

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra humanitních věd**



**Diplomová práce**

**Místní akční plán rozvoje vzdělávání v regionu  
Rakovnicko**

**Lucie Strouhalová**

© 2018 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Lucie Strouhalová

Podnikání a administrativa

Název práce

**Místní akční plán rozvoje vzdělávání v regionu Rakovnicko**

Název anglicky

**Local action plan – education development in Rakovnicko region**

---

### Cíle práce

Práce si klade za cíl prozkoumat přínosy a dopady projektu Místní akční plán rozvoje vzdělávání v regionu Rakovnicko. Na základě analýzy budou navržena možná zlepšení v přístupu k řešení konkrétních místních problémů, nastavení priorit regionální vzdělávací politiky, spolupráce v území a budou navrženy vhodné změny nastavení projektu pro navazující či obdobné budoucí projekty.

### Metodika

Práce bude rozdělena na dvě hlavní části – teoretickou a praktickou. Část teoretická bude zpracována na základě studia dokumentů týkajících se dané problematiky a průběhu zpracování projektu Místní akční plán rozvoje vzdělávání ORP Rakovník. Bude vycházet z dat sekundárních. Praktická část této diplomové práce bude pracovat s empiricky získanými primárními daty.

## **Doporučený rozsah práce**

60 – 80

## **Klíčová slova**

místní akční plán, rozvoj, Rakovnicko

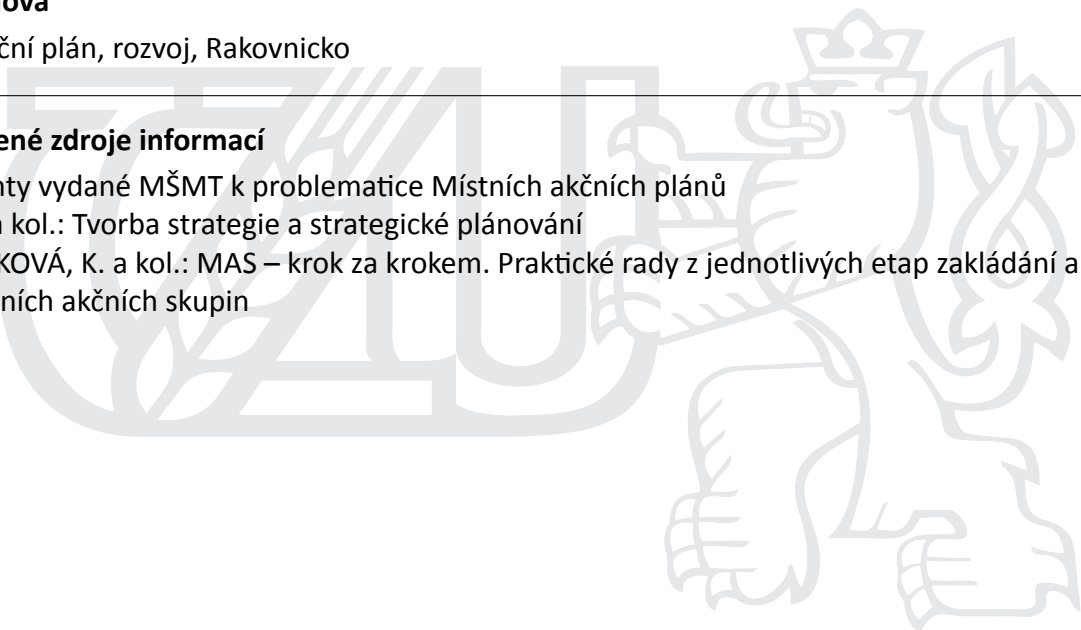
---

## **Doporučené zdroje informací**

Dokumenty vydané MŠMT k problematice Místních akčních plánů

FOTR, J. a kol.: Tvorba strategie a strategické plánování

MATOUŠKOVÁ, K. a kol.: MAS – krok za krokem. Praktické rady z jednotlivých etap zakládání a činnosti místních akčních skupin



---

## **Předběžný termín obhajoby**

2017/18 LS – PEF

## **Vedoucí práce**

RNDr. Petr Kment, Ph.D.

## **Garantující pracoviště**

Katedra humanitních věd

Elektronicky schváleno dne 20. 3. 2018

**prof. PhDr. Michal Lošťák, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 3. 2018

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2018

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Místní akční plán rozvoje vzdělávání v regionu Rakovnicko" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2018

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala RNDr. Petru Kmentovi, PhD. za odborné vedení a pomoc při zpracování diplomové práce. Dále vedení společnosti Rakovnicko o. p. s. za poskytnuté informace a osloveným školám a odborníkům za jejich čas a poskytnuté rozhovory. V neposlední řadě pak své rodině, za neuvěřitelnou podporu při mém studiu.

# Místní akční plán rozvoje vzdělávání v regionu Rakovnicko

## Abstrakt

Tato práce se zabývá zhodnocením projektu Místní akční plán ORP Rakovník, což je projekt financovaný z veřejných zdrojů v rámci Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání, zaměřený na regionální rozvoj v oblasti vzdělávání. Cílem práce je zhodnocení počátečního nastavení projektu, procesu jeho tvorby, doprovodných aktivit a celkového regionálního přínosu. Práce je rozdělena na teoretickou část, vlastní práci a část zabývající se zhodnocením a diskuzí. V teoretické části jsou vymezena specifika regionu Rakovnicko, vysvětleny základní pojmy problematiky a povinné výstupy realizace projektu. V další části práce je popsána realizace samotného projektu, dosažené výstupy a na základě empirického šetření jsou přínosy jednotlivých aktivit i projektu jako celku zhodnoceny. Empirické šetření se sestávalo z rozhovorů s vedením zapojených škol a rozhovorů s odborníky na průřezové oblasti projektu, kteří byli do realizace zapojeni. V závěrečné části práce jsou prezentována konkrétní doporučení pro navazující projekty.

Přínosem této práce je zhodnocení projektu, jež bude jedním z hlavních podkladů pro rozhodnutí realizátora projektu Místní akční plán ORP Rakovník o zapojení se do navazujícího projektu a doporučení pro jeho tvorbu. Na základě zjištěného byly v území uskutečněny první důležité kroky pro regionální rozvoj oblasti vzdělávání. Realizace navazujícího projektu je však pro další rozvoj této oblasti zcela klíčová.

**Klíčová slova:** místní akční plán, Rakovnicko, partnerství, rozvoj regionu, místní akční skupina, lokální strategie, inkluzivní vzdělávání, předškolní vzdělávání, základní vzdělávání, zájmové a neformální vzdělávání.

# **Local action plan for education development in Rakovnicko region**

## **Abstract**

This Master's thesis deals with evaluation of the project Local action plan in the territory of the municipality with extended competence Rakovník. The project is focused on regional development in the field of education and financed by public funds within Operational Programme Research, Development and Education. The aim of the thesis is to evaluate the initial setting of the project, the process of its creation, the accompanying activities and the overall regional benefit. The thesis is divided into three parts: theoretical part, own work and part devoted to evaluation and discussion. The theoretical part defines the specifics of the Rakovnicko region, explains the basic terminology and the obligatory outcomes of the project implementation. The next part of the thesis describes the implementation of the project itself and the achieved outcomes. Further, on the basis of an empirical survey, the benefits of the individual activities and the project as a whole are evaluated. The empirical survey consisted of interviews with the heads of participating schools and interviews with cross-sectional education professionals who were involved throughout the project implementation. The final part of the thesis presents specific recommendations for follow-up projects.

The benefit of this master's thesis is the evaluation of the project, which will be one of the main documents used by the company management for deciding whether to participate in a follow-up project and recommendations for its creation. Based on the findings, important steps leading to regional development in the field of education have been initiated. The implementation of the follow-up project, however, is absolutely crucial for this option.

**Keywords:** local action plan, Rakovnicko, partnership, region development, local action group, local strategy, inclusive education, preschool education, primary education, interest and non-formal education.

# Obsah

<b>1 Úvod</b> .....	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika</b> .....	<b>14</b>
2.1 Cíl práce .....	14
2.2 Metodika.....	14
<b>3 Teoretická východiska</b> .....	<b>16</b>
3.1 Region Rakovnicko .....	17
3.1.1 Obecný popis území.....	17
3.1.2 Občanská vybavenost.....	19
3.1.3 Sociální služby.....	20
3.1.4 Ekonomika.....	22
3.1.5 Dopravní obslužnost .....	24
3.1.6 Vzdělávání.....	25
3.2 Místní akční skupina .....	26
3.2.1 Metoda LEADER.....	27
3.2.2 Standardizace.....	27
3.2.3 MAS Rakovnicko.....	29
3.3 Místní akční plány rozvoje vzdělávání.....	32
3.3.1 Cíle a přínosy projektů.....	33
3.3.2 Výstupy projektů.....	34
3.3.2.1 Dokládání jednotlivých výstupů.....	35
3.3.2.2 Dokládané výstupy.....	37
<b>4 Vlastní práce</b> .....	<b>41</b>
4.1 Místní akční plán ORP Rakovník .....	41
4.1.1 Partnerství.....	42
4.1.1.1 Řídící výbor .....	42
4.1.1.2 Realizační tým .....	43
4.1.1.3 Pracovní skupiny .....	44
4.1.2 Dokument MAP .....	45
4.1.2.1 SWOT analýzy .....	46
4.1.2.2 Analytická část .....	52
4.1.2.3 Strategický rámec .....	53
4.1.2.4 Akční plán .....	53
4.1.2.5 Implementační plán.....	53



4.1.3	Budování znalostních kapacit.....	54
4.1.3.1	Rozvoj partnerství.....	56
4.1.4	Evaluace .....	59
4.2	Hodnocení projektu MAP.....	59
4.2.1	Rozhovory s vedeními škol .....	59
4.2.1.1	Vyhodnocení rozhovorů.....	60
4.2.2	Rozhovory s odborníky .....	62
4.2.2.1	Oslovení odborníci.....	63
4.2.2.2	Sestavené otázky.....	64
4.2.2.3	Výsledky realizovaných rozhovorů .....	65
4.3	Hodnocení jednotlivých aktivit.....	66
4.3.1	Vzdělávací aktivity .....	67
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse.....</b>	<b>71</b>
5.1	Doporučení pro navazující projekt.....	71
5.1.1	Výkonné orgány.....	71
5.1.2	Pracovní skupiny.....	72
5.1.3	Prezentace výstupů.....	72
5.1.4	Budování znalostních kapacit .....	73
5.1.5	Rozvoj partnerství .....	73
5.1.6	Evaluace .....	74
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>75</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>76</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>80</b>
8.1	Seznam obcí v regionu Rakovnicko.....	80
8.2	Seznam obcí v územní působnosti Místní akční skupiny Rakovnicko .....	80
8.3	Seznam škol zapojených do hodnocení MAP .....	81

## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1: Správní obvod ORP Rakovník .....	18
Obrázek č. 2: Mapa místních akčních skupin ČR.....	31

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1: Obyvatelé Rakovnicka dle věku .....	21
Tabulka č. 2: Uchazeči o zaměstnání na Rakovnicku.....	23
Tabulka č. 3: SWOT-3 analýza předškolního vzdělávání .....	47
Tabulka č. 4: SWOT-3 analýza základního vzdělávání .....	48
Tabulka č. 5: SWOT-3 analýza inkluzivního vzdělávání.....	50
Tabulka č. 6: SWOT-3 analýza zájmového a neformálního vzdělávání.....	51
Tabulka č. 7: Vysvětlení rozložení tabulky č. 8 .....	54
Tabulka č. 8: Přehled vzdělávacích aktivit.....	55

## **Seznam použitých zkratk**

CHKO – Chráněná krajinná oblast

CLLD – Komunitně vedený místní rozvoj

ČD – České dráhy, a.s.

