně tak MAP III měla přímý dopad pouze na některé cílové skupiny; pro ostatní nebylo snadné se k těmto fázím místního akčního plánování validně vyjádřit.

Posledním omezením je převažující **kvantitativní způsob evaluace** na relativně hrubé škále 1 – 5 bodů, která byla sice srozumitelná a jednoduchá, avšak v některých případech neumožnila zcela přesně vyjádřit názor hodnotitelů. Takto nastavená škála také sváděla k častějšímu využití „neutrálního“ hodnocení třemi body.

## Evaluační zjištění

Následující text shrnuje výsledky hodnocení zástupci cílových skupin dle metodiky popsané výše. Text je strukturován dle oblastí evaluace a podřazených evaluačních otázek, resp. dílčích elementů evaluace. V případě bodového hodnocení je v příslušné tabulce uvedeno průměrné hodnocení za všechny hodnotitele (zástupce cílových skupin) zaokrouhlené na celé číslo. Výsledek hodnocení je posléze stručně okomentován.

### Evaluační účelnosti MAP

#### 1. Do jaké míry se v našem území podařilo dosáhnout hlavního a dílčích cílů MAP?

##### E1.1 zhodnocení míry naplnění hlavního cíle MAP

Tab. 4. Hodnocení E1.1

Hlavní cíl MAP	Hodnocení
Míra zlepšení kvality vzdělávání v MŠ a ZŠ na území ORP Jindřichův Hradec	3

Hodnotitelé se shodli, že hlavního cíle MAP bylo dosaženo, kvalita vzdělávání v území ORP Jindřichův Hradec se zvýšila, přímá vazba na realizaci MAP je však pouze částečná. Nižší hodnocení je dáno zohledněním projektů MAP I a MAP III, které měly charakter spíše přípravných, resp. koncepčních projektů s omezeným praktickým dopadem přímo na MŠ a ZŠ v daném území, a také zohledněním poměrně velkého a nesourodého území ORP Jindřichův Hradec. Podstatné však je, že kvalita vzdělávání v MŠ a ZŠ v předmětném území byla díky realizaci MAP zlepšena, byť s nižší intenzitou než byl původní předpoklad.

##### E1.2 zhodnocení míry naplnění dílčích cílů MAP

Tab. 5. Hodnocení E1.2

Dílčí cíle MAP	Hodnocení
1. Systémové zlepšení řízení mateřských a základních škol prostřednictvím MAP jako nástroje ke kvalitnímu řízení škol	1
2. Kvalitní inkluzivní (společné) vzdělávání přispívající k celkové kvalitě vzdělávání	2
3. Snižování nerovností ve vzdělávání uvnitř škol a v území – dostupnost kvalitního vzdělávání v inkluzivní škole	2
4. Zlepšení spolupráce s rodiči, zřizovateli a veřejností a využívání místních finančních zdrojů pro rozvoj vzdělávání	3

Hodnocení míry naplnění dílčích cílů MAP koreluje s výše uvedeným hodnocením, kdy míra splnění dílčích cílů je poměrně nízká. Hodnotitelé spatřili pouze minimální vliv realizace MAP na zlepšení řízení mateřských a základních škol, a to především kvůli absenci systémového přístupu k řízení (dílčí cíl 1). O něco lepší situace je v případě kvality inkluzivního vzdělávání (dílčí cíl 2) a snižování nerovností ve vzdělávání (dílčí cíl 3). I zde však hodnotitelé považovali cíle za splněné pouze v malé míře, kdy neviděli konkrétní přínosy, vnímali pouze obecné zlepšení situace. Nejvyšší míru splnění hodnotitelé viděli u zlepšení spolupráce. Dle jejich názoru se jednalo především o zlepšení spolupráce se zřizovateli školských zařízení (dílčí cíl 4). Tento dílčí cíl tak lze charakterizovat jako splněný „ve střední intenzitě“, kterou vystihuje hodnocení 3 body.

