

Aktuální finanční zdroje v oblasti ICT a jejich dostupnost

Radek Maca, duben 2010

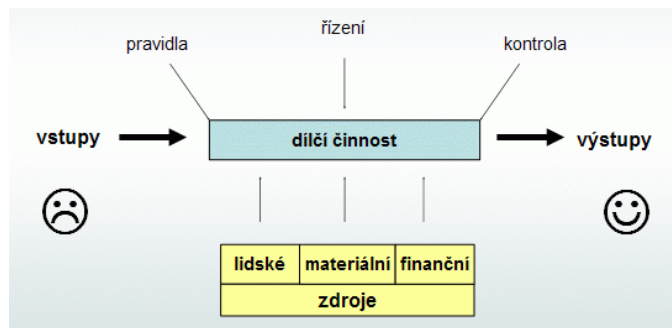
Obsah:

Obsah:	1
Než začneme utrácet	2
Princip plánování	2
Nákup ICT není jen o pořizovací ceně.....	2
Financování škol a školských zařízení od zřizovatele	3
Doplňková činnost	3
Projekty škol	4
Co je projekt.....	4
Jak zpracovat projektovou žádost	4
Vyhlášovatelé dotačních řízení, aneb možné zdroje financí.....	6
MŠMT	6
Kraje.....	6
Obce	7
NAEP	7
Komerční firmy.....	8
Příležitosti a rizika různých zdrojů financování	9
Příklady úspěšných projektů	9
Shrnutí.....	10
Literatura a internetové zdroje	10

Než začneme utrácet

Princip plánování

Při realizaci jakékoliv činnosti platí, že vyžaduje (spotřebovává) zdroje. Tyto zdroje mohou být lidské, materiální a finanční. Je zřejmé, že činnost musel někdo naplánovat, musel stanovit pravidla pro její konání, kriteria kontroly správnosti její realizace, pověřit lidi konkrétními činnostmi, zajistit potřebný materiál a to vše s předpokladem splnění nějakého cíle. Cílem může být např. pořízení majetku (interaktivní tabule) nebo služby (správa počítačové sítě), činnost (individuální výuka s využitím LMS) nebo prožitek (exkurze do výpočetního střediska).



Zpravidla každá z činností, které nějakým způsobem souvisí s využíváním ICT, vyžaduje finanční zdroje. Protože takových činností se ve škole realizuje celá řada, ředitel se nevyhne stanovování priorit na základě důležitosti a potřebnosti. Současně bude ovšem hledat další finanční zdroje na pokrytí všech potřebných „rozumných“ požadavků, tedy takových, které řeší využívání ICT ve škole komplexněji, ve více úrovních. O možnostech využití ICT ve škole přehledně informuje materiál [2], řadu obecnějších informací o budoucích trendech můžete najít v koncepčním materiálu MŠMT „Akční plán Škola 21“ – viz [3].

Nákup ICT není jen o pořizovací ceně

ICT postupně prorůstají celou školou. Jejich využívání by mělo směřovat k zajištění online sdílených výukových zdrojů, možnosti online komunikace a podpory týmové spolupráce v kolaborativním prostředí. Cílem by mělo být, aby se mohl každý žák i pedagog prostřednictvím svého (či školního) mobilního či pevného zařízení aktivně tvůrčím způsobem zapojit do výuky. To samozřejmě neznamená, že bude výuka probíhat jen na počítačích. Ty jsou a vždy zůstanou pouhými nástroji na práci s informacemi.

Z tohoto pohledu je třeba uvažovat o tom, že pořízené technologie musí také po nějakou dobu sloužit. Tedy k **pořizovací ceně** je třeba připočítat další **provozní náklady** na údržbu, spotřební materiál, upgrade a pochopitelně také **servisní náklady** na opravy. Do provozních i servisních nákladů se pak promítají také mzdové prostředky na personální zajištění těchto činností.