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

DDM – Dům dětí a mládeže

DSO – Dobrovolný svazek obcí

EU – Evropská unie

IROP – Integrovaný regionální operační

KAP – Krajský akční plán

KS NS MAS – Krajská síť / Krajské sdružení NS MAS Středočeského kraje

MAP – Místní akční plán

MAS – Místní akční skupina

MJ – Měřicí jednotka

MMR – Ministerstvo pro místní rozvoj

MsŠ – Mateřská speciální škola

MŠ – Mateřská škola

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky  
MÚ – Městský úřad  
NIDV – Národní institut pro další vzdělávání  
NS MAS – Národní síť Místních akčních skupin České republiky, z.s.  
OP PPR – Operační program Praha – pól růstu ČR  
OP VVV – Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání  
OPZ – Operační program zaměstnanost  
ORP – Obec s rozšířenou působností  
OSPOD – Orgán sociálně-právní ochrany dětí  
PID – Pražská integrovaná doprava  
PrŠ – Praktická škola  
PRV – Program rozvoje venkova  
RVP PV – Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání  
ŘO – Řídicí orgán OP VVV  
SCLLD – Strategie komunitně vedeného místního rozvoje  
SID – Středočeská integrovaná doprava  
SMOR – Svaz měst a obcí Rakovnícka  
Speciální škola – Škola zřízené dle § 16 odstavce 9 Školského zákona  
SR – Strategický rámec  
SŠ – Střední škola  
SVP – Školní vzdělávací program  
ŠD – Školní družina  
ŠJ – Školní jídelna  
ZNEF – Zájmové a neformální vzdělávání  
ZŠ – Základní škola  
ZUŠ – Základní umělecká škola  
ZZA – Zdravotník zotavovacích akcí

# 1 Úvod

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku vzdělávání v regionu Rakovnicko, prioritně na úrovni mateřských a základních škol, a mapuje proces tvorby a přínosy projektu Místní akční plán rozvoje vzdělávání ORP Rakovník. Projekty typu místních akčních plánů ukazují, že nejen mezi vzdálenějšími místy České republiky nalzáme rozdíly v úrovni a přístupech ke vzdělávání, ale že i na menším území je rozpětí problematiky jednotlivých vzdělávacích zařízení velmi rozdílné. To přináší potřebu zaměřit se na přenos změn ve vzdělávání na místní úroveň samotných škol a dalších institucí a organizací působících ve vzdělávacím sektoru.

Velkému množství zřizovatelů základních a mateřských škol (v případě této práce se jedná zejména o obce) však často schází vize rozvoje školy a koncepce vzdělávací politiky. To vytváří problém především v přístupu k začleňování znevýhodněných dětí, tedy v přístupu k inkluzivnímu modelu vzdělávání. Místní akční plán je dokument, který propojuje současné strategické materiály a vize rozvoje vzdělávání na území ORP Rakovník a současně stanovuje nové intence a priority, k jejichž naplnění bude směřovat.

Místní akční plán (MAP) si klade za cíl zlepšení kvality vzdělávání v mateřských a základních školách podpořením místní spolupráce zřizovatelů, škol a dalších školských zařízení a zástupců rodičů formou společného informování, vzdělávání a zapojení do plánování partnerských aktivit pro řešení místně specifických problémů a potřeb. Jedním z hlavních přínosů MAP se tak stává vybudování udržitelného systému komunikace mezi jednotlivými aktéry, kteří na území regionu ovlivňují vzdělávání a vytvoření společné vize rozvoje vzdělávání. Prioritní opatření, která MAP nastavuje, jsou zaměřena na dostupnost a kvalitu předškolního vzdělávání a péče, čtenářskou a matematickou gramotnost v základním vzdělávání a inkluzivní vzdělávání a podporu dětí a žáků ohrožených školním neúspěchem.

Vznik projektu MAP je podmíněn také zaměřením podpory z OP VVV (Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání, tematický program Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy) a IROP (Integrovaný regionální operační program pod záštitou Ministerstva pro místní rozvoj). Bez jeho existence může být v území omezeno čerpání dotací do oblasti vzdělávání.

Téma diplomové práce bylo zvoleno mimo jiné proto, že v současné době působím v neziskové společnosti, která byla realizátorem Místního akčního plánu v území ORP

Rakovník. Diplomová práce bude sloužit jako jeden z klíčových podkladů pro rozhodnutí vedení společnosti o zapojení se do navazujícího projektu MAP II. Ráda bych touto prací zmapovala náročnost a specifika realizace tohoto projektu a jeho skutečný přínos pro rozvoj oblasti vzdělávání a zároveň našla oblasti a možnosti zlepšení pro následující projekty.

Jakým způsobem MAP vzniká a jaké možnosti čerpání finančních prostředků školským zařízením přináší? Tomuto a dalším otázkám se věnuji v následujících kapitolách diplomové práce.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Práce si klade za cíl zanalyzovat proces tvorby projektu MAP rozvoje vzdělávání ORP Rakovník, stanovení priorit a cílů pro rozvoj této oblasti, tvorbu závazných dokumentů a pořádání doprovodných aktivit a na základě takto získaných dat a informací navrhnout potřebné kroky pro další rozvoj této oblasti v projektech navazujících.

V teoretické části práce budou vymezeny základní pojmy zkoumané problematiky, na základě kterých bude charakterizována oblast vzdělávání v řešeném území. Práce bude obsahovat socioekonomickou analýzu regionu, principy fungování místních akčních skupin, představení platformy MAS Rakovnicko a především předepsané nastavení a minimální výstupy realizace projektu MAP. Další kapitola práce, s názvem Vlastní práce, představí soubor aktivit pro řešení konkrétních místních problémů a stanovené priority vzdělávací politiky. Na základě empirického šetření budou posuzovány přínosy jednotlivých aktivit a projektu jako celku. V kapitole Výsledky a diskuze budou navrženy možnosti zlepšení pro navazující projekty.

### **2.2 Metodika**

První část práce se zabývá teoretickým vymezením a charakteristikou zvoleného tématu. Informace jsou získávány především ze sekundárních zdrojů dat, jako je odborná literatura, zpravodaje, příručky Řídícího orgánu OP VVV k projektům MAP či výkazy škol. Dále je za pomoci socioekonomické analýzy proveden průzkum disparit, neboli identifikace problémových oblastí.

Hlavní část diplomové práce se týká evaluace realizace projektu MAP ORP Rakovník a vhodnosti pořádaných vzdělávacích aktivit na základě SWOT3 analýz jednotlivých oblastí vzdělávání z území, rozhovorů s vedením škol a školských subjektů z území realizace a empirického šetření prostřednictvím standardizovaných expertních rozhovorů s odborníky. Pro rozhovory byli vybráni zástupci jednotlivých oblastí, kterých se Místní akční plán dotýká, tedy zástupci oblasti předškolního a základního vzdělávání, zástupce mimoškolních vzdělávacích aktivit, zástupce rodičů a zástupce realizátora projektu, MAS Rakovnicko, jakožto odborníka na projekty spolupráce, dotační politiku a rozvoj regionu.

Závěr práce obsahuje vyhodnocení a interpretaci získaných dat. Shrnuje zjištěné nedostatky a možnosti zlepšení a přináší návrhy a doporučení pro jejich řešení.

### 3 Teoretická východiska

Projekty MAP, tedy místní akční plány, jsou lokálně realizované projekty zaměřené na rozvoj kvality vzdělávání a přístupu k inkluzivnímu vzdělávání dětí a žáků do 15let. Odpovídají principu LEADER „zdola nahoru“, kterým se řídí místní akční skupiny. Potřeby a aktivita by dle tohoto principu měly přicházet „zdola“, což v tomto projektu znamená od místních aktérů v oblasti vzdělávání. Cílem realizace projektů MAP je zlepšení kvality vzdělávání v mateřských a základních školách řešením místně specifických problémů a potřeb. Z tohoto důvodu zde hlavní roli hraje podpora spolupráce zřizovatelů, školských zařízení a ostatních aktérů ve vzdělávání, jejich společným informováním, vzděláváním a plánováním partnerských aktivit.<sup>1</sup>

Pro schopnost posouzení vhodnosti nastavení projektu a jeho lokálních přínosů je v první řadě potřeba definovat specifika území, pro které je zpracováván. Region Rakovnicko zde bude popsán z hlediska občanské vybavenosti, dostupnosti sociálních služeb, ekonomiky, dopravní obslužnosti a samozřejmě vzdělávání. Dále bude v této části práce popsána činnost, vznik a zásady existence místních akčních skupin, které jsou jedním ze čtyř možných realizátorů projektů MAP. Krátce bude představena MAS Rakovnicko, jakožto realizátor hodnoceného projektu. V závěru této části práce bude vysvětlena metodika projektů MAP a jejich očekávané cíle a přínosy pro oblast vzdělávání.

---

<sup>1</sup> ŘÍDICÍ ORGÁN OP VVV. Postupy zpracování místních akčních plánů: Příloha č. 2 výzvy k předkládání projektů. In: *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: OP VVV, 2018, [2016], s. 7 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/uploads/OP\\_VVV/Vyzva\\_MAP/Priloha\\_2\\_Postupy\\_MAP.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/OP_VVV/Vyzva_MAP/Priloha_2_Postupy_MAP.pdf).



## 3.1 Region Rakovnicko

### 3.1.1 Obecný popis území

Region Rakovnicko územně odpovídá správnímu obvodu obce s rozšířenou působností Rakovník. Leží v západní části Středočeského kraje a sousedí s okresy Beroun, Kladno, Louny, Plzeň – sever a Rokycany. Rozlohou, která celkově činí 896,26 km<sup>2</sup>, se jedná o pátý největší okres Středočeského kraje. Dle počtu obyvatel se ovšem naopak jedná o nejméně osídlený okres ve Středočeském kraji, tedy dvanáctý v pořadí. To je zapříčiněno historickou (výskyt Sudet) a geografickou (lesní porost, CHKO Křivoklátsko, zemědělská půda, a další) strukturou osídlení regionu a rovněž vysokým počtem obcí s nízkým počtem obyvatel. Celkově se v okrese nachází 11 obcí s počtem obyvatel nižším než 100, 54 obcí s počtem obyvatel nižším než 500, a 73 z celkových 83 obcí regionu s počtem obyvatel nižším než 1000.<sup>2</sup>

Z celkových 83 obcí (viz příloha 8.1 Seznam obcí v regionu Rakovnicko) se na území nacházejí tři obce s uděleným statutem města: Jesenice, Nové Strašecí a Rakovník; a šest městysů: Kněžves, Křivoklát, Mšec, Pavlíkov, Senomaty a Slabce. Na území se nalézají 4 správní obvody obcí s pověřeným obecním úřadem: Jesenice, Křivoklát, Nové Strašecí a Rakovník, viz obrázek č. 1.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> ČSÚ PRO STŘEDOČESKÝ KRAJ. Charakteristika okresu Rakovník: Okres Rakovník. *Český statistický úřad* [online]. Praha: ČSÚ, 2018, Aktualizováno dne: 16.06.2017 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/xs/charakteristika\\_okresu\\_rakovnik](https://www.czso.cz/csu/xs/charakteristika_okresu_rakovnik).

