

Obsah

Stručné shrnutí	13
1. Úvod	19
1.1 Cíle pilotního projektu	21
1.2 Spolupracující organizace	22
1.3 Průběh pilotního projektu	23
1.4 Cíle Eduzměny v odborně-pedagogické oblasti	24
1.5 Intervence, náklady a zdroje, realizační týmy	26
1.5.1 Náklady a zdroje	27
1.5.2 Realizační tým	29
2. Evaluační metodologie Eduzměny	31
2.1 Rámec a vývoj evaluačního přístupu	32
2.2 Základní design a teoretický rámec	32
2.3 Vývoj teorie změny	33
2.4 Kombinace metod: kvaziexperimentální a kvalitativní část	33
2.4.1 Kvaziexperimentální (kontrafaktuální) část	33
2.4.2 Kvalitativní, teorií vedená část	37
2.5 Shrnutí a limity	38

3. Systém vzdělávání na Kutnohorsku	41
3.1 Vzdělávání na Kutnohorsku jako komplexní systém	42
3.1.1 Komplexní systémy a jejich logika	42
3.1.2 Účel vzdělávacího systému na Kutnohorsku	43
3.1.3 Proč je vzdělávání na Kutnohorsku komplexní systém	43
3.1.4 Důsledky komplexnosti pro intervence a evaluaci	44
3.2 Klíčoví aktéři, jejich role a vzájemné vztahy	44
3.3 Regionální specifika Kutnohorska	48
3.3.1 Stručná charakteristika kutnohorského regionu	48
3.3.1.1 Společensko-kulturní faktory regionu	51
3.3.1.2 Výchozí situace regionu před vstupem Eduzměny	51
3.3.2 Velikost systému vzdělávání na Kutnohorsku	52
3.3.3 Hlavní zjištěné potřeby kutnohorských škol	54
3.4 Vnější faktory ovlivňující systém	55
3.4.1. Co regionální charakteristiky znamenaly pro Eduzměnu	55
3.4.2 Externí vlivy a ekologický kontext regionu	56
3.5 Shrnutí	57
4. Působení Eduzměny (action model)	59
4.1. Implementující organizace	61
4.2. Realizační tým	62
4.3. Spolupracující organizace a partneři	63
4.4. Ekologický kontext	64
4.5. Cílové skupiny	65
4.5.1 Vedení škol (ředitelé a zástupci)	66
4.5.2 Učitelé a asistenti pedagoga	67
4.5.3 Zřizovatelé a obce	67
4.5.4 Rodiče	67
4.5.5 Další cílové skupiny	68

4.6.	Intervenční protokol	68
4.6.1	Vedení škol	69
4.6.2	Učitelé a asistenti pedagoga	69
4.6.3	Zřizovatelé a obce	70
4.6.4	Rodiče a komunita	71
4.6.5	Žáci a děti	71
4.6.6	Podpůrné a mezioborové služby	72
4.6.7	Nepedagogická podpora	72
4.7	Intenzita intervencí	73
5.	Teorie změny (change model)	79
5.1	Úroveň jednotlivců: Reasoned Action Approach (RAA, Teorie odůvodněného jednání)	80
5.2	Úroveň skupin a profesních komunit: Diffusion Theory	87
5.2.1	Propojení Diffusion Theory s RAA	88
5.3	Úroveň organizací a kultury školy	89
5.4	Úroveň regionálního ekosystému	91
5.5	Změna jako zpětnovazebný proces	92
5.6	Shrnutí	93
6.	Hlavní zjištění – doložená proměna regionálního vzdělávacího ekosystému	95
6.1.	Vedení a učitelé	96
6.1.1	Vedení základních a středních škol – od izolovaných manažerů k regionálním pedagogickým lídrům	96
6.1.1.1	Od manažera k lídrovi: role intenzivního vzdělávání a změna postojů	98
6.1.1.2	Vznik profesní komunity: Role spolupráce a formování nových norem	99
6.1.1.3	Individuální podpora vedení školy týmem regionálních průvodců	103

6.1.1.4	Uvolnění kapacity pro rozvoj a leadership: role nepedagogické podpory	108
6.1.1.5	Kvantitativní důkazy změny (ve světle kvalitativních dat)	111
6.1.1.6	Shrnutí: Doložená proměna vedení ZŠ/SŠ	114
6.1.2	Učitelé základních a středních škol: Růst profesní sebedůvěry, spolupráce a inovativnosti	116
6.1.2.1	Trajektorie profesního rozvoje: Od introspekce k lídrovství	117
6.1.2.2	Klíčové mechanismy podpory: podpora v praxi, bezpečné sdílení v profesní komunitě a další podpůrné služby	123
6.1.2.3	Akcelerátory a blokátory šíření změn a profesního rozvoje ve školách	132
6.1.2.4	Kvantitativní důkazy změny	136
6.1.2.5	Shrnutí: Doložená proměna učitelů ZŠ/SŠ	139
6.1.3	Vedení a učitelé mateřských škol – od péče o děti k hybatelům školství	142
6.1.3.1	Iniciační momenty: Inspirace dobrou praxí škol a téma podnětného prostředí	143
6.1.3.2	Od záměru k realizaci: Role individuální podpory a společného profesního vzdělávání	146
6.1.3.3	Kvantitativní důkazy změny	151
6.1.3.4	Shrnutí: Doložená proměna vedení a učitelů MŠ	152
6.2	Rodiče – cesta k partnerství a důvěře	156
6.2.1	Podpora komunikace a spolupráce s rodiči: Porozumění změnám a intenzivnější zapojení rodičů	158
6.2.2	Zvyšování rodičovských kompetencí: Prevence i erudice pro řešení problémů	159
6.2.3	Podpora Týmů duševního zdraví (TDZ): Lepší pochopení problému a větší kompetence k jeho řešení	161
6.2.4	Rom Romeha: Nabývání důvěry ve vzdělávací systém	162
6.2.5	Kvantitativní zjištění: Větší spokojenost se školou	163
6.2.6	Shrnutí: spolupráce, porozumění, důvěra	165
6.3	Děti a žáci – zvýšená participace, rozvoj kompetencí a pozitivní vztah ke škole	165