Celková cena (v literatuře se setkáte s termínem TCO – Total Cost of Ownership) je tedy dána rovnicí: **Celková cena = pořizovací cena + provozní náklady + servisní náklady.**

V rozpočtu školy je tedy třeba počítat s vyššími částkami na ICT. Některé služby je proto vhodné pořídit do školy, zpravidla dílní neinvestiční materiál (počítače a jejich běžné periferie, dataprojektory, výukový sw, ...) jiné je lepší si pronajímat (internetové připojení, webové servery, komplexní informační a vzdělávací systém, ...). Neexistuje jedno univerzální „správné“ řešení.

Financování škol a školských zařízení od zřizovatele

Základní pravidla existence školy popisuje tzv. školský zákon - viz [1]. Podle něj zajišťuje hlavní činnost školy či školského zařízení školská právnická osoba. Ve školském zákoně jsou stanoveny příjmy, které může používat na provozování svých činností (může provozovat více škol současně, např. častými případy jsou MŠ a ZŠ, školní jídelnu, SŠ a domov mládeže, ...):

§ 133

Příjmy školské právnické osoby

(1) Příjmy školské právnické osoby jsou zejména

- a) finanční prostředky ze státního rozpočtu,
- b) finanční prostředky z rozpočtů územních samosprávných celků,
- c) příjmy z hlavní a doplňkové činnosti,
- d) finanční prostředky přijaté od zřizovatele,
- e) úplata za vzdělávání a školské služby,
- f) příjmy z majetku ve vlastnictví školské právnické osoby,
- g) dary a dědictví.

(2) Rozpočet zřizovatele zprostředkovává vztah školské právnické osoby zřizované krajem, obcí nebo svazkem obcí ke státnímu rozpočtu.

V části 14 FINANCOVÁNÍ ŠKOL A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ ZE STÁTNÍHO ROZPOČTU je v §160 - §163 je popsáno, na co lze finanční prostředky použít, kdo a v jaké výši je bude škole poskytovat. Dotace od zřizovatele lze tedy použít jednak **na mzdy** příslušných pracovníků (správců i metodiků ICT a dalších zainteresovaných pedagogů) a jednak na **učební pomůcky**.

Doplňková činnost

Kromě hlavní činnosti může školská právnická osoba provozovat tzv. **doplňkovou činnost** – viz §135. V rámci této činnosti může škola získat další finanční prostředky na ICT, např. školením, pronajímáním počítačové učebny nebo obecně jakýchkoliv ICT. **Prostředky získané doplňkovou činností lze v průběhu příslušného kalendářního roku použít jen k úhradě výdajů doplňkové činnosti.** Např. lze pořídit ICT na podporu školení (počítače, jejich periferie, interaktivní tabuli, rozšíření LAN, LMS pro distanční vzdělávání apod.) K provozování výdělečné doplňkové činnosti je potřeba mít živnostenské oprávnění.

Projekty škol

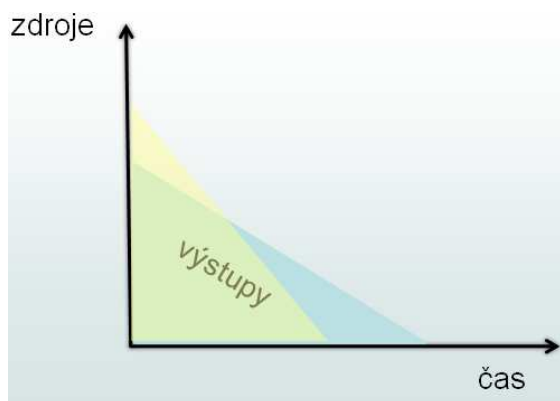
Co je projekt

Podle ČSN ISO 10006 je projekt jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.

Projekt tedy nepatří k běžným, opakujícím se činnostem ve škole, zpravidla řeší v daném čase nastartování nějaké aktivity, vybudování učebny, apod. Z pohledu financování se jedná o **nadstandardní peníze**.