<sup>3</sup> Tamtéž.

Obrázek č. 1: Správní obvod ORP Rakovník



Zdroj: ČSÚ PRO STŘEDOČESKÝ KRAJ. Administrativní mapa SO ORP Rakovník k 1. 1. 2016. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: ČSÚ, 1. 1. 2016 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/11240/17838950/adm\\_2016\\_ORP2121.png/6d17b352-fd6d-4ae7-ae55-ffae0dab42ef?version=1.1&t=1468926254448](https://www.czso.cz/documents/11240/17838950/adm_2016_ORP2121.png/6d17b352-fd6d-4ae7-ae55-ffae0dab42ef?version=1.1&t=1468926254448).

Na území Rakovnicka působí dle rejstříku dobrovolných svazků obcí následující:

- Kanalizace a voda Křivoklátsko (sídlo Nové Strašecí),
- Sdružení obcí mikroregionu Balkán se sídlem ve Slabcích, o. Rakovník,
- Dobrovolný svazek obcí Bez hranic (sídlo Mšec),
- Svazek obcí okresu Rakovník pro zajištění dopravní obslužnosti (sídlo Rakovník),
- Svazek obcí mikroregionu Kněžveses (sídlo Kněžveses),
- Svazek obcí mikroregionu Novostrašecko se sídlem v Novém Strašecí,
- Svazek obcí mikroregionu Poddžbánsko se sídlem v Krupé, okres Rakovník.

Z čehož jsou pro potřeby této diplomové práce významné: Dobrovolný svazek obcí Bez hranic, jakožto zřizovatel svazkové školy ZŠ a MŠ Bez Hranic, a Svazek obcí mikroregionu Kněžveses, zakladatel obecně prospěšné společnosti Rakovnicko, realizátora projektu Místní akční plán ORP Rakovník.

### 3.1.2 Občanská vybavenost

Rakovnicko je veskrze vesnický region s vysokým počtem malých obcí. Nejvyšší úroveň občanské vybavenosti nabízí jednoznačně velká města regionu a poté městyse. Samostatné divadlo, kino a letní kino nabízí pouze město Rakovník, v ostatních městech a obcích jsou pro tyto účely k dispozici kulturní či osvětové domy, sály a další obecní prostory. Úroveň těchto prostor je napříč regionem nesrovnatelná. Významným faktorem v oblasti kulturního života je aktivita občanů, spolků a sdružení, zapojujících se do různorodých projektů (např. komunita promítačů při festivalu dokumentárních filmů Jeden Svět). Mnoho menších obcí je však v oblasti kulturního života zcela odkázáno na aktivitu místních škol. Spatřujeme zde významnost podpory a udržení škol v menších obcích ze strany zřizovatelů v zájmu zachování nezbytných služeb a tím snižování vyliďňování venkovských oblastí a migrace obyvatelstva do větších měst.<sup>4</sup>

Rakovnicko, všeobecně známé především pro národní kulturní památku státní hrad Křivoklát a romány Oty Pavla literárně proslulé okolí řeky Berounky, je v posledních letech čím dál vyhledávanějším. Vede k tomu vzrůstající obliba muzejních expozicí, přírodních a kulturních památek. Díky tomu je Rakovnicko spojováno například s železničním muzeem v Lužné u Rakovníka, muzeem pivovarnictví v Krušovicích, kamennými řadami v katastrálním území obce Kounov, historickým centrem města Rakovník, rozhlednou Velká Buková, žulovými lomy na Jesenicku, Hamouzovým statkem ve Zbečně či Skryjskými jezírky. Zasluhou toho region vzkvétá v oblasti cestovního ruchu. Tomu napomáhají i další zajímavé projekty, jako například questing, jinak také známý jako hledačky, fungující na podobném principu jako hra geocaching. Jedná se o výletní trasy lákající k návštěvě spíše méně známých obcí a památek v jejich bezprostředním okolí. V letních měsících je velmi oblíbené okolí řeky Berounky, a to jak chataři, tak také vodáky či cyklisty. Tomu nasvědčuje také ocenění Cykloreregion ČR, v němž v roce 2009 získalo

---

<sup>4</sup> RAKOVNICKO O. P. S. Strategie komunitně vedeného místního rozvoje území MAS Rakovnicko 2014-2020. In: *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR* [online]. Praha: MMR ČR, ©2012, 25. 8. 2014, s. 27-28 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/fc0e1eeb-6685-4343-b075-2da0fb115306/strategie\\_navrh\\_final.pdf?ext=.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/fc0e1eeb-6685-4343-b075-2da0fb115306/strategie_navrh_final.pdf?ext=.pdf).

Rakovnicko druhé místo.<sup>5</sup> Celý region je protkán cyklostezkami, z nichž mnohé se v posledních letech dočkaly rekonstrukce povrchu. Koncem roku 2017 byla dokončena rekonstrukce páteřní cyklostezky vedoucí městem Rakovník, kde byly zbudovány podjezdy pro bezpečnost pohybu cyklistů přes frekventované silniční mosty vedoucí přes Rakovnický potok.

Střediskem sportu a zdraví jsou především větší města regionu, kde nalezneme tělocvičny, posilovny, sportovní haly a kurty a stále se rozšiřující nabídku zájmových aktivit. V menších obcích se nejčastěji nalézají fotbalová hřiště, případně jsou doplněna hřišti volejbalovými či nohejbalovými. V případě dostatečného zájmu se pak konají sportovní hodiny v prostorách kulturních sálů, kam lektoři dojíždějí některé večery v týdnu. Obdobná situace je zde u lékařské péče. Nemocnici a lékařské ordinace nalezneme téměř výhradně v Rakovníku a Novém Strašecí. Ve větších obcích lékaři v mnoha případech ordinují v samostatných ordinacích pouze v některá dopoledne či odpoledne v týdnu. Například v případě dětského oddělení je však celý region odkázán na nejbližší Oblastní nemocnici Kladno, či pak dále na nemocnice pražské.

### **3.1.3 Sociální služby**

Nejrozšířenějším typem v regionu poskytované sociální služby je péče o seniory. Vlivem stárnutí obyvatelstva je i přesto po této službě stále rostoucí poptávka. Jak zobrazuje tabulka č. 1, procento obyvatel ve věku 0-14 let je konstantní, s mírným nárůstem v posledních letech, procentuální podíl ekonomicky aktivního obyvatelstva však klesá, zatímco obyvatel nad 65 let věku procentuálně postupně přibývá. Stárnutí obyvatelstva ve venkovských lokalitách pak také souvisí s migrací mladých generací do okolí větších měst.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Tamtéž, s. 9.

<sup>6</sup> Tamtéž, s. 28.

**Tabulka č. 1: Obyvatelé Rakovnícka dle věku**

	MJ	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Obyvatelé ve věku</b>											
0–14 let	%	14,1	14,0	14,0	14,0	14,3	14,4	14,6	14,9	15,1	15,3
15–64 let	%	71,1	71,2	70,9	70,8	69,8	69,0	68,2	67,3	66,4	65,6
65 let a více	%	14,8	14,9	15,1	15,2	15,8	16,6	17,2	17,9	18,5	19,1
<b>Děti v MŠ</b>	osob	1 606	1 689	1 742	1 809	1 879	1 971	1 957	1 953	1 991	.
<b>Žáci ZŠ</b>	osob	4 535	4 408	4 283	4 230	4 282	4 276	4 375	4 486	4 696	.

<sup>1)</sup> stav k 31. 12.

Zdroj: ČSÚ PRO STŘEDOČESKÝ KRAJ. Vývoj vybraných ukazatelů v okrese RAKOVNÍK. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: ČSÚ, [2017] [cit. 2018-03-18]. Dostupné

z: [https://www.czso.cz/documents/11240/17822631/012\\_Rak.xlsx/ebf23c99-e783-4c1f-b519-9635c1724f6b?version=1.7](https://www.czso.cz/documents/11240/17822631/012_Rak.xlsx/ebf23c99-e783-4c1f-b519-9635c1724f6b?version=1.7).

Vedle klasických domovů pro seniory nalezneme v regionu také zařízení specializující se na různé formy demence, na osoby s chronickým duševním, zdravotním či kombinovaným postižením, oblastní pobočku Sjedenocené organizace nevidomých a slabozrakých ČR v Rakovníku či pobočku Svazu neslyšících a nedoslýchavých osob v ČR. Velmi rozšířené jsou také terénní služby poskytované soukromými firmami i pečovatelskými domy. Zcela zde chybí azylový dům pro matky s dětmi a sociální bydlení, které je však v některých obcích řešeno obecními byty.<sup>7</sup>

Na děti a mládež je zde zaměřený pouze denní stacionář pro mentálně a fyzicky postižené Domov Ráček, o.p.s. a dvě speciální školy: Základní škola, Mateřská škola a Praktická škola Jesenice, příspěvková organizace a Střední škola, Základní škola a Mateřská škola Rakovník, příspěvková organizace. V celém území však naprosto schází zařízení typu nízkoprahového centra pro děti a mládež, služby pro mládež v sociální krizi či protialkoholní a protitoxikomanická poradna.

---

<sup>7</sup> HORNÍKOVÁ, Petronila, Patricie KOVÁŘOVÁ a Renata VALEROVÁ. Adresář poskytovatelů sociálních služeb pro obce. In: *Svazek měst a obcí Rakovnícka* [online]. Rakovník: SMOR, duben 2015 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z:

[http://www.rakovnicko.info/e\\_download.php?file=data/editor/199cs\\_2.pdf&original=Plná+verze+adresáře+p poskytovatelů+sociáln%C3%ADch+služeb.pdf](http://www.rakovnicko.info/e_download.php?file=data/editor/199cs_2.pdf&original=Plná+verze+adresáře+p poskytovatelů+sociáln%C3%ADch+služeb.pdf).

V oblasti prevence rizikového chování dětí a mládeže si obce a školy velmi pochvalují spolupráci s preventisty kriminality. Ti mimo jiné kontrolují autobusové zastávky a okolí škol, díky čemuž je zajištěna vyšší bezpečnost dětí a žáků při cestování do a ze školy a při pohybu v okolí škol během volných hodin ve výuce.

### 3.1.4 Ekonomika

V závěru roku 2016 bylo v registru ekonomických subjektů zapsáno 11889 subjektů působících v okrese Rakovnicko, což je 3,6 % subjektů celého kraje.<sup>8</sup>

V oblasti průmyslu je Rakovnicko po republice proslulé především automobilovým, chemickým, a keramickým průmyslem. K průmyslové činnosti je zde registrováno celkem 11,5 % subjektů, v oblasti stavebnictví zde podniká 12,1 % subjektů. Největšími a nejznámějšími společnostmi v oblasti průmyslu jsou Procter & Gamble závod Rakona Rakovník vyrábějící prací prášky a čisticí prostředky, Lasselsberger, s.r.o. závod Rako 3 v Lubné u Rakovníka zajišťující výrobu obkladů a dlažby, Eberspächer spol. s r. o. v Rakovníku specializující se na výfukové systémy a Valeo Autoklimatizace k.s. vyrábějící klimatizační jednotky.<sup>9</sup>

V oblasti zemědělství, kde působí 8,5 % subjektů, má dlouholetou tradici chmelařství a pěstování obilovin. Významným pěstitelem chmele je kolešovický Rakochmel, s.r.o. Vedle velkých zemědělských společností, jako jsou například LUPOFYT s.r.o., Zemědělské družstvo Senomaty, Družstvo Agrochmel Kněžves, Zemědělská společnost Chrástřany s.r.o. či AGRO Mšec, společnost s ručením omezeným, zde v posledních letech přibývá malých zemědělců.