## 2. Co v dosažení cílů MAP bránilo nebo jim naopak pomáhalo?

### E2.1 zhodnocení míry reflexe oblastí SWOT analýzy

Tab. 6. Hodnocení E2.1

Oblasti SWOT analýzy MAP	Hodnocení
<b>Silné stránky</b> soulad s projektem Šablony, dostatečná kapacita základních škol, schopnost dětí vyhledávat informace a pracovat s moderními technologiemi, dobré pokrytí regionu školami, zapojení dětí se speciálními vzdělávacími potřebami do běžných tříd, rozvoj prosociálního chování dětí, široká nabídka neformálního a zájmového vzdělávání v Jindřichově Hradci, dobrá spolupráce s Odborem sociálních věcí městského úřadu J. Hradec, dobrá spolupráce škol a jejich zřizovatelů	4
<b>Slabé stránky</b> vysoký počet dětí ve třídách MŠ i ZŠ, nízký počet pedagogů, personálu v MŠ, chybějící dlouhodobá vize, malé pravomoci učitelů, nízké mzdy pracovníků škol, nízká čtenářská, matematická a finanční gramotnost žáků, rozdíly v materiálně-technickém vybavení škol, rozdílná dostupnost zájmového a neformálního vzdělávání, nedostatek organizací neformálního vzdělávání na venkově, nedostatečná podpora žáků ze strany jejich zákonných zástupců, menší podpora individuální práce se žáky s mimořádným nadáním, slabé vybavení škol pro inkluzi	2
<b>Příležitosti</b> vytvoření pracovního místa pro administrativní podporu Šablon, zlepšení spolupráce mezi rodiči a školami, rozvoj polytechnického vzdělávání ve školách, změna způsobu financování škol, motivace žáků v podobě soutěží, využití nových metod výuky, DVPP ve všech oblastech, využití dotačních programů, spolupráce pedagogů, sdílení zkušeností	3
<b>Ohrožení</b> zvýšující se individuální požadavky rodičů, zvyšující se věk pedagogických pracovníků, nedostatek času na preventivní péči pedagogů, špatné nastavení Šablon, nízká podpora neformálního vzdělávání, nedostatečné finanční zajištění zvýšených potřeb personálu při práci v heterogenních třídách s integrovanými jedinci se SVP i dětmi mimořádně nadanými, málo prostoru a času ze strany školských poradenských zařízení na spolupráci se školami, neustálé legislativní změny školských zákonů, slabá finanční podpora pro vytváření zázemí k rozvoji gramotností i pro ohodnocení pedagogů, nezáměr ze strany žáků a rodičů	2

Z výsledků hodnocení vyplývá, že SWOT analýza byla sestavena uvážlivě a poskytla pro realizaci projektů MAP solidní informační základnu, na kterou bylo možné reagovat. Míra reflexe byla dle názoru hodnotitelů největší u identifikovaných silných stránek a také u příležitostí z externího okolí. Na tyto faktory dokázal realizační tým MAP dobře reagovat ve smyslu posílení silných stránek a využití příležitostí. Slabší reakce byla na slabé stránky a rovněž externí ohrožení. Především u externích hrozeb bylo pro realizační tým obtížné nalézt efektivní způsob, jak se s nimi vypořádat.

### E2.2 identifikace nových faktorů do SWOT analýzy nezahrnutých

Jak je patrné z předchozího hodnocení, SWOT analýza dobře pokryla faktory interního prostředí, tzn., identifikovala všechny relevantní silné a slabé stránky, které se týkaly oblasti vzdělávání na území ORP Jindřichův Hradec. Odhad vývoje externího prostředí byl obtížnější. Zde nebylo počítáno s pandemií COVID-19 a válečným konfliktem na Ukrajině, resp. se související uprchlickou krizí a vzděláváním dětí uprchlíků. Tyto vlivy působily primárně jako vnější ohrožení, se kterým se musel realizační tým MAP vyrovnat, avšak přinesly i určité příležitosti ve formě rozvoje digitalizace a internacionalizace, které bylo možné při realizaci MAP využít.