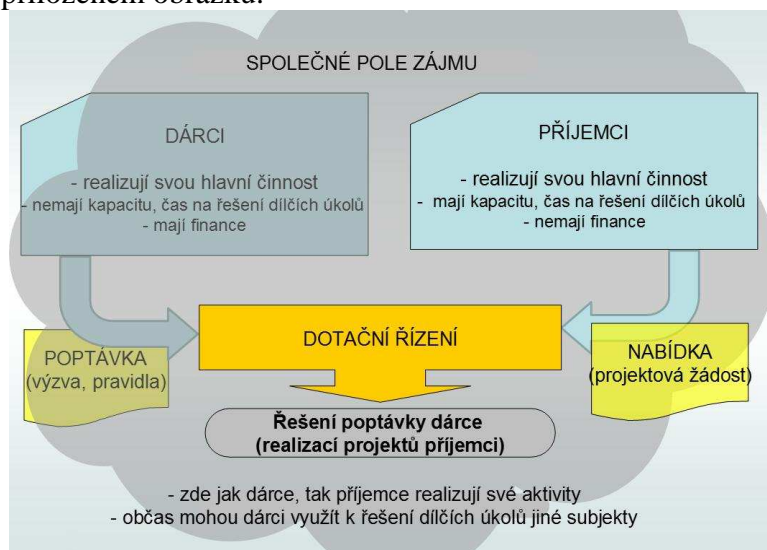
Základem projektu je dosažení předem stanovených cílů - **výstupů** v daném **čase** s využitím přidělených **zdrojů** (financí). Když se na tento tzv.

trojimperativ podíváme z věcné stránky, tak pokud chceme např. během měsíce (čas) vybudovat novou multimediální učebnu (výstup), bude třeba k tomu odpovídající finance (zdroje). Když budete chtít totéž zajistit za kratší čas, bude třeba více zdrojů (plocha trojúhelníka výstupů zůstane stejná). Pokud neseženeme dostatek peněz, bude realizace stejných výstupů trvat déle.



Kde hledat tyto další finance?