Přímo v Rakovníku nalezneme pobočky několika velkých marketů: Albert, Billa, Coop, Lidl, Norma, Penny Market, Tesco a nově je ve výstavbě pobočka Kauflandu. V obcích jsou pak k nalezení pouze pobočky Coopu, Jednoty, smíšená zboží a podobné

---

<sup>8</sup> ČSÚ PRO STŘEDOČESKÝ KRAJ. Vývoj vybraných ukazatelů v okrese RAKOVNÍK. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: ČSÚ, 2018, [2017] [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/11240/17822631/012\\_Rak.xlsx/ebf23c99-e783-4c1f-b519-9635c1724f6b?version=1.7](https://www.czso.cz/documents/11240/17822631/012_Rak.xlsx/ebf23c99-e783-4c1f-b519-9635c1724f6b?version=1.7).

<sup>9</sup> Tamtéž.

menší prodejní jednotky nabízející spíše zboží delší trvanlivosti. Celkově v oblasti velkoobchodu a maloobchodu podniká 22,3 % subjektů. I přes velkou oblibu marketů a jejich širokou nabídku je v regionu k nalezení mnoho malých podnikatelů, jejichž obliba rok od roku stoupá a jejich počet se díky tomu navyšuje.

Jak již bylo zmíněno výše, i přes širokou nabídku a konkurenci velkých společností, se v okrese rok od roku zvyšuje počet malých tradičních podnikatelů. Z nejnámějších zde působí Kozí farma Skryje, velmi populární také na pražských farmářských trzích stejně jako Matějovy vonné františky; dále tradiční přírodně kvašená Luženská medovina, Řeznictví a uzenářství Jan Vrábík, řemeslná mýdlárna Čarovný mlýn či na berounských trzích proslulá keramika Pavla Švarce. V regionu působí několik ekologických farem: Hedecko, Uhrovic mlýn poblíž obce Čistá či zámek Skřivaň.

Působením výše zmíněných společností na Rakovnicku jsou zajištěny stabilní pracovní příležitosti. Přesto bylo ke konci roku 2016 evidováno 1687 dosažitelných uchazečů o zaměstnání, což činí 4,5 % uchazečů z celého kraje. Podíl nezaměstnaných osob<sup>1</sup> byl v kraji šestý nejnižší a činil 4,65 %, viz tabulka č. 2.

**Tabulka č. 2: Uchazeči o zaměstnání na Rakovnicku**

	MJ	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Uchazeči o zaměstnání<sup>2)</sup></b>	osob	1525	1629	2573	2739	2616	2925	3057	2704	2154	1775
dosažitelní		1447	1583	2540	2701	2561	2894	3030	2674	2133	1687
ženy		881	848	1253	1402	1358	1520	1568	1423	1174	1009
se zdravotním postižením		392	366	461	441	451	461	492	527	498	478
<b>Podíl nezaměstnaných osob<sup>3)</sup></b>	%	3,79	4,07	6,52	6,86	6,61	7,53	7,97	7,14	5,78	4,65
<b>Pracovní místa<sup>2)</sup></b>	míst	765	593	181	86	92	147	184	323	680	783
<b>Uchazeči na 1 volné místo</b>		1,99	2,75	14,22	31,85	28,43	19,9	16,61	8,37	3,17	2,27

<sup>1)</sup> stav k 31. 12.

<sup>2)</sup> v evidenci úřadu práce

<sup>3)</sup> na obyvatelstvu ve věku 15–64 let

Zdroj: ČSÚ PRO STŘEDOČESKÝ KRAJ. Vývoj vybraných ukazatelů v okrese RAKOVNÍK. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: ČSÚ, 2018, [2017] [cit. 2018-03-18]. Dostupné

z: [https://www.czso.cz/documents/11240/17822631/012\\_Rak.xlsx/ebf23c99-e783-4c1f-b519-9635c1724f6b?version=1.7](https://www.czso.cz/documents/11240/17822631/012_Rak.xlsx/ebf23c99-e783-4c1f-b519-9635c1724f6b?version=1.7).

### 3.1.5 Dopravní obslužnost

Hlavní dopravní tepnou regionu je silnice R6 spojující Prahu s Novým Strašecím a dále pokračující I/6 do Karlových Varů. Ta přináší obyvatelům Rakovnícka dostupné pracovní a studijní příležitosti, a také relativní dostupnost lékařských specialistů na Kladně či přímo v hlavním městě. Dále se v regionu nacházejí silnice nižších tříd, jejichž kvalita je velmi nepříznivá.<sup>10</sup>

V regionu jsou dostupné možnosti cestování autobusovou a železniční dopravou.<sup>11</sup> Ta je využívána zejména dětmi a žáky dojíždějícími do škol, většina spojů je tak plánována s ohledem na začátek školní výuky. Nalezneme zde ale také obce, které upravily začátek vyučování s ohledem na dopravní obslužnost, jinak by přišly o děti a žáky, kteří by byli jízdními řády nuceni dojíždět do vzdálenějších míst regionu (například Základní a mateřská škola Šanov, kde první vyučovací hodina začíná již v 7:25 oproti obvyklému začátku v 7:55). Problematictější je již doprava zpět po vyučování v případě, kdy dítě či žák zůstává po vyučování na mimoškolní aktivitu. Vlastní dopravu dětí do a ze školy zajišťuje pouze Mateřská škola Šamotka Rakovník, která je od centra města Rakovníka vzdálena 3 kilometry. Zcela nedostatečným je pokrytí autobusovou dopravou v obcích na okraji regionu směrem na Plzeňsko i přímé spojení mezi Rakovníkem a Plzní, která je druhým nejbližším univerzitním městem.

Z průzkumu spádovosti a dopravní obslužnosti školských zařízení v regionu, provedeného na podzim roku 2016 místní akční skupinou ve spolupráci s Odborem školství Městského úřadu v Rakovníku vyplývá, že doba dojíždění dětí a žáků do škol je maximálně 30 minut. Ve větších obcích převládá pěší dostupnost školy, u menších obcí převládá autobusová doprava a jako poslední poté doprava vlakem. Všechny obce uvedly, že kvalita dopravy je vyhovující. Žádná z obcí dle dotazníku neočekává v nejbližších třech

---

<sup>10</sup> RAKOVNICKO O. P. S. Strategie komunitně vedeného místního rozvoje území MAS Rakovnícko 2014-2020. In: *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR* [online]. Praha: MMR ČR, ©2012, 25. 8. 2014, s. 29-32 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/fc0e1eeb-6685-4343-b075-2da0fb115306/strategie\\_navrh\\_final.pdf?ext=.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/fc0e1eeb-6685-4343-b075-2da0fb115306/strategie_navrh_final.pdf?ext=.pdf).

<sup>11</sup> Tamtéž.



letech problém se zajištěním výuky, ovšem mnoho z obcí nezřizujících vlastní školské zařízení nemá výuku v jiné obci zajištěnou smluvně.<sup>12</sup>

Do budoucna bude mít na dopravu vliv rozšiřování tarifu Pražské integrované dopravy (PID) ve středočeském kraji. Od února 2018 je díky integraci železnice do sedmého tarifního pásma možné zakoupit jízdné PID v pokladnách Českých drah (ČD) v Rakovníku a Křivoklátě a využívat finančně výhodnějších předplatných kuponů PID namísto traťových jízdenek ČD.<sup>13</sup> Na čtvrtý kvartál roku 2018 je naplánován navazující integrační projekt Bus: Rakovnicko, kde bude do pásma Pražské integrované dopravy začleněna také linka Praha – Nové Strašecí – Rakovník a regionální linky.<sup>14</sup>

### 3.1.6 Vzdělávání

Na území Rakovnicka se nachází celkem 183 škol a školských zařízení, z čehož 71 škol a školských zařízení v 48 právnických osobách poskytuje předškolní a základní vzdělávání. Nalezneme zde 20 základních a mateřských škol, 5 základních škol a 20 mateřských škol zřizovaných obcemi. Z toho se 3 základní školy a 7 mateřských škol nachází přímo ve městě Rakovník. Dále jednu základní a mateřskou škola zřizovanou Dobrovolným svazkem obcí Bez Hranic, dvě základní umělecké školy a dvě speciální školy, tedy školy zřízené dle § 16 odstavce 9 Školského zákona (dále jen speciální školy), zřizované krajem.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> *Průzkum spádovosti školských zařízení: Spádové školy na Rakovnicku a způsoby dojíždění*. Rakovník, 2016.

<sup>13</sup> PRAŽSKÁ INTEGROVANÁ DOPRAVA. Rozšíření integrace na železnici od 4. 2. 2018 – Rakovnicko a Hořovicko. In: *Pražská integrovaná doprava* [online]. Praha: Pražská integrovaná doprava, ©2018, 15. 01. 2018 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://pid.cz/rozsireni-integrace-zeleznici-od-4-2-2018-rakovnicko-horovicko/>.

<sup>14</sup> PRAŽSKÁ INTEGROVANÁ DOPRAVA. Plán integrace nových oblastí do PID v roce 2018. In: *Pražská integrovaná doprava* [online]. Praha: PID, ©2018, Publikováno: 15. 01. 2018 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://pid.cz/plan-integrace/>.

<sup>15</sup> MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. Rejstřík škol: Výběr z Rejstříku škol a školských zařízení. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: MŠMT, 2018 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://profa.uiv.cz/rejskol/>.

Z tabulky č. 1 na straně 21 vyplývá, že ač je procentuálně dětí a žáků ve věku 0–14 let stále stejné množství, počet dětí navštěvujících mateřskou školu se postupně navyšuje. To bude do budoucna nadále výrazně ovlivňovat novela školského zákona, kdy zákon č. 178/2016 Sb. zavedl s účinností od září 2017 povinné předškolní vzdělávání a upravuje pravidla přednostního přijímání dětí ke vzdělávání v mateřské škole. Od září 2017 tento zákon zavedl přednostní přijímání dětí starších čtyř let, od září 2018 dětí starších tří let a od září 2020 dětí od dvou let ze spádového obvodu dané mateřské školy.<sup>16</sup>

Zájmové a neformální vzdělávání dle analýzy realizátora projektu poskytuje 160 subjektů, z toho 2 Domy dětí a mládeže, 87 sportovních klubů, 28 sdružení dobrovolných hasičů s dětskými hasičskými oddíly a 45 dalších poskytovatelů, jako jsou jazykové školy, Český Junák, dětské kluby, ale třeba také ne zcela tradiční kroužek mladých včelařů RAKOVčelařici. Zajímavé služby v oblasti zájmového a neformálního vzdělávání poskytují také městské a obecní knihovny, kterých je na Rakovnicku 62.<sup>17</sup>

### 3.2 Místní akční skupina

Založení místní akční skupiny je iniciováno zástupci veřejného a soukromého sektoru, dále děleného na sektor podnikatelský a sektor neziskový, za účelem zlepšování kvality života ve venkovských oblastech. Jedná se tak o regionální společenství občanů, neziskových organizací, soukromých podnikatelů a zástupců veřejné správy, tedy obcí, svazků obcí a mikroregionů a dalších institucí veřejné moci. Jejich úkolem je nezávisle na politické situaci a dění spolupracovat na rozvoji venkova.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Zákon č. 178/2016 Sb., kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 200/1990 Sb., o přestupcích, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>17</sup> MAP ORP RAKOVNÍK. Zájmové a neformální vzdělávání. In: *MAP ORP Rakovník* [online]. Rakovník: Rakovnicko, ©2018 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <http://www.maprakovnicko.cz/mistni-akcni-plan/zajmove-a-neformalni-vzdelavani/>.