### 3. Do jaké míry se podařilo postupovat v souladu s principy MAP?

#### E3.1 zhodnocení míry reflexe jednotlivých principů MAP

Tab. 7. Hodnocení E3.1

Principy MAP	Hodnocení MAP I	Hodnocení MAP II	Hodnocení MAP III
1. spolupráce	2	4	5
2. zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů	1	1	1
3. dohoda	2	3	3
4. otevřenost	2	3	3
5. SMART	2	3	3
6. udržitelnost	2	2	3
7. partnerství	2	4	4

Z posouzení plyne, že všechny principy MAP byly reflektovány, byť tomu bylo s nižší intenzitou, která se však v průběhu řešení projektů MAP většinou postupně zvyšovala.

Soulad s principy byl nejnižší u projektu MAP I, což bylo dle názoru hodnotitelů způsobeno tím, že se jednalo o první projekt MAP a také specifickým zaměřením projektu. Jak je vidět z hodnocení, nejméně se dařilo naplnit princip zapojení veřejnosti do plánovacích procesů. Míra reflexe dalších principů byla pouze mírně lepší, zůstala na hodnotě 2 body, kterou lze charakterizovat jako „nízkou“.

Při realizaci projektu MAP II došlo k pozitivnímu posunu. Ten se týkal především principu spolupráce a partnerství. Drobný posun nastal také u principů dohody a otevřenosti. Zbytek principů MAP byl dle názoru hodnotitelů naplňován stejně intenzivně. Bohužel ani v průběhu řešení MAP II se nepodařilo významněji zapojit dotčenou veřejnost do plánovacích procesů.

To samé de facto platí i pro realizaci projektu MAP III. Jak je patrné z hodnocení, naplnění většiny principů bylo stejné jako v případě MAP II. Výjimkou je princip spolupráce, který dosáhl maximálního hodnocení a jako jediný byl zcela naplněn.

#### E3.2 identifikace překážek při naplňování principů MAP

Hodnotitelé identifikovali následující překážky u dvou nejhůře dosažitelných principů:

I. princip zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů: (a) složitost procesu plánování MAP pro veřejnost, (b) specifické zaměření projektů MAP, (c) neochota veřejnosti zapojit se do plánování, (d) obtížnost podat informace srozumitelnou a atraktivní formou a vyvolat ve veřejnosti zájem

II. princip udržitelnosti: (a) rozdílný praktický dopad projektů MAP, (b) přechodný charakter projektu MAP III, (c) změny ve složení realizačních týmů, (d) změny v činnosti pracovních skupin, (e) nejistota ohledně pokračování projektů MAP

Výše uvedené překážky byly z podstaty těžko odstranitelné, přesto se je realizační tým MAP pokusil překonat. Snažil se veřejnosti lépe vysvětlit podstatu procesu MAP a pozitivní efekty jeho realizace. Rovněž se snažil veřejnosti umožnit intenzivněji participovat na plánování a účastnit se plánovacích schůzek, a to jak z pohledu jejich organizace, tak atraktivity pro veřejnost. Pro posílení udržitelnosti zintenzivnil úsilí o udržení kontinuity činnosti pracovních skupin při řešení projektu MAP III, především z pohledu jejich personálního obsazení.

## Evaluace dopadů MAP

### 4. Co se změnilo díky akčnímu plánování v našem území?

#### E4.1 zhodnocení pozitivních změn (efektů) realizace MAP v území

Tab. 8. Hodnocení E4.1

Pozitivní změny v území	Hodnocení
vytvoření platformy pro setkávání zástupců cílových skupin a sdílení zkušeností	5
realizace akce KLIMA a dalších vzdělávacích aktivit s kvalitními lektory přímo v území ORP J. Hradec	4
vytvoření seznamu investičních priorit škol včetně jeho pravidelné aktualizace	4
zlepšení vybavenosti škol moderními výukovými pomůckami	3