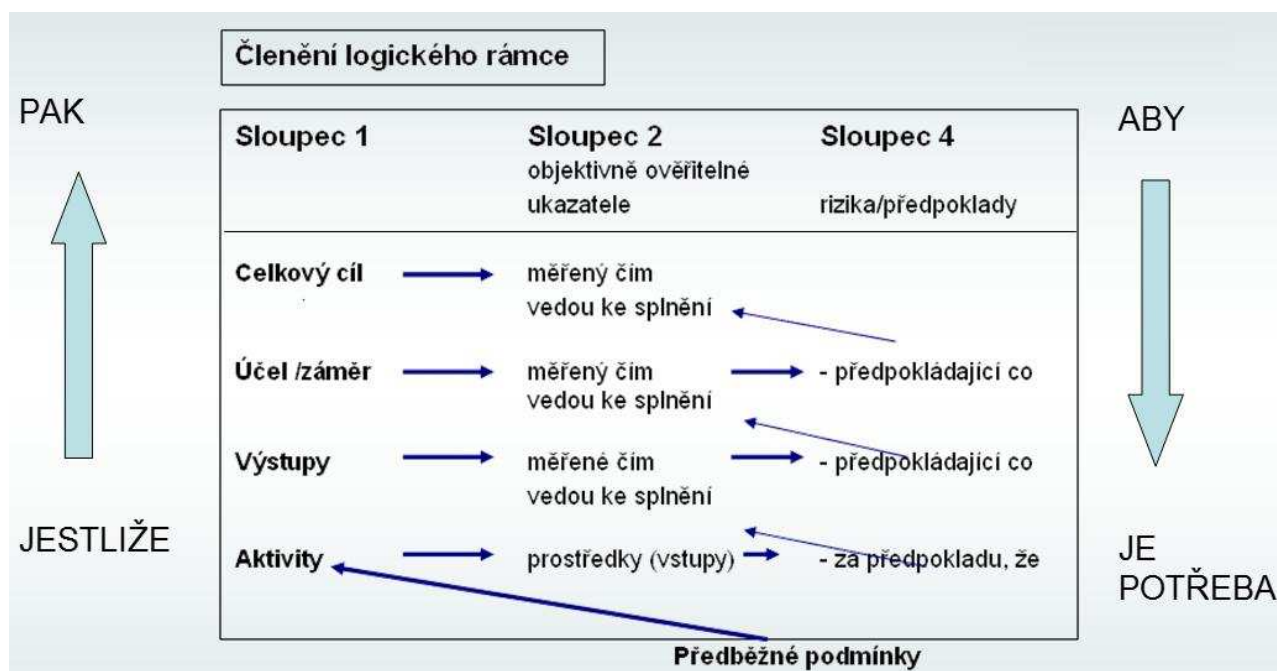
Možností je více. Řada organizací si je vědoma, že všichni nemohou dělat vše a proto se snaží část svých finančních prostředků nabídnout „nejlepším“ potenciálním řešitelům. Tito **dárci** (donátoři) zpravidla vyhlásí **výběrové dotační řízení**, ve kterém specifikují **požadované cíle, dobu**, za kterou je třeba jich dosáhnout, **objem nabízených finančních prostředků, pravidla** jejich použití a **kriteria výběru** řešitelů. Na tyto výzvy se pak hlásí zájemci o řešení, z nichž pak poskytovatel dotace – dárcé v **dotačním řízení** vybere nejvhodnější **realizátory**. Princip je znázorněn na přiloženém obrázku.



Jak zpracovat projektovou žádost

Vždy je potřeba si důkladně přečíst tzv. výzvu, v níž je popsáno zaměření dotačního řízení, tzv. vyšší cíle a pravidla pro zájemce o tyto finance. Žadatelé se pak podle zveřejněných pravidel uchází o finanční prostředky. Ať je vyhlášovatel kdokoliv, je třeba, aby žadatelé zpracovali tzv. projektovou žádost. Základem každé projektové žádosti je tzv. **logický rámec projektu**. Ten ve zkratce popisuje odpovědi na základní otázky žadatele – **kam chceme jít**, neboli jaké vyšší cíle zpravidla vyhlášovatele budeme plnit (1. řádek), **proč tam chceme jít**, neboli jaké vlastní cíle

budeme uspokojovat (2. řádek), jaké milníky - **výstupy** vzniknou při realizaci projektu (3. řádek) a jaké **aktivity** – kroky realizace budeme uskutečňovat aby vznikly výše uvedené výstupy (4. řádek).



Podrobné informace o metodě logických rámců najdete na adrese <http://www.logframe.cz/metoda.htm>

Vyhlašovatelé dotačních řízení, aneb možné zdroje financí

Dotační řízení může vyhlásit jakýkoliv subjekt, nejčastěji to jsou:

- MŠMT nebo jiná ministerstva
- Kraje
- Obce
- Národní agentura evropských programů (NAEP)
- Komerční firmy

Každý z těchto subjektů vyhlašuje čas od času dotační řízení, ze kterého je možné pořídit ICT. Některé jsou vyloženě zaměřeny na pořízení ICT, jiné umožňují pořizování ICT jako podpůrný prostředek realizace věcných cílů.