<sup>18</sup> NÁRODNÍ SÍŤ MÍSTNÍCH AKČNÍCH SKUPIN ČESKÉ REPUBLIKY. Od partnerství ke strategii, od strategie k projektům. *Strategie CLLD a metoda LEADER v České republice* [online]. Benešov: NS MAS ČR, 2016, s. 1 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: [http://nsmas.cz/content/uploads/2016/12/NSMAS-letak-2016-MMR\\_listopad.pdf](http://nsmas.cz/content/uploads/2016/12/NSMAS-letak-2016-MMR_listopad.pdf).

### 3.2.1 Metoda LEADER

Jedním z nástrojů zlepšování kvality života na venkově je pro MAS získávání a rozdělování dotačních prostředků z Evropské unie a národních programů pomocí metody LEADER. Základem této metody je přístup „zdola nahoru“, tedy potřeby a myšlenky přicházející od místních subjektů a nikoliv politickou mocí shora. „Filosofie metody LEADER vychází z přesvědčení, že jedině místní společenství dobře zná silné a slabé stránky daného regionu a je schopno samo dobře řešit své vlastní problémy.“<sup>19</sup>

Přístup „zdola-nahoru“ je pouze jedním ze sedmi principů této metody:

- přístup zdola-nahoru – specifické potřeby přicházejí od místních subjektů,
- místní partnerství – vzájemně spolupracující subjekty veřejného a soukromého sektoru v rámci MAS,
- společná strategie rozvoje daného území – skutečné potřeby území vedoucí k rozvoji regionu,
- integrovaný postup – mezisektorová spolupráce (soukromý a veřejný sektor),
- inovativní přístup – otevřenost novým produktům, službám, přístupům a kreativita,
- projekty spolupráce – mezi subjekty spadajícími pod danou MAS, mezi jednotlivými MAS (i přeshraničně),
- síťování – místních partnerů.<sup>20</sup>

### 3.2.2 Standardizace

V současném programovém období 2014-2020 realizují místní akční skupiny rozvoj svého území prostřednictvím nástroje Komunitně vedený místní rozvoj (CLLD). Pro možnost realizace musely MAS zpracovat Strategie CLLD a splnit podmínky pro vydání certifikátu Standardizace. Realizace strategií je financována z Programu

---

<sup>19</sup> NÁRODNÍ SÍŤ MÍSTNÍCH AKČNÍCH SKUPIN ČESKÉ REPUBLIKY. Metoda LEADER. *Metoda LEADER Komunitně vedený místní rozvoj (CLLD) Rozvoj venkova se zapojením místních komunit* [online]. Benešov: NS MAS ČR, ©2018, 2015, s. 4 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <http://nsmascr.cz/content/uploads/2015/03/brozura2015.pdf>.

<sup>20</sup> MATOUŠKOVÁ, Kamila. *MAS – Krok za krokem: Praktické rady z jednotlivých etap zakládání a činnosti místních akčních skupin v ČR*. Praha: Ústav zemědělských a potravinářských informací, 2006, s. 13.

pro rozvoj venkova (PRV), který byl Evropskou komisí schválen 26. 5. 2015 a který by měl do konce tohoto programového období rozdělit více než 96 miliard Kč. Na základě Metodiky pro standardizaci místních akčních skupin byly hodnoceny následující tematické okruhy: územní působnost MAS, místní akční skupina, orgány MAS, kancelář MAS a institucionalizace MAS.<sup>21</sup>

Dle požadavků standardizace musí být území MAS celistvé, ve venkovské oblasti a mimo města nad 25 tisíc obyvatel. Dále je MAS omezena počtem obyvatel a to minimem 10 tisíc a maximem 100 tisíc obyvatel za území. Území jednotlivých MAS se nesmí překrývat, tedy každá obec může spadat do působnosti pouze jedné MAS.<sup>22</sup>

Posuzovaný okruh zvaný místní akční skupina se zaobírá partnerstvím, ze kterého je MAS složena. Mezi jednotlivými sektory partnerů MAS musí být dodržena nadpoloviční většina neziskového a podnikatelského sektoru nad sektorem veřejným a zároveň nesmí žádná zájmová skupina či sektor překročit 49 % hlasovacích práv na rozhodovací úrovni. Minimálními podmínkami pro splnění okruhů orgány MAS a kancelář MAS, které jsou jinak také zvané minimální podmínky pro vnitřní organizaci MAS, jsou: „statutární zástupce, manažer pro realizaci strategie, nejvyšší orgán, rozhodovací orgán, výběrový orgán, kontrolní orgán, dostupná kancelář a web.“<sup>23</sup>

Posledním kritériem je institucionalizace MAS, které pojednává o finančním zdraví, účetnictví a právní formě MAS. Splněním všech těchto požadavků získává MAS osvědčení o splnění standardů.

---

<sup>21</sup> MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. Program rozvoje venkova 2014-2020. *Portál eAGRI - resortní portál Ministerstva zemědělství* [online]. Praha: MZE, ©2009-2018 [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2014/>.

<sup>22</sup> NÁRODNÍ SÍŤ MÍSTNÍCH AKČNÍCH SKUPIN ČESKÉ REPUBLIKY. Místní akční skupina. *Metoda LEADER Komunitně vedený místní rozvoj (CLLD) Rozvoj venkova se zapojením místních komunit* [online]. Benešov: NS MAS ČR, ©2018, s. 3 [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: <http://nsmas.cz/content/uploads/2015/03/brozura2015.pdf>.

<sup>23</sup> Tamtéž.

### 3.2.3 MAS Rakovnicko

Místní akční skupina Rakovnicko byla založena v roce 2006 dle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, a zákona č. 40/1964 Sb., Občanského zákoníku jako občanské sdružení. Její založení reflektovalo zájem aktivních jedinců přenášet odpovědnost za rozvoj Rakovnicka na úroveň samotného regionu. Do roku 2007 se navýšil počet zapojených obcí v územní působnosti z 36 na 75 obcí, byla zpracována první rozvojová strategie a byly zahájeny potřebné kroky k převodu právní formy na obecně prospěšnou společnost, která přetrvává dodnes.<sup>24</sup>

Zakladatelem MAS byl Svazek měst a obcí Rakovnicka, tzv. SMOR. V roce 2011 byl radou svazku schválen převod funkce zakladatele na Svazek obcí mikroregionu Kněžves. K němu v roce 2012 přibyli další tři zakladatelé, Radomír Dvořák, Roman Hartl a Občanské sdružení Kněžves 21. století. Aktuálně je však jediným zakladatelem Svazek obcí mikroregionu Kněžves.<sup>25</sup>

Mezi lety 2009–2013 bylo na Rakovnicku prostřednictvím Strategického plánu Leader MAS Rakovnicko podpořeno 44 projektů obcí, zájmových sdružení a farmářů v celkové částce 29 818 tisíc Kč.<sup>26</sup> Aktuálně se MAS věnuje realizaci strategie komunitně vedeného místního rozvoje (SCLLD), kde je schopna podpořit území celkovou částkou 132 794 tisíc Kč z Integrovaného regionálního operačního programu (IROP), Programu rozvoje venkova (PRV), Operačního programu zaměstnanost (OPZ). Osvědčení o splnění

---

<sup>24</sup> RAKOVNICKO O. P. S. Strategie komunitně vedeného místního rozvoje území MAS Rakovnicko 2014-2020. In: *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR* [online]. Praha: MMR ČR, ©2012, 25. 8. 2014, s. 8 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/fc0e1eeb-6685-4343-b075-2da0fb115306/strategie\\_navrh\\_final.pdf?ext=.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/fc0e1eeb-6685-4343-b075-2da0fb115306/strategie_navrh_final.pdf?ext=.pdf).

<sup>25</sup> MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Výpis z rejstříku obecně prospěšných společností: Rakovnicko o. p. s., O 552 vedená u Městského soudu v Praze. In: *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. Praha: MS, ©2012-2015 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=23885&typ=UPLNY>.

<sup>26</sup> RAKOVNICKO O. P. S. Strategie komunitně vedeného místního rozvoje území MAS Rakovnicko 2014-2020. In: *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR* [online]. Praha: MMR ČR, ©2012, 25. 8. 2014, s. 8 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/fc0e1eeb-6685-4343-b075-2da0fb115306/strategie\\_navrh\\_final.pdf?ext=.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/fc0e1eeb-6685-4343-b075-2da0fb115306/strategie_navrh_final.pdf?ext=.pdf).

standardů MAS, potřebné pro realizaci SCLLD, obdržela 23. prosince 2015. Jakožto standardizovaná MAS splnila metodické nároky na územní působnost, složení orgánů MAS, složení kanceláře a institucionalizaci MAS. V současné době je MAS Rakovnícko jednou ze 180 standardizovaných Místních akčních skupin pokrývajících společně takřka celé území ČR (pokrytí nezahrnuje vojenské újezdy a vojenské prostory).