Hodnotitelé identifikovali hlavní pozitivní změny, ke kterým v území ORP Jindřichův Hradec díky realizaci MAP došlo. Mezi nejvýznamnější patří vytvoření uceleného přehledu o investičních potřebách škol na území ORP J. Hradec a nastavení mechanismu jeho pravidelné aktualizace. Dalším významným přínosem je realizace unikátní akce KLIMA spolu s dalšími vzdělávacími aktivitami, které probíhaly přímo na území ORP J. Hradec, tedy bez nutnosti složitého dojíždění na větší vzdálenost, jak je tomu jinak obvyklé. Významným přínosem je vytvoření neformální platformy pro setkávání ředitelů a učitelů a související sdílení informací i zkušeností. Nižší význam má pak pořízení moderních výukových pomůcek do škol, a to s ohledem na rozdílnou intenzitu tohoto faktoru v jednotlivých školách.

#### E4.2 zhodnocení negativních změn (efektů) realizace MAP v území

Hodnotitelé nespatrihli žádné negativní změny platné pro celé území ORP Jindřichův Hradec, ke kterým by díky realizaci projektů MAP došlo.

### 5. Co akční plánování přineslo jednotlivým aktérům v území?

#### E5.1 zhodnocení pozitivních změn (efektů) realizace MAP pro aktéry

Tab. 9. Hodnocení E5.1

Pozitivní změny pro aktéry	Hodnocení
<b>vedoucí pracovníci škol a školských zařízení</b>	
posílení spolupráce a vzájemné komunikace	4
rozvoj dovedností a kompetencí	4
větší zapojení vedoucích pracovníků do plánovacích procesů	3
identifikace rozvojových potřeb škol	3
<b>pedagogičtí pracovníci a pracovníci neformálního a zájmového vzdělávání</b>	
zvyšování odborných kompetencí	4
sdílení informací a zkušeností	3
navázání nových osobních vazeb	3
posílení spolupráce	3
<b>zřizovatelé škol</b>	
zlepšení přehledu o investičních prioritách škol	4
možnost setkávat se s řediteli škol a diskutovat potřeby škol	4
možnost participovat na procesu plánování rozvoje škol	2
<b>rodiče dětí a žáků</b>	
možnost zapojit se do aktivit školy během školního roku	4
možnost setkat se s pedagogickými pracovníky a neformálně s nimi pohovořit	4
získání užitečných informací díky přednáškám na zajímavá témata	3

veřejnost	
možnost účastnit se akcí určených pro širokou veřejnost	4
získání užitečných informací díky přednáškám na zajímavá témata	3
zvýšení povědomí o činnosti MŠ a ZŠ	2

Jak je patrné z výše uvedené tabulky, projekty MAP generovaly celou řadu přínosů pro aktéry v území ORP Jindřichův Hradec.

Pokud zobecníme, nejvyššího významu dosáhly efekty týkající se možnosti setkávat se, sdílet informace, vyměňovat si zkušenosti. Toto zjištění koreluje s mírou dosažení dílčích cílů MAP (tab. 5), s mírou naplnění principů MAP (tab. 7) a také s pozitivními efekty pro celé území ORP Jindřichův Hradec (tab. 8). Druhým nejvýznamnějším efektem je získávání odborných informací a zvyšování kompetencí. Tento efekt je patrný především u cílových skupin vedoucí pracovníci škol a pedagogičtí pracovníci a pracovníci neformálního a zájmového vzdělávání. Objevuje se ale také u skupin rodiče dětí a žáků a veřejnost. Naopak méně významného vnímaného efektu dosáhla participace na procesu plánování rozvoje škol ze strany zřizovatelů, což je ve shodě s mírou dosažení cílů MAP (tab. 5). Slabší význam měl také efekt informovanosti o činnosti mateřských a základních škol, kdy zástupci veřejnosti často neměli dostatek aktuálních a dobře dostupných informací.

#### E5.2 zhodnocení negativních změn (efektů) realizace MAP pro aktéry

Obdobně jako tomu bylo v předchozí otázce, hodnotitelé se nedomnívali, že by realizací projektů MAP vznikly nějaké významné negativní efekty pro jakékoli aktéry.