MŠMT

v současné době dokončuje práce na vyhlášení dotačního řízení projektu pro základní školy (kromě Prahy) **EU peníze školám** – viz <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/eu-penize-skolam> nebo <http://www.eupenizeskolam.cz/>. V tomto záměru je popsáno 7 tematických oblastí (šablon), z nichž jedno je zaměřeno na využívání ICT a to ve třech variantách:

šablona č.III/1 Individualizace výuky prostřednictvím digitálních technologií

šablona č.III/2 Inovace a zkvalitnění výuky prostřednictvím ICT

šablona č. III/3 Vzdělávání pedagogických pracovníků pro oblast digitálních technologií

Několik informací o projektu:

- Každá škola může podat jednu projektovou žádost
- Výše finanční dotace: minimální částka na projekt je 300 000 Kč, maximální možná částka na školu je 300 000 Kč + (počet žáků školy x 4300 Kč)
- Doba trvání projektu - maximálně 30 měsíců (pevné nastavení)
- Projektový záměr: před vyplněním žádosti projektu v aplikaci Benefit7 (<https://www.eu-zadost.cz/>), musí základní škola vytvořit projektový záměr.
- Financování projektů: Prostředky jsou poskytnuty na dosažení definovaných výstupů. Náklady na dosažení výstupu jsou stanoveny pevně a předem. Dosažením definovaných výstupů se stávají poskytnuté prostředky způsobilými. Příjemce obdrží prostředky ve dvou zálohových platbách: první záloha (60%) bude odeslána do 30 dnů od akceptace právního aktu ze strany ZŠ, druhá (40%) bude odeslána po 14 měsících od poskytnutí první platby.
- Příklad výstupu: výstupem šablony je 72 odučených hodin, náklady na jednu hod. jsou 1 000 Kč = 72 000 Kč. Příjemce doloží 70 odučených hodin, způsobilým výdajem je pouze 70 000 Kč.

Kraje

Kraje v současné době vyhlašují dotační řízení v rámci operačních programů evropských strukturálních fondů. Pro oblast vzdělávání jsou vyhlašovány výzvy v rámci tzv. **globálních grantů operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost**.

V prioritní ose 1. Počáteční vzdělávání lze v oblasti podpory **1.1 Zvyšování kvality ve vzdělávání** lze napsat projektovou žádost na realizaci těchto podporovaných aktivit:

- Zavádění vyučovacích metod, organizačních forem a výukových činností včetně tvorby modulových vzdělávacích programů s důrazem na mezipředmětové vazby, které vedou k rozvoji klíčových kompetencí.
- Zlepšování podmínek pro výuku technických oborů, včetně zvyšování motivace žáků ke vzdělávání se v těchto oborech
- Zlepšování podmínek pro využívání ICT pro žáky i učitele, a to i mimo vyučování.
- Využívání ICT ve všeobecně vzdělávacích a odborných předmětech.

V prioritní ose 1. Počáteční vzdělávání lze v oblasti podpory **1.2 Rovné příležitosti dětí a žáků, včetně dětí a žáků se speciálními vzdělávacími potřebami** lze napsat projektovou žádost na

realizaci těchto podporovaných aktivit:

- uplatňování a zlepšování organizačních forem výuky a vyučovacích metod podporujících rovný přístup ke vzdělávání a individuální přístup ke vzdělávání, včetně tvorby individuálních vzdělávacích plánů, využití ICT a e-learningových aplikací.

V prioritní ose 1. Počáteční vzdělávání lze v oblasti podpory **1.3 Další vzdělávání pracovníků škol a školských zařízení** lze napsat projektovou žádost na realizaci těchto podporovaných aktivit:

- Další vzdělávání pedagogických pracovníků škol a školských zařízení včetně realizace odborných praxí a zahraničních stáží pedagogických pracovníků s důrazem na realizaci kurikulární reformy, na jazykové vzdělávání, využívání ICT ve výuce a environmentální vzdělávání, včetně osvojení si dalších moderních pedagogických metod, souvisejících se systematickým zvyšováním kvality a efektivity vzdělávání.