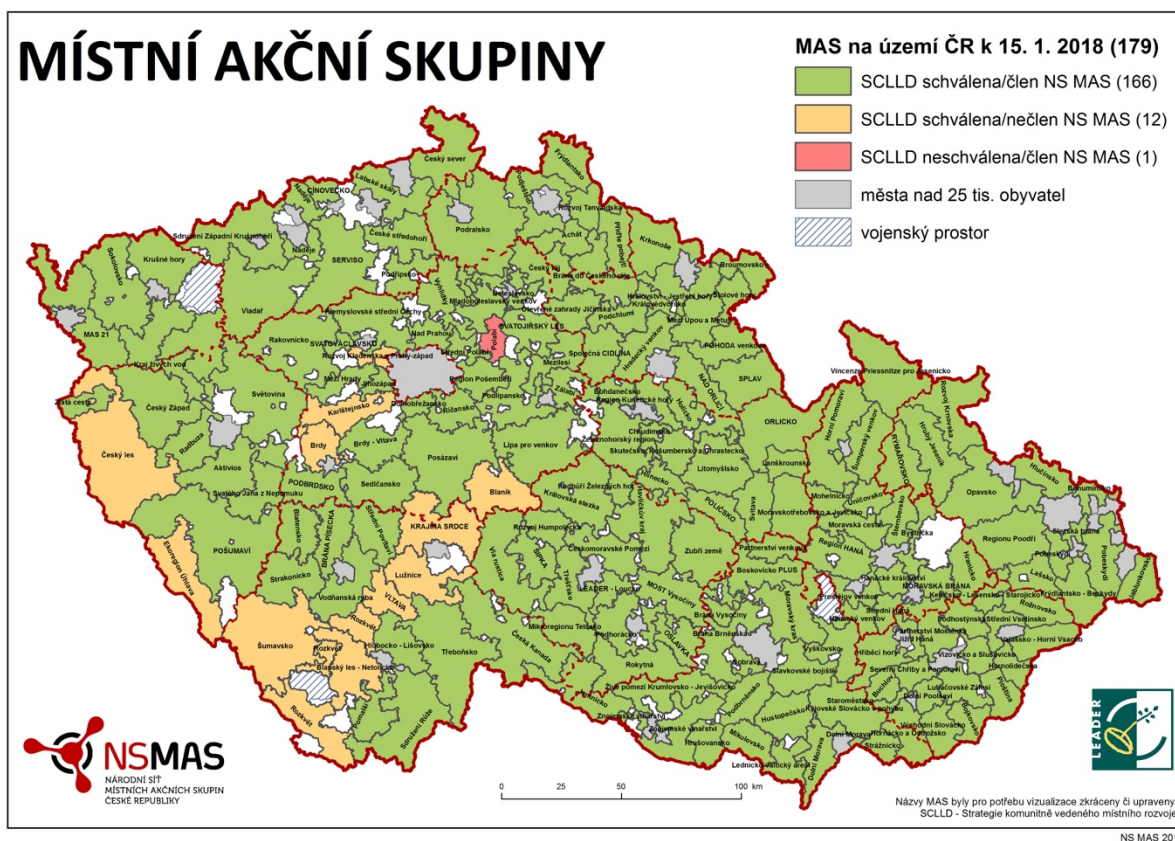
Mimo realizaci strategie CLLD se aktivně zapojuje či sama realizuje další zajímavé projekty pro rozvoj regionu. V minulosti to byly například akce: „Klání o krakovecký meč, Křivoklátské panování, Královský vzorkový veletrh pivovarnictví, Rockchmele či Dočesná Kolečovice“<sup>27</sup>. Z těch aktuálnějších pak například Čistá řeka Berounka, Tvořivá zahrada, promítání filmů z festivalu Jeden Svět, přednášky neziskové organizace Lepší senior a mnohé další.

Jedním z těchto projektů byl také do ledna roku 2018 Místní akční plán rozvoje vzdělávání ORP Rakovník.

---

<sup>27</sup> Tamtéž.

Obrázek č. 2: Mapa místních akčních skupin ČR



Zdroj: NÁRODNÍ SÍŤ MÍSTNÍCH AKČNÍCH SKUPIN ČESKÉ REPUBLIKY. Místní akční skupiny ČR.  
In: *Národní síť Místních akčních skupin České republiky* [online]. Benešov: NS MAS ČR, ©2018 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: [http://nsmas.cz/content/uploads/2018/03/clenove-NS-MAS\\_2018.jpg](http://nsmas.cz/content/uploads/2018/03/clenove-NS-MAS_2018.jpg).

MAS Rakovnicko je členem Národní sítě Místních akčních skupin České republiky, z.s. (NS MAS), potažmo také Krajského sdružení NS MAS Středočeského kraje (KS NS MAS). NS MAS sdružuje jednotlivé místní akční skupiny, rozvíjí jejich spolupráci i spolupráci s dalšími aktéry, reprezentuje, propaguje a hájí společné zájmy členských MAS na národní i mezinárodní úrovni. NS MAS mimo zmíněné také zprostředkovává informace o důležitých událostech a novinkách, například o školeních, plánovaných výzvách, aktualizacích dokumentů a další.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> NÁRODNÍ SÍŤ MÍSTNÍCH AKČNÍCH SKUPIN ČESKÉ REPUBLIKY. O nás. *Národní síť Místních akčních skupin České republiky* [online]. Benešov: NS MAS ČR, ©2018 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <http://nsmas.cz/o-nas/>.

### 3.3 Místní akční plány rozvoje vzdělávání

Místní akční plány byly<sup>ii</sup> po celé České republice zpracovávány na základě průběžné Výzvy č. 02\_15\_005. Ta byla vyhlášena dne 8. 9. 2015 v prioritní ose 3 OP VVV, jež je v gesci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Žádosti o podporu bylo do této výzvy možné podávat od 26. 10. 2015 do 30. 12. 2016 a celková alokace výzvy činila 680 milionů Kč. Prioritně byly tyto projekty nastaveny na rozvoj oblasti předškolního a základního vzdělávání ve stanovených prioritních opatřeních:

- „Předškolní vzdělávání a péče: dostupnost – inkluze – kvalita
- Čtenářská a matematická gramotnost v základním vzdělávání
- Inkluzivní vzdělávání a podpora dětí a žáků ohrožených školním neúspěchem<sup>29</sup>

Výzva byla koncipována tak, aby bylo možné projekty realizovat ve všech územích v České republice bez ohledu na územní působnost místních akčních skupin. Projekty MAP byly dle podmínek na realizaci vázány na území vymezená obvody obcí s rozšířenou působností. Projekty tak mohly být realizovány v územích, kde již partnerství mezi zřizovateli, školskými subjekty a dalšími vzdělávacími institucemi fungovala, i v oblastech, kde prozatím žádná jednotná vize rozvoje vytvořena nebyla. Realizaci projektů MAP bylo možné nastavit ve třech rozdílných úrovních, dle kterých byly specifikovány výstupy, minimální a maximální výše podpory, uznatelné činnosti a náklady. Nejnižší zjednodušenou úrovní, zvanou preMAP, byla „úroveň budování spolupráce, vzájemného poznávání a společného vzdělávání vedení škol, učitelů a ostatních odborníků a pracovníků ve vzdělávání.“<sup>30</sup> Druhou, základní úrovní, takzvaným MAP, realizovanou Místní akční skupinou Rakovnicko, byla úroveň společného plánování v regionu. Třetí a nejvyšší úrovní byl MAP+, kde se jednalo o úroveň realizace předchozího projektu MAP a plánování projektu navazujícího. Povinnými aktivitami, dále

---

<sup>29</sup> ŘÍDICÍ ORGÁN OP VVV. VÝZVA Místní akční plány rozvoje vzdělávání: k předkládání žádostí o podporu individuálních projektů do Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání. In: *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: MŠMT, 2018, 4. 11. 2016, s. 5 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/uploads/OP\\_VVV/Vyzva\\_MAP/Vyzva\\_MAP\\_verze\\_02.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/OP_VVV/Vyzva_MAP/Vyzva_MAP_verze_02.pdf).

<sup>30</sup> Tamtéž, s. 6.



rozdílnými dle úrovně projektu, byly: Akční plánování, Realizace, Evaluace, Řízení MAP, Řízení projektu.<sup>31</sup>

Cílovými skupinami projektu byli: „děti a žáci, pedagogičtí pracovníci, rodiče dětí a žáků, zaměstnanci veřejné správy a zřizovatelů škol působící ve vzdělávací politice, pracovníci organizací působících ve vzdělávání, výzkumu a poradenství, pracovníci a dobrovolní pracovníci organizací působících v oblasti vzdělávání nebo asistenčních služeb a v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání dětí a mládeže, pracovníci popularizující vědu a kurikulární reformu, vedoucí pracovníci škol a školských zařízení, veřejnost.“<sup>32</sup>

Projekty byly zpracovávány na základě závazných dokumentů, jimiž jsou:

- Výzva Místních akčních plánů vzdělávání,
- Příloha č. 1: Přehled monitorovacích indikátorů,
- Příloha č. 2: Postupy Zpracování místních akčních plánů,
- Příloha č. 3: Kritéria výběru informací,
- Pravidla pro žadatele a příjemce – Obecná část,
- Pravidla pro žadatele a příjemce – Specifická část,
- a dále na základě: uživatelských příruček, příloh, změnových listů, metodických výkladů, pravidel publicity a dalších, dle aktuálního vyhlášení Řídícím orgánem.<sup>iii</sup>

### 3.3.1 Cíle a přínosy projektů

Prioritní osa tři, rovný přístup ke kvalitnímu předškolnímu, základnímu a sekundárnímu vzdělávání, považuje za stěžejní článek strategického rozvoje kvality škol motivované a kompetentní pedagogy a ředitele. „Úspěch může být dosažen tím, že učitelé/lídři věří, že úspěch či selhání dětí a žáků závisí na tom, co učitelé/lídři dělají nebo naopak nedělají. To znamená, že učitelé jsou nositeli kultury učení ve třídě a tedy možnými nositeli změny.“<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> Tamtéž, s. 7.

<sup>32</sup> Tamtéž, s. 7.

<sup>33</sup> ŘÍDICÍ ORGÁN OP VVV. Postupy zpracování místních akčních plánů: Příloha č. 2 výzvy k předkládání projektů. In: *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: OP VVV, 2018, [2016], s. 6 [cit.

Základními cíli projektů MAP tak byly rozvoj motivujícího školního prostředí, snižování nerovností, maximální úspěch každého dítěte, žáka i pedagoga a trvalý rozvoj celé školy. Pro rozvoj individuálního potenciálu každého dítěte a žáka je současně velmi významným faktorem způsob trávení volného času. Současně byl tedy kladen důraz na zmapování dostupných volnočasových aktivit a rozšíření povědomí o jejich existenci mezi cílovými skupinami rodičů a veřejnosti. Pozitivní dopad zájmového a neformálního vzdělávání je podmíněn kvalitní regionální komunikací a spoluprací mezi poskytovateli tohoto typu vzdělávání a školami. Dalším cílem tedy bylo zahájení diskuze a spolupráce mezi zmíněnými institucemi.

Získaná data a informace byly dále předávány realizátorům Krajských akčních plánů (KAP), jež jsou primárně zaměřeny na školy zřizované krajem, tedy především školy střední. Mimo to je kraj v rakovnickém okrese zřizovatelem dvou škol zřízených dle § 16 odstavce 9 Školského zákona (speciálních škol), které současně poskytují platformu mateřské, základní i střední školy. Díky navazujícím výzvám na implementaci projektů KAP I jsou však zapojovány i běžné školy základní, omezeně také školy mateřské. Je tak například díky realizaci aktivit v oblastech podpory kompetencí k podnikavosti, iniciativě a kreativitě, polytechnického vzdělávání či kariérového poradenství. Výstupy jsou sbírány a agregovány také ze strany Řídicího orgánu OP VVV pro další využití při cílení výzev z OP VVV, IROP a OP PPR.<sup>34</sup>

### 3.3.2 Výstupy projektů

Jak již bylo zmíněno na začátku kapitoly 3.3 Místní akční plány rozvoje vzdělávání, výstupy projektů byly odlišné pro různé úrovně projektu. Dále tak budou rozebírány pouze výstupy odpovídající úrovni projektu MAP, která byla zpracovávána v regionu

---

2018-03-18]. Dostupné z:

[http://www.msmt.cz/uploads/OP\\_VVV/Vyzva\\_MAP/Priloha\\_2\\_Postupy\\_MAP.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/OP_VVV/Vyzva_MAP/Priloha_2_Postupy_MAP.pdf).

<sup>34</sup> ŘÍDICÍ ORGÁN OP VVV. VÝZVA Implementace krajských akčních plánů I: k předkládání žádostí o podporu individuálních projektů z Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání. In: *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: MŠMT, 2018, 11. prosince 2017, s. 7 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/file/45093\\_1\\_1/](http://www.msmt.cz/file/45093_1_1/).

Rakovnicko. Zde jednotlivými aktivitami byly: akční plánování, evaluace, řízení MAP a řízení projektu.