### 6. Co přinesla spolupráce s dalšími projekty k naplňování cílů MAP?

#### E6.1 zhodnocení míry využití dalších projektů pro realizaci MAP

**Tab. 10.** Hodnocení E6.1

Provázané projekty	Hodnocení
MŠMT ČR „Šablony“	5
NPI ČR „Strategické řízení a plánování ve školách a v územích“	3
Krajský akční plán Jihočeského kraje	2
NPI ČR „Systém podpory profesního rozvoje učitelů a ředitelů“	1

Hodnotitelé identifikovali čtyři projekty, které měly pozitivní synergický efekt ve vztahu k realizaci projektů MAP. Nejvýznamnějším z nich byl jednoznačně projekt MŠMT ČR „Šablony“, jehož výstupy vhodně doplňovaly výstupy projektů MAP. Větší význam měl i projekt NPI ČR, který byl zaměřen na podporu strategického řízení a plánování ve školách. Další dva projekty měly vazbu na realizaci projektů MAP již méně zřetelnou a míra jejich využití, resp. spolupráce, či synergického efektu s MAP tak byla hodnocena jako nižší.

#### E6.2 zhodnocení efektů významně provázaných projektů pro realizaci MAP

Nejvýznamněji provázaný projekt MŠMT ČR „Šablony“ přinesl dle hodnotitelů tyto pozitivní efekty: (a) podpora vzdělávání, (b) podpora spolupráce, (c) personální podpora, (d) podpora doučování, (e) podpora zájmové činnosti dětí, (f) realizace projektových dnů, (g) podpora činnosti specialistů ve školách.

## Evaluace udržitelnosti MAP

### 7. Jakým způsobem se bude v realizaci MAP pokračovat?

#### E7.1 popis způsobu pokračování MAP v budoucnu

Hodnotitelé formulovali následující východiska pro pokračování realizace projektů MAP v budoucnu:

Na ukončené projekty MAP I a MAP II navazuje projekt MAP Jindřichův Hradec III, který je na území ORP realizován od března 2022 do listopadu 2023. Hlavním cílem projektu je pokračovat v nastavené spolupráci mezi školami, zřizovateli a organizacemi zabývajícími se neformálním a zájmovým vzděláváním. Podstatnou aktivitou je navazování a prohlubování spolupráce mezi pedagogy jednotlivých vyučovacích předmětů (oborové skupiny), prohlubování spolupráce s dalšími organizacemi a zvyšování zájmu o vzdělávání dětí a žáků v ORP Jindřichův Hradec ze strany rodičů a veřejnosti. Po skončení projektu MAP III předpokládáme, že bude možné získat finanční podporu na realizaci postupného naplňování strategického plánu, vč. realizace zajímavých a přínosných aktivit pro děti, žáky, pedagogy i veřejnost, které povedou k naplnění hlavního cíle procesu místního akčního plánování.

#### E7.2 identifikace vhodných aktivit pro pokračování MAP

Tab. 11. Hodnocení E7.2

Vhodné aktivity pro pokračování MAP	Hodnocení
aktivity podporující formální i neformální spolupráci, sdílení zkušeností a příkladů dobré praxe	5
vzdělávání vedoucích pracovníků škol a pedagogů	4
investice do modernizace školských zařízení a zařízení pro trávení volného času dětí a mládeže	4
zajištění programů primární prevence rizikového chování ve školách (např. šikana, závislosti, bezpečnost)	4
rozvíjení čtenářské gramotnosti a jazykových dovedností dětí a žáků	3
rozvíjení technických a informačních dovedností dětí a žáků	3
realizace exkurzí a vzdělávacích akcí pro děti a žáky	3
podpora zavádění moderních výukových metod	3
nákup nových vzdělávacích pomůcek pro děti a žáky	3
zlepšení informovanosti o činnosti MAP vůči cílovým skupinám	3
zvýšení přehlednosti a srozumitelnosti poskytovaných informací	3
realizace vzdělávacích akcí pro rodiče dětí a žáků a veřejnost	2
zapojování rodičů do plánování rozvoje škol, školních aktivit a života školy	2