V prioritní ose 3. Další vzdělávání lze v oblasti podpory **3.2 Podpora nabídky dalšího vzdělávání** lze napsat projektovou žádost na realizaci těchto podporovaných aktivit:

- Podpora provázanosti dalšího vzdělávání s počátečním vzděláváním vytvářením vzdělávacích modulů a pilotní ověřování těchto modulů.
- Podpora vzdělávací nabídky v oblasti dalšího vzdělávání, rozvoj vzdělávacích programů pro vzdělávání dospělých ve školách a dalších vzdělávacích institucích.
- Poradenství a metodická pomoc při zavádění moderních a inovativních vzdělávacích technologií a metod (pro organizace působící v oblasti specializačního a dalšího vzdělávání a vzdělávání pro udržitelný rozvoj).

Obce

Obce se mohou samostatně přihlásit na realizaci některého z evropských projektů. Díky těmto aktivitám pak zajišťují pro své školy a školská zařízení vybavení vhodnými ICT.

Samostatně obce speciální projekty v oblasti ICT zpravidla nevyhlašují. V oblasti vzdělávání se spíše zaměřují na podporu realizace komunitního vzdělávání, na aktivní podporu zaměstnanosti apod.

NAEP

Národní agentura pro evropské vzdělávací programy (NAEP) jako součást Domu zahraničních služeb MŠMT koordinuje vzdělávací programy mezinárodní spolupráce. NAEP vznikla díky nové generaci programu LLP 2007-2013 (Program celoživotního učení), kam se transformovaly aktivity Národních agentur Socrates a Leonardo da Vinci.

Cílem NAEP je vytvářet informační systém o vzdělávacích programech EU a o jiných mezinárodních aktivitách, poskytuje informační a konzultační služby týkající se svěřených programů, organizuje národní a mezinárodní semináře a konference, propaguje české školství v zahraničí a vydává informační materiály.

V rámci všech těchto programů má nejbližší k ICT projekt eTwinning. Aktivita eTwinning je zaměřena na podporu spolupráce žáků i učitelů mateřských, základních a středních škol v rámci Evropské unie.

eTwinning lze charakterizovat jako projekt, ve kterém dvě a více škol z různých zemí realizují prostřednictvím informačních a komunikačních technologií vzdělávací aktivitu na dálku.

eTwinning nemá vymezená kritéria účasti ani termíny pro zapojení či předkládání projektů, zapojit se může každá škola, resp. každý kolektiv.

eTwinning nabízí technologické nástroje pro spolupráci škol na portálu <http://www.etwinning.net>, kde se školy mohou do aktivity eTwinning zapojit, zaregistrovat se, hledat si partnerské školy a učitelé a žáci se zde mohou virtuálně setkávat, spolupracovat a realizovat projekty na dálku. Např. prostředí Twinspace poskytuje podnětné prostředí s řadou použitelných nástrojů pro projektové vyučování.

Vytisknout tuto stránku Hledat čeština

eTwinning

Uživatelské jméno **PŘIHLÁŠENÍ**
 ***** [Zapomněli jste své heslo?](#)

NOVINKY **INSPIRACE** **PROFESNÍ ROZVOJ** **NÁSTROJE** **OCENĚNÍ** **PODPORA**

Nacházíte se zde: **Dor** **► BALÍČKY** nástroje v prostředí TwinSpace

Nástroje v prostředí TwinSpace

Váš eTwinningový projekt můžete začít a vy se už nemůžete dočkat, až na něm začnete pracovat. Nástroje v prostředí TwinSpace jsou méně jasné, proč ale pro jejich realizaci nevyužít prostředí TwinSpace? Nástroje v prostředí TwinSpace jsou speciálně pro eTwinningové projekty. Máte zde k dispozici řadu nástrojů, které vám pomohou pracovat s nástroji TwinSpace používat! Může se stát základem vaší komunikace a projektových aktivit, výkladní skříní pro prezentaci vašich výsledků nebo pouze místem, kde budete ukládat veškeré dokumenty.