### 3.3.2.1 Dokládání jednotlivých výstupů

Výstupy projektů byly předkládány Řídicímu orgánu OP VVV (ŘO) v pravidelných zprávách o realizaci a žádostech o platbu. Ty byly podávány elektronicky pomocí monitorovacího systému MS2014+ v termínech stanovených v rozhodnutí o poskytnutí dotace, jinak také známém jako právní akt.

#### **Zprávy o realizaci**

Pomocí zpráv o realizaci informoval realizátor ŘO o dosažených pokrocích v projektu a naplňování potřebných indikátorů. Dosavadní výstupy a realizované kroky dokládal realizátor slovním popisem v příslušných záložkách systému a také potřebnými přílohami pro podložení svého tvrzení. Na příklad u povinné publicity realizátor nejdříve slovním popisem vysvětlil, jak povinnou publicitu projektu řešil, kde všude byla umístěna, proč byla tato umístění zvolena a vše podložil fotografiemi, odkazy na webové stránky či vzory používaných dokumentů s uveřejněnou publicitou.<sup>35</sup>

Následně byla dokončená zpráva o realizaci odeslána ke kontrole výstupů ze strany ŘO. Ten si v případě potřeby mohl vyžádat další potřebné podklady či vysvětlení. Komunikace mezi zástupcem ŘO, takzvaným projektovým administrátorem, a zástupcem realizátora projektu probíhala především formou zasílaných depeší v monitorovacím systému z důvodu zachování auditní stopy komunikace.

---

<sup>35</sup> ŘÍDICÍ ORGÁN OP VVV. Zpráva o realizaci. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: MŠMT, 2018 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy-1/zprava-o-realizaci>.

## **Žádost o platbu**

Na základě žádostí o platbu byly realizátorům projektů vypláceny finanční prostředky potřebné na realizaci projektu. Celková výše vyplacených prostředků byla pevně stanovena v rozhodnutí o poskytnutí dotace, jednotlivé vyplácené zálohy se v průběhu projektu řídily finančním plánem projektu. Výše finančních prostředků nemohla být v průběhu realizace navyšována. Žádosti o platbu byly standardně předkládány jako součást zpráv o realizaci. Pouze v případě zahájení fyzické realizace projektu před vydáním právního aktu mohla být podána žádost o první platbu dříve než první zpráva o realizaci. V jednotlivých žádostech o platbu byly předkládány mzdové náklady za vykazované období a soupis aktuálních členů realizačního týmu. ŘO mzdové náklady kontroloval pomocí mzdových listů, výpisů z běžných účtů, účetních sestav a případně také dalších dokumentů, dle potřeb jednotlivých administrátorů. Výše mzdových nákladů byla kontrolována vůči jednotkovému rozpočtu projektu, který mohl být měněn pouze za souhlasu ŘO.

## **Žádost o změnu**

„Žádost o změnu je nástrojem, jakým žadatel/ příjemce oznamuje nepodstatné změny, resp. žádá o schválení podstatných změn. Veškeré změny jsou administrovány prostřednictvím tzv. změnových řízení.“<sup>36</sup> Změny nepodstatné byl realizátor oprávněn provádět bez předchozího souhlasu ŘO, kterému je poté pouze oznamoval. U změn podstatných bylo naopak třeba předchozího schválení ŘO. V praxi však bylo běžné předem konzultovat všechny změny projektů. Podrobný popis podstatných a nepodstatných změn je uveden v Pravidlech pro žadatele a příjemce – Obecná část. Jelikož však v projektu MAP ORP Rakovník nedošlo k žádným podstatným změnám, nebude tato problematika dále rozebírána.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> ŘÍDICÍ ORGÁN OP VVV. Žádost o změnu. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: MŠMT, 2018 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy-1/zadost-o-zmenu>.

<sup>37</sup> ŘÍDICÍ ORGÁN OP VVV. Seminář pro příjemce MAP. In: *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: MŠMT, 2018, 19. 5. 2016, s. 47-49 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/uploads/OP\\_VVV/Vyzva\\_MAP/Seminar\\_pro\\_prijemce\\_02\\_15\\_005\\_MAP.pptx](http://www.msmt.cz/uploads/OP_VVV/Vyzva_MAP/Seminar_pro_prijemce_02_15_005_MAP.pptx).

### 3.3.2.2 Dokládané výstupy

Konkrétní dosažené výstupy v projektu MAP ORP Rakovník budou rozebrány v kapitole 4.1 Místní akční plán ORP Rakovník. V této kapitole budou popsány minimální povinné výstupy, kterých projekt musel v době své realizace dosáhnout a předepsané způsoby doložení těchto výstupů.

#### **Akční plánování**

Tato aktivita se dále skládala ze čtyř podaktivit, z nichž první byl Rozvoj partnerství. Ten spočíval především v úspěšném sestavení potřebných partnerství pro schopnost realizace projektu. K účasti v partnerství museli být osloveni všichni relevantní partneři z daného území. Úspěšné splnění bylo dokládáno schváleným statutem a jednacím řádem řídicího výboru.<sup>38</sup> V dalším průběhu projektu byla pak ŘO dokládána trvalá spolupráce Memorandem o partnerství, které bylo v době realizace projektu nutné uzavřít s alespoň jedním subjektem, podílejícím se na realizaci. Tím byl naplněn jeden ze dvou povinných indikátorů – 5 43 10 Počet podpořených spoluprací.<sup>39</sup>

Dalším výstupem akčního plánování byla dohoda o prioritách. Podle zjištěných potřeb regionu byl postupně sestaven strategický rámec projektu. Ten se skládal z vize vzdělávání do roku 2023, priorit a cílů projektu, investičních záměrů škol a institucí zájmového a neformálního vzdělávání. Na základě uveřejnění tohoto dokumentu na stránkách Ministerstva pro místní rozvoj<sup>iv</sup> mohly a nadále mohou instituce, jejichž investiční záměr je v tomto dokumentu uveden a je v souladu s prioritami a cíli projektu, žádat ve výzvách IROP, OP PPR, a OP VVV.

---

<sup>38</sup> ŘÍDICÍ ORGÁN OP VVV. Seminář pro příjemce MAP. In: *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: MŠMT, 2018, 19. 5. 2016, s. 12-17 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/uploads/OP\\_VVV/Vyzva\\_MAP/Seminar\\_pro\\_prijemce\\_02\\_15\\_005\\_MAP.pptx](http://www.msmt.cz/uploads/OP_VVV/Vyzva_MAP/Seminar_pro_prijemce_02_15_005_MAP.pptx).

<sup>39</sup> ŘÍDICÍ ORGÁN OP VVV. Pravidla pro žadatele a příjemce – specifická část: Výzva PO3 Místní akční plány. In: *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2. Praha: MŠMT, 2018, 23. 3. 2016, s. 22-23 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/uploads/OP\\_VVV/Pravidla\\_pro\\_zadatele\\_a\\_prijemce/Pravidla\\_pro\\_zadatele\\_a\\_prijemce\\_specificka\\_cast\\_MAP\\_verze\\_2.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/OP_VVV/Pravidla_pro_zadatele_a_prijemce/Pravidla_pro_zadatele_a_prijemce_specificka_cast_MAP_verze_2.pdf).

Akční plánování bylo současně názvem třetí podaktivity, která spočívala ve vytvoření finálního dokumentu MAP. Ten byl zpracováván pomocí návodné struktury, která byla vydána ŘO. Dle této doporučené struktury by se měl finální dokument skládat z těchto částí: úvod, manažerský souhrn, analytická část, strategická část, akční plán a implementační část.<sup>40</sup> Manažerský souhrn měl obsahovat shrnutí analytické části a prioritních oblastí, které byly na základě zjištěné problematiky stanoveny. Samotná forma zpracování analytické části nebyla stanovena, povinným výstupem však bylo vymezení prioritních oblastí a zpracování SWOT3 analýzy pro každou z těchto definovaných oblastí.<sup>41</sup> Tvorba SWOT analýz byla v tomto projektu specifická, jelikož není zpracovávána pro jediný objekt, jak je u této metody obvyklé, ale je zpracovávána vždy pro jednu oblast vzdělávání. Mezi interní prostředí, které je podkladem pro silné a slabé stránky, byly považovány vzdělávací subjekty dané oblasti (tedy všechny subjekty poskytující základní vzdělávání a jejich bezprostřední okolí). Za prostředí externí, vztahující se k příležitostem a hrozbám, byly považovány vnější vlivy působící na tyto subjekty (například legislativní změny, ekonomická situace, demografický vývoj, aj.).<sup>42</sup> U strategické části dokumentu se jednalo o formulaci strategického plánu pro rozvoj vzdělávání v regionu. Zde hrálo důležitou roli stanovení poslání a vize projektu a následného stanovení cílů.<sup>43</sup> Cíle byly dále zpracovávány v akčním plánu, který se zabýval obdobím bezprostředně navazujícím na období fyzické realizace projektu. Část implementační neměla závazně stanovenou strukturu zpracování, ovšem musela

---

<sup>40</sup> ŘÍDICÍ ORGÁN OP VVV. Místní akční plán: Návodná struktura místního akčního plánu vzdělávání.

In: *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: MŠMT, 2018, s. 1-7 [cit. 2018-03-19].

Dostupné z:

[http://www.msmt.cz/uploads/OP\\_VVV/Vzory\\_priloh\\_k\\_vyzvam/005\\_MAP/Struktura\\_MAP\\_fin2.docx](http://www.msmt.cz/uploads/OP_VVV/Vzory_priloh_k_vyzvam/005_MAP/Struktura_MAP_fin2.docx).

<sup>41</sup> ŘÍDICÍ ORGÁN OP VVV. Postupy zpracování místních akčních plánů: Příloha č. 2 výzvy k předkládání projektů. In: *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: MŠMT, 2018, [2016], s. 33 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z:

[http://www.msmt.cz/uploads/OP\\_VVV/Vyzva\\_MAP/Priloha\\_2\\_Postupy\\_MAP.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/OP_VVV/Vyzva_MAP/Priloha_2_Postupy_MAP.pdf).

<sup>42</sup> FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012, s. 39. ISBN 978-80-247-3985-4.

<sup>43</sup> Tamtéž, s. 27.

obsahovat strukturu pracovních orgánů projektu a popis zapojení dotčené veřejnosti.<sup>44</sup> Doložením finálního dokumentu MAP byl naplněn druhý ze dvou povinných indikátorů 5 49 01 Počet regionálních systémů.<sup>45</sup>

Poslední podaktivitou akčního plánování byla velmi rozsáhlá oblast budování znalostních kapacit. Zde se jednalo o realizaci vzdělávacích aktivit, u kterých bylo důležité zajistit dostupnost akcí celému regionu a nerealizovat tak akce individuálního charakteru. Povinnými výstupy ze všech akcí byly prezenční listiny a hodnotící zprávy přínosů jednotlivých akcí. Vyloučenými zde byly aktivity zaměřené na IT, jazykové a prezentační dovednosti a účetnictví. Základní rozsah vzdělávacích aktivit podávali realizátoři již v žádosti o podporu.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> ŘÍDICÍ ORGÁN OP VVV. Postupy zpracování místních akčních plánů: Příloha č. 2 výzvy k předkládání projektů. In: *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: MŠMT, 2018, [2016], s. 44 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z:

[http://www.msmt.cz/uploads/OP\\_VVV/Vyzva\\_MAP/Priloha\\_2\\_Postupy\\_MAP.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/OP_VVV/Vyzva_MAP/Priloha_2_Postupy_MAP.pdf).