Hodnotitelé se shodli, že nejvíce prospěšnými aktivitami, v nichž by bylo žádoucí pokračovat i bez případného financování z ESI fondů, jsou aktivity související se spoluprací, předáváním zkušeností, znalostí a také aktivity vzdělávacího charakteru. To přesně odpovídá nejvíce ceněným aktivitám (efektům) realizace MAP. Dále se jedná o aktivity zaměřené na vzdělávání dětí a žáků, především rozvoj jejich čtenářské gramotnosti, jazykových a informačních dovedností, ideálně s využitím moderních výukových metod. Nelze opominout prevenci rizikového chování ve školách, jejíž význam neustále narůstá. Mezi žádoucí aktivity patří i investice do modernizace školských zařízení a také zařízení pro trávení volného času (družiny, sportoviště apod.). Vhodné by bylo také investovat do nových vzdělávacích pomůcek pro děti a žáky. Hodnotitelé vidí jako žádoucí pokračovat v postupné změně stylu komunikace tak, aby byla pro cílové skupiny srozumitelnější a celkově více atraktivní, tj. vyvolala větší zájem o činnosti realizované v rámci projektů MAP. Projekty MAP by měly také pokračovat ve

vzdělávání rodičů dětí a obecně i veřejnosti. Hodnotitelé stejně tak považují za vhodné snažit se dále zapojovat rodiče do života škol, a to nejen do jednotlivých aktivit, ale také do diskuze nad jejich rozvojem.

## **8. Je plán udržitelnosti MAP realistický?**

### **E8.1** identifikace rizik plánu udržitelnosti MAP

Podle názoru hodnotitelů udržitelnost MAP mohou negativně ovlivnit následující faktory (rizika): (a) nedostatek financí na realizaci navazujících aktivit MAP, (b) přetíženost pedagogických pracovníků, (c) stárnoucí populace pedagogů, (d) slábnoucí zájem o práci v pracovních skupinách MAP, (e) snížení podpory konceptu MAP (politická, administrativní, finanční podpora), (f) personální změny na úrovni odpovědných orgánů místní samosprávy.

## Manažerská doporučení

Následující text stručně shrnuje nejdůležitější evaluační zjištění a na jejich základě navrhuje několik doporučení manažerského charakteru pro Řídící výbor MAP. Tato doporučení by se měla odrazit v plánování a realizaci projektu MAP IV na území ORP Jindřichův Hradec.

### Shrnutí výsledků evaluace

Z výsledků evaluace poměrně dobře vyplývá, že **projekty MAP naplnily svůj hlavní cíl**, nebylo tomu ale v plném rozsahu co do intenzity i co do pokrytí území ORP Jindřichův Hradec. Ke zlepšení kvality vzdělávání v MŠ a ZŠ tak došlo, a to především z pohledu **zintenzivnění spolupráce** mezi školskými zařízeními a jejich zřizovateli, příp. i mezi školami a rodiči dětí a žáků. Jsou zde však i oblasti s méně pozitivním vývojem – především oblast systémového zlepšení řízení mateřských a základních škol. Tomu odpovídá i míra reflexe principů MAP, kdy největší soulad byl identifikován s **principy spolupráce a partnerství**. Naopak nejmenší soulad lze spatřit v zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů.

Výše uvedené odráží i hodnocení pozitivních změn v území, resp. změn pro jednotlivé aktéry. Pokud zobecníme, nejvíce ceněné přínosy souvisí právě s **komunikací, spoluprací, výměnou informací a zkušeností**. Dále jsou ceněny přínosy navázané na **vzdělávání, zvyšování odborných kompetencí, ale i osvětu pro veřejnost**. Tyto „měkké“ přínosy převažují nad přínosy „tvrdými“, které jsou spojeny s investicemi do rekonstrukce / modernizace školských zařízení, nebo s pořízením výukových pomůcek. Mezi přínosy, kterých si aktéři cení naopak nejméně, patří participace na procesu plánování rozvoje škol a také obecná informovanost o činnosti mateřských a základních škol. Je potěšitelné, že projekty MAP negenerovaly žádné negativní efekty pro aktéry nebo pro celé území.