6.3.1	Děti v mateřských školách	167
6.3.1.1	Kvantitativní důkazy o posunech: růst prosociálního chování	167
6.3.1.2	Shrnutí: Doložená proměna dětí v MŠ	170
6.3.2	Žáci základních a středních škol	170
6.3.2.1	Řešíme společnou výzvu: Posílení samostatnosti, vnitřní motivace k učení, komunikace a vztahů ve třídě	170
6.3.2.2	Minigranty pro Kutnohorsko: Rozvoj spolupráce a žákovských kompetencí	172
6.3.2.3	Učení venku: Lepší soustředění na výuku, větší pohoda	176
6.3.2.4	Kvantitativní měření: wellbeing, postoje, gramotnosti	177
6.3.2.5	Shrnutí: Doložená proměna žáků ZŠ a SŠ	180
6.4	Zřizovatelé – od správce k partnerovi: nové pojetí role zřizovatele ve vzdělávání	182
6.4.1	Posun od řešení správních a provozních agend škol	183
6.4.2	Prohloubení porozumění vzdělávání a vlastní roli	183
6.4.3	Finanční závazek zřizovatelů jako důkaz a katalyzátor spolupráce	184
6.4.4	Kvantitativní analýza postojů zřizovatelů (2022–2025)	185
6.4.5	Shrnutí	188
6.5	Spolupráce napříč systémem – budování regionálních sítí a propojení aktérů jako motor změny	188
6.5.1	Spolupráce jako motor změny: Budování regionálních sítí	189
6.5.2	Role týmu regionálních průvodců jako katalyzátoru a propojovacího článku	191
6.6	Neplánované efekty – posílení resilience systému	192
6.6.1.	Posílení resilience vzdělávacího systému na Kutnohorsku	192

7. Diskuse nad zjištěním: Revize teorie změny **199**

7.1	Úvod: Od zjištění k učení	200
7.2	Revize modelu změny: Co jsme se naučili o mechanismech změny?	200
7.2.1	Úroveň jednotlivce (RAA): Jak se mění aktéři – potvrzení prohloubení modelu	200

7.2.2	Úroveň skupiny (Diffusion Theory): Dynamika šíření inovací v praxi	203
7.2.3	Úroveň organizace (Kultura školy): Ředitel jako „strážce brány“ a katalyzátor	205
7.2.4	Úroveň regionu (Ekosystém): Budování resilience a dynamika systémové změny	206
7.3	Revize modelu akce: Principy efektivní implementace	207
7.3.1	Hierarchie a fázování podpory: Proč začít u vedení škol?	207
7.3.2	Principy účinné podpory: Co dělá intervence efektivními?	208
7.3.3	Systémové bariéry implementace: „imunitní reakce sborovny“ a riziko „degradace inovace“	210
7.3.4	Selhání v implementaci: Kdy a proč model akce nefungoval?	211
7.4	Závěrečná syntéza: Aktualizovaná teorie změny Eduzměny	212
7.5	Metodologická reflexe a alternativní vysvětlení	213
8.	Závěr	215
8.1	Shrnutí dosažených změn	215
8.1.1	Proměna aktérů systému	215
8.1.2	Vznik spolupracujícího regionálního ekosystému	217
8.2	Zjištění o mechanismech změny	217
8.3	Přetrvávající výzvy a jejich interpretace	218
8.4	Závěrečné shrnutí a zhodnocení	218
9.	Literatura	221
10.	Slovníček pojmů a seznam zkratk	227
10.1.	Základní pojmy modelu Eduzměna	228
10.2.	Slovníček pojmů (abecedně)	228
10.3.	Přehled zkratk (abecedně)	231
11.	Seznamy grafů, obrázků a tabulek	235

11.1.	Seznam grafů	236
11.2.	Seznam obrázků	236
11.3.	Seznam tabulek	236

12. Přílohy 237

Příloha č. 1:	Témata v odborně-pedagogické oblasti	238
Příloha č. 2:	Kazuistika – inspirativní rotující návštěva s přestavbou uspořádání MŠ	241
Příloha č. 3:	Karty dílčích intervencí Eduzměny	245