Chcete-li se podívat, co můžete v prostředí TwinSpace uskutečnit, prohlédněte si veřejná prostředí TwinSpace public TwinSpaces (coming soon).

Co je to prostředí TwinSpace? Proč bych ho měl(a) používat?

Prostředí TwinSpace je virtuální „učebnou“, ve které členové partnerství realizují své projekty. Bylo vytvořeno jako nástroj pro spolupráci speciálně pro eTwinning a navrženo tak, aby odpovídalo potřebám účastníků této aktivity. Vedle dalších charakteristik, je prostředí TwinSpace také nástrojem:

- **Mnohajazyčným:** texty na ploše jsou přeloženy do dvaadvaceti jazyků, kterými se mluví v zemích zapojených do eTwinningu. Díky tomu je práce v prostředí TwinSpace snadnější.
- **Bezpečným:** přístup do prostředí TwinSpace je chráněn heslem a mohou do něj vstupovat pouze lidé, které pozvou administrátoři projektu (téměř jsou obvykle učitelé, kteří partnerství zakládali). To znamená, že žáci mohou pracovat v bezpečném prostředí bez rizika, že by se zde setkali s neznámými lidmi či narazili na dokumenty s nevhodným obsahem.
- **Uživatelsky příjemným:** prostředí TwinSpace je určeno uživatelům, kteří nejsou počítačovými specialisty. Práce v něm je i snadná a jednoduchá, zvládne ji každý, kdo ovládá základní počítačové nástroje.

Také v **Nástroje**

- Nástroje na pracovní ploše
- Nástroje v prostředí TwinSpace
- Další nástroje

Vytisknout tuto stránku

Zde však nenajdete finanční prostředky, ale pouze inspiraci, resp. webové nástroje.

Komerční firmy

V rámci svých aktivit mohou některé velké (bohaté) firmy vyhlásovati speciální dotační řízení na realizaci vzdělávání. Zpravidla se jedná o nepřímou podporu svých produktů a služeb. Např. ČEZ se svého času zaměřil na podporu tvorby vzdělávacích aktivit souvisejících s využíváním ekologicky čistých zdrojů apod.

Nejedná se však o pravidelné aktivity těchto firem.

Příležitosti a rizika různých zdrojů financování

Každý ze zdrojů financí má své přednosti a zápory. Některý je relativně stabilní, ale mnoho prostředků nepřináší, jiný je štedrý, ale třeba jednorázový, další je pak účelově spjat s vykonáváním specifické činnosti. Velmi přehledně jsou příležitosti a hrozby jednotlivých zdrojů financování zpracovány v článku Blanky Kozákové Projektové řízení ve škole, který je uveřejněn na metodickém portálu RVP.CZ – viz <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/8033/projektove-rizeni-ve-skole.html/>. Z tohoto článku přináším pro ilustraci následující tabulku:

Zdroj financování	Způsob řešení	Příležitost	Hrozba
Příspěvek zřizovatele	Systematický tlak podpořený ICT plánem v kontextu ŠVP	Soulad se vzdělávací strategií obce, strategické plánování sleduje ČŠI	Z nízkého rozpočtu nebude možné zdroje uvolnit
	Ad hoc žádosti podpořené ICT plánem	Systémová reakce na aktuální nabídku (typicky dočerpání rozpočtu na konci kalendářního roku)	Nebude nabídka finančních zdrojů
	Ad hoc žádosti podpořené osobními kontakty	Přednostní komunikace a informace	Ztráta pozice, například po volbách
Projekty financované ze státního rozpočtu	Průběžné sledování vyhlašovaných programů a jejich porovnání s ICT plánem v kontextu ŠVP	Soulad s podporovanými aktivitami programu	Nebude vyhlášen program umožňující financování ICT, resp. bude vyhlášen s krátkou dobou pro podání žádosti
Projekty z fondů Evropské unie	Průběžné sledování vyhlašovaných programů a jejich porovnání s ICT plánem v kontextu ŠVP	Soulad s podporovanými aktivitami programu	Bude nutné vyčkat na vyhlášení programu
	Ad hoc projektové žádosti na aktuální výzvu	Aktuální možnost získat finanční zdroje	Nekoncepční pořízování ICT vyhovující projektu, nikoli potřebám školy
Dary	Ad hoc žádosti podpořené osobními kontakty	Přednostní komunikace a informace	V obci nebude vhodný dárce