Výsledky hodnocení zůstávají poměrně konzistentní i v části věnované preferovaným aktivitám do budoucna. Nejvíce prospěšnými aktivitami jsou aktivity související se **spoluprací, předáváním zkušeností, znalostí a také aktivitami vzdělávacího charakteru**. Tyto aktivity jsou vnímány jako nejvíce hmatatelné a užitečné výsledky realizace projektů MAP, ve kterých by mělo být pokračováno. Do popředí se dostal i požadavek na **zajištění programů primární prevence rizikového chování** ve školách, který pravděpodobně odráží soudobý vývoj a problémy, kterým školy i rodiče čelí. Silněji jsou preferovány i budoucí investice do modernizace školských zařízení. Aktivity související s participací rodičů (veřejnosti) na činnosti škol, na jejich řízení a plánování nejsou sice odmítány, mají ale viditelně nejnižší preference.

Pokud vezmeme v potaz kompletní výsledky evaluace, je možné identifikovat následující přednosti a slabá místa realizace MAP v ORP Jindřichův Hradec.

### PŘEDNOSTI

- přispění k procesu postupného zvyšování kvality vzdělávání v mateřských a základních školách
- vytvoření platformy pro spolupráci a sdílení informací a zkušeností mezi aktéry
- realizace vzdělávacích akcí; zvýšení odborných znalostí a kompetencí vybraných skupin aktérů
- vytvoření příležitostí pro setkávání, poznávání se a navazování kontaktů mezi aktéry
- identifikace dlouhodobých rozvojových potřeb škol; realizace investic do školských zařízení

- realizace zajímavých akcí pro děti a žáky; nákup moderních vzdělávacích pomůcek
- využití synergie s projektem „Šablony“
- dlouhodobá a smysluplná práce pracovních skupin
- naplnění smyslu a všech hlavních cílů procesu MAP

## SLABINY

- nesourodost intenzity dopadů působení MAP v rámci území ORP Jindřichův Hradec
- nízká míra participace zřizovatelů na plánování rozvoje škol
- nízká míra participace rodičů a veřejnosti na plánovacích procesech a na životě škol
- omezené dopady realizace projektů MAP na kvalitu řízení škol
- realizace spíše drobnějších akcí jednorázového charakteru bez systémového dopadu na kvalitu
- převaha „měkkých“ aktivit s obtížně měřitelnými výsledky (dopady)
- málo intenzivní komunikace hlavní myšlenky procesu MAP a přínosů MAP pro aktéry
- málo atraktivní a srozumitelná komunikace výsledků projektů MAP vůči veřejnosti
- nízká míra rozpoznatelnosti (odlišitelnosti) aktivit MAP od aktivit podpořených z jiných zdrojů
- personální změny ve vedení projektů MAP; ztráta zkušenostního efektu a kontaktů

## Doporučení

Níže uvedená manažerská doporučení reflektují jak silné, tak slabé stránky realizace projektů MAP v ORP Jindřichův Hradec. Doporučení jsou formulována záměrně obecněji, aby poskytovala prostor pro adaptaci s ohledem na aktuální podmínky vnitřního i vnějšího prostředí, ve kterém bude navazující projekt MAP IV probíhat.

### 1. Zintenzivnění participace aktérů na plánování a realizaci aktivit MAP

Bylo by vhodné motivovat aktéry v území ORP Dačice k vyšší participaci na plánování aktivit projektů MAP a následně je v co největší míře zapojit i do samotné realizace těchto aktivit. K tomu by mělo být možné využít výsledků (výstupů) již proběhlých projektů, především projektu MAP II, které zástupci cílových skupin vnímají a oceňují, a na jejichž pokračování by se mohli podílet. Dále by mělo pomoci **definování základního rámce spolupráce s aktéry**, např. jako součást komunikačního plánu, který zohlední jejich specifika a stanoví vhodné participativní metody k jejich zapojení.

### 2. Zlepšení komunikace hlavní myšlenky MAP a plánovaných aktivit MAP

Komunikační aktivity MAP by měly být brány jako nedílná a podstatná součást realizace MAP. Důraz by měl být kladen na jednoduché a přitom srozumitelné vysvětlení hlavní myšlenky procesu MAP, resp. jeho smyslu, aby toto bylo pochopitelné pro všechny cílové skupiny projektu. Dále by měly být komunikovány i aktivity projektů MAP, a to nikoli pouze ex-post, ale rovněž ex-ante, tedy v režimu plánování / přípravy. Je potřeba zvážit nejen vhodnou formu komunikace, resp. **vhodné komunikační kanály**, ale především **vhodnost komunikačního sdělení** s maximálním využitím v současné době preferovaných forem sdělení formou vizualizace a zkratky.

### 3. Důraz na rozpoznatelnost MAP a jeho přínosů pro aktéry v oblasti vzdělávání

Výše uvedené doporučení je možné rozšířit i o větší důraz na rozpoznatelnost projektů MAP, resp. jejich přínosů pro aktéry v území. U všech aktivit by mělo být zřetelné, že jsou realizovány pod

hlavičkou projektů MAP, a to jak slovně, tak především jednotným vizuálem. Zároveň by aktérům měly být přínosy MAP pravidelně prezentovány, aby se jejich propojení s projekty zintenzivnilo a došlo k pozitivní asociaci. Zde by tedy bylo vhodné využít principů a postupů, které nabízí **branding, resp. brand-building**.

#### **4. Vyšší míra individualizace aktivit MAP se zohledněním specifických potřeb aktérů v území**

Toto doporučení odráží specifika území ORP Jindřichův Hradec se silným regionálním centrem, městem Jindřichův Hradec a jeho školami, a velkým množstvím menších sídel, ve kterých se mateřské a základní školy rovněž nacházejí. Ukazuje se, že jejich potřeby jsou odlišné a bylo by vhodné je brát při plánování realizace aktivit projektů MAP v potaz. De facto se zde nabízí aplikovat podstatu dalšího manažerského, nebo spíše marketingového přístupu, jakým je **segmentace a targeting**. Tento přístup může napomoci k jemnějšímu rozčlenění cílových skupin a přesnějšímu zaměření na jejich potřeby.

#### **5. Koncentrace úsilí na menší počet rozpoznatelných aktivit s přímým dopadem na aktéry v území**

Tato doporučení přímo navazuje na předchozí dvě a je s nimi komplementární. V rámci plánování projektu by bylo vhodné zvážit počet realizovaných aktivit a jejich přínosy pro cílové skupiny. S ohledem na výsledky hodnocení se jako vhodnější jeví koncentrace úsilí a zdrojů spíše na menší počet aktivit s přímým a zjevným dopadem na aktéry v území. Takto koncipované aktivity by měly mít jednak potenciál zvýšit povědomí o projektech MAP, resp. být s MAP jednoznačně spojovány, a rovněž by mělo být možné je lépe přizpůsobit potřebám cílových skupin. Ve své podstatě jde o **pokračování marketingově orientovaného úsilí**, které je naznačeno výše, a to s cílem co nejlépe uspokojit potřeby „zákazníka“ – zástupců cílových skupin MAP.

#### **6. Průběžný monitoring obdobně zaměřených projektů**

Nad rámec výše uvedených doporučení by bylo rovněž vhodné udržovat si aktuální přehled o cílech a aktivitách obdobně zaměřených projektů financovaných z národních či regionálních zdrojů. Vůči těmto projektům by bylo vhodné jednak se pozitivně vymezit, tj. poukázat na specifické přednosti projektů MAP ve srovnání s nimi, a také hledat průniky a možnosti spolupráce. Nabízí se zde využít podstaty manažerského přístupu „kooperativní soutěže (konkurence)“, lépe v originále „**co-opetition**“. Tento přístup je založen na výhodách spolupráce mezi jinak konkurenčními jednotkami, kdy každá z nich si zachovává své konkurenční postavení, avšak je schopná spolupracovat s ostatními v zájmu dosažení stanovených cílů.