Příklady úspěšných projektů

Abyste se mohli inspirovat, uvádím několik adres, kde jsou publikovány úspěšné, tedy podpořené a realizované projekty:

- projekty s podporou ICT realizované v rámci SIPVZ MŠMT, žel databáze úspěšných projektů na adrese <http://is.e-gram.cz> je nyní nefunkční.
- investiční projekty realizované v rámci různých operačních programů - <http://www.strukturalni-fondy.cz/Uspesne-projekty/>, obsahuje více než 400 realizovaných investičních projektů.

- c) neinvestičních projektů z různých operačních programů – viz <http://www.esfcr.cz/modules/projects/index.php> .
- d) nejkompaktnější databáze s více než 22 000 investičních i neinvestičních projektů <http://www.risy.cz/index.php?pid=502&kraj=-1&language=cz> , jen projektů s problematikou ICT z OPVK jich zde najdete přes 600.
- e) Projekty ICT ve školách v zahraničí nám mohou napovědět, kam směřují trendy; pak lze využít <http://www.eun.org/web/guest/projects/current> nebo <http://www.europelarning.info/project.php> .

Shrnutí

Finančních prostředků na podporu ICT je emitováno relativně hodně. Záleží jen na škole, přesněji na zaměstnancích školy, jak všechny možné příležitosti uchopí. Státní dotace jsou rozdělovány plošně pro všechny organizace, vystačí zpravidla pouze na základní učební prostředky. Navíc jsou tyto „ONIVky“ každoročně kráceny. Chce-li škola v procesu digitalizace postupovat rychleji, nezbude jí, než využít vícezdrojového financování.

- K tomu je vhodné vytvořit si databázi vlastních projektových záměrů a pravidelně sledovat webové stránky poskytovatelů dotací. Jakmile se alespoň ze 60 % překrývá záměr ze šuplíku se záměrem poskytovatele dotace, je třeba seriózně zvážit, jestli se dá záměr trochu „ohnout“, přepracovat a případně dotvořit ho do podoby projektové žádosti. Tyto přípravné aktivity de facto kopírují činnosti komerčních firem z praktického života, kdy se komerční firmy takto ucházejí o zakázky. I kdyby vaše projekty nevyšly a nebyly nakonec finančně podpořeny. Získáte nesmírné množství informací a zkušeností, které je dobré předat vašim žákům a studentům, např. v projektovém vyučování.

Literatura a internetové zdroje

- [1] Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) ze dne 24. září 2004, dostupné v poslední verzi na http://www.msmt.cz/uploads/soubory/zakony/Uplne_zneni_SZ_317_08.pdf
- [2] kolektiv autorů: Informační a komunikační technologie ve škole, VUP Praha 2010, ISBN 978-80-87000-31-1, dostupné na <http://digifolio.rvp.cz/view/view.php?id=1947>
- [3] Kolektiv autorů: Akční plán Škola 21, MŠMT Praha 2009, dostupné na http://www.msmt.cz/uploads/soubory/tiskove_zpravy/Akcni_plan_Skola_21.pdf
- [4] Kozáková Blanka: Projektové řízení ve škole, 2009, dostupné na <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/8033/projektove-rizeni-ve-skole.html/>
- [5] Maca Radek: Jak na projekty ESF, příspěvek na ACTIV konferenci 2007, dostupné na http://www.inforama.cz/activ/ACTIV07Jak_na_projekty_ESF.pdf