<sup>45</sup> ŘÍDICÍ ORGÁN OP VVV. Pravidla pro žadatele a příjemce – specifická část: Výzva PO3 Místní akční plány. In: *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2. Praha: MŠMT, 2018, 23. 3. 2016, s. 22-23 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z:

[http://www.msmt.cz/uploads/OP\\_VVV/Pravidla\\_pro\\_zadatele\\_a\\_prijemce/Pravidla\\_pro\\_zadatele\\_a\\_prijemce\\_specificka\\_cast\\_MAP\\_verze\\_2.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/OP_VVV/Pravidla_pro_zadatele_a_prijemce/Pravidla_pro_zadatele_a_prijemce_specificka_cast_MAP_verze_2.pdf).

<sup>46</sup> ŘÍDICÍ ORGÁN OP VVV. Seminář pro příjemce MAP. In: *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: MŠMT, 2018, 19. 5. 2016, s. 12-17 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z:

[http://www.msmt.cz/uploads/OP\\_VVV/Vyzva\\_MAP/Seminar\\_pro\\_prijemce\\_02\\_15\\_005\\_MAP.pptx](http://www.msmt.cz/uploads/OP_VVV/Vyzva_MAP/Seminar_pro_prijemce_02_15_005_MAP.pptx).

## **Evaluace**

Cílem evaluace bylo vyhodnocení úspěšnosti procesů projektu a stanovení dalších kroků v realizaci. Vnitřní evaluace probíhala v projektech MAP dvakrát, poprvé po 12 měsících realizace, kdy se jednalo o průběžnou sebehodnotící zprávu, a poté po skončení fyzické realizace projektu, kdy byla zpracovávána závěrečná sebehodnotící zpráva. U projektů, jejichž realizace byla kratší 18měsícům, byla zpracovávána pouze závěrečná sebehodnotící zpráva. Obě zmíněné zprávy musely být sestaveny na základě šablon zpracovaných a vydaných ŘO.<sup>47</sup>

## **Řízení MAP, Řízení projektu**

Výstupy aktivity řízení MAP spočívaly v identifikaci dotčené veřejnosti, sestavení základní struktury partnerství, komunikační strategii a popisu fungování MAP. Výstup aktivity řízení projektu pak spočíval v popisu realizačního týmu a způsobů řízení projektu. Kroky učiněné v těchto oblastech byly v průběhu realizaci dokládány především slovním popisem, v závěru projektu pak byly podloženy zpracovanou implementační částí finálního dokumentu projektu.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> ŘÍDÍCÍ ORGÁN OP VVV. Metodika pro vnitřní evaluaci projektů PO3 OP VVV: Místní akční plány rozvoje vzdělávání (MAP a MAP II) Krajské akční plány rozvoje vzdělávání (KAP). In: *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: MŠMT, 2018, 7. 3. 2018, s. 2-6 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/file/46127\\_1\\_1/](http://www.msmt.cz/file/46127_1_1/).

<sup>48</sup> ŘÍDÍCÍ ORGÁN OP VVV. Seminář pro příjemce MAP. In: *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: MŠMT, 2018, 19. 5. 2016, s. 12-17 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/uploads/OP\\_VVV/Vyzva\\_MAP/Seminar\\_pro\\_prijemce\\_02\\_15\\_005\\_MAP.pptx](http://www.msmt.cz/uploads/OP_VVV/Vyzva_MAP/Seminar_pro_prijemce_02_15_005_MAP.pptx).



## **4 Vlastní práce**

Rakovnický MAP byl specifický vysokým počtem právnických subjektů poskytujících vzdělávání a jejich tradičním rozmístěním po celém území regionu. Docházelo zde ke střetu potřeb a možností jednotlivých škol, způsobeného vysokou koncentrací malotřídních obecních škol a zároveň velkých městských škol. Tento rozkol v prioritách jednotlivých vedoucích pracovníků škol se projevoval v potřebách a požadavcích směřovaných na projekt MAP. Tento projekt by měl doplňovat současně realizované individuální projekty škol, především Projekty zjednodušeného vykazování, tzv. Šablony, podporovat školy v jejich realizaci a částečně jim napomoci při naplňování aktivit spolupráce (sdílení zkušeností pedagogů z různých škol prostřednictvím vzájemných návštěv) a to například mapováním potřeb škol v území, kterým školám zjednoduší nalezení vhodného partnera pro tyto aktivity spolupráce. V některých případech ale docházelo k suplování individuálních projektů z důvodu jejich nevhodného nastavení. Například v situacích, kdy byly menší školy vyloučené z realizace individuálních projektů z důvodu pro ně vysoké minimální částky dotace, kterou by v případě realizace nebyly schopné vyčerpat a naplnit tak jeden z povinných výstupů. U personální podpory pak byly pro změnu omezeny částečnými úvazky na jednotlivé pozice, na které potřebné odborníky nebyly schopny obsadit, a svým umístěním mimo velká města, kam tito odborníci nebyli ochotni za částečným úvazkem dojíždět.

V projektu tak bylo potřeba hledat kompromisy v řešení jednotlivých témat, jelikož zatímco některé školy byly schopné na realizované aktivity dále navázat prostřednictvím individuálních projektů, menší školy tuto možnost neměly a vyžadovaly tak vyšší podporu ze strany projektu MAP.

### **4.1 Místní akční plán ORP Rakovník**

Na Rakovnicku nebyl v minulosti realizován žádný podobný projekt, na jehož výstupy by se realizací projektu MAP mohlo navázat. Proto byl tento projekt od začátku nastaven jako projekt pilotní, v menším rozsahu, než bylo limity maximálně povoleno. Vedle sestavení hlavního dokumentu projektu, který školám následně umožňuje zapojení se do navazující podpory územně mířených výzev, bylo klíčovým posláním otevření diskuze nad potřebnými opatřeními na lokální úrovni, nad možnostmi místní

spolupráce mezi zřizovateli, školami a dalšími aktéry ve vzdělávání, využitím společného informování a plánování partnerských aktivit.

#### 4.1.1 Partnerství

Celý projekt byl postaven na principech spolupráce aktérů v oblasti vzdělávání, zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů, dohody, otevřenosti, SMART, udržitelnosti a partnerství.<sup>49</sup> Dle těchto principů mohl do všech stupňů realizace kdokoli vstoupit a zapojit se, a to zasláním podnětu, připomínky či návrhu nebo přímým zapojením se do pracovní skupiny. Základní partnerství realizace projektu bylo tvořeno řídicím výborem, realizačním týmem a pracovními skupinami, které byly sestaveny na průřezová témata z oblasti vzdělávání dětí a žáků do 15let. Z toho uzavřenými platformami byly po dobu projektu řídicí výbor a realizační tým, které nebyly po dobu projektu rozšiřovány.

##### 4.1.1.1 Řídicí výbor

Řídicí výbor projektu byl povinným a zároveň nejvyšším orgánem v procesu realizace. Struktura členů byla závazně předepsána Přílohou č. 2: Postupy MAP. Na Rakovnicku byl v souladu s tímto dokumentem řídicí výbor tvořen jedenácti členy: zástupcem Středočeského kraje a realizátora KAP, dvěma zástupci zřizovatelů škol, třemi zástupci vedení škol a pedagogů, zástupcem organizace neformálního a zájmového vzdělávání, zástupcem základní umělecké školy, zástupcem Odboru výstavby a investic MÚ Rakovník, zástupcem rodičů a zástupcem realizátora MAP. Řídicí výbor se ve svém výkonu řídil statutem a jednacím řádem, které byly projednány a schváleny na jeho prvním jednání.

Posláním řídicího výboru byly především proces plánování, tvorba a schvalování výstupů projektu. Úzká spolupráce s realizačním týmem projektu probíhala především prostřednictvím manažera a asistenta projektu, kteří řídicímu výboru předkládali jednotlivé

---

<sup>49</sup> ŘÍDICÍ ORGÁN OP VVV. Postupy zpracování místních akčních plánů: Příloha č. 2 výzvy k předkládání projektů. In: *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: MŠMT, 2018, [2016], s. 6 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/uploads/OP\\_VVV/Vyzva\\_MAP/Priloha\\_2\\_Postupy\\_MAP.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/OP_VVV/Vyzva_MAP/Priloha_2_Postupy_MAP.pdf).

výstupy realizace projektu k projednání a ke schválení. Schvaloval tematické zaměření a činnost pracovních skupin. Vytvořené dokumenty projektu nabývaly platnosti dnem jejich projednání a schválení řídicím výborem a podepsáním předsedkyně výboru.

Během realizace projektu se uskutečnilo celkem pět setkání řídicího výboru. Dále probíhala pravidelná e-mailová a telefonická komunikace. Jednání byla svolávána a vedena formální formou dle pravidel stanovených v jednacím řádu a statusu. Ač byla členům ŘV nabízena účast také na jednáních realizačního týmu, pravidelně ji využívali pouze dva zástupci. Nikdy se tak nepodařilo uspořádat společné jednání, kde by tito lídři regionu mohli diskutovat své představy budoucího směřování vzdělávací politiky. Tyto informace byly předávány pouze zprostředkovaně. Pro projekt navazující by bylo dobré zvážit každoroční společné setkání s tímto zaměřením.

#### 4.1.1.2 Realizační tým

Realizační tým projektu byl zodpovědný především za soulad průběhu projektu s žádostí o podporu. Měl tak v kompetenci činnosti vedoucí k dosažení plánovaných cílů projektu a naplnění stanovených indikátorů za současného zajištění efektivnosti a hospodárnosti. Odpovídal za koordinaci aktivit při realizaci a řízení MAP, organizaci setkání, seminářů, workshopů a ostatních aktivit pořádaných směrem k cílovým skupinám projektu a řídicího výboru.

Realizační tým se dále dělil na tým administrativní a odborný. Administrativní tým byl tvořen hlavním manažerem projektu a asistentem projektu. Na starosti měl především komunikaci s Řídicím orgánem OP VVV, zajištění komunikace mezi odborným týmem a řídicím výborem, soulad projektu s žádostí o podporu a organizaci vzdělávacích aktivit. Zpracovával potřebnou dokumentaci a výkaznictví pro potřeby kontrol ŘO, podklady pro jednání realizačního týmu a řídicího výboru, kontroloval průběžné naplňování povinných výstupů a zajišťoval lektory a zázemí pro konání vzdělávacích aktivit. Vedl také komunikaci směrem k území, především pomocí webových stránek projektu.

Tým odborný tvořili tři odborníci z profese vzdělávání se zaměřením na předškolní, základní a zájmové a neformální vzdělávání, jeden expert na oblast inkluze a jeden odborník na investice a infrastrukturu. Odborný tým měl na starosti především sestavení a následné vedení jednotlivých pracovních skupin, přípravu jejich jednání, zpracování a předání výstupů. Na základě nastavených cílů a priorit rozvoje vzdělávací

politiky navrhoval vhodné aktivity k jejich dosažení, například vyhledával zajímavé lektory a témata vzdělávacích aktivit. Zmíněnými činnostmi stojí realizační tým za úspěšném vytvoření závazných dokumentů MAP v souladu s potřebami a požadavky jednotlivých škol a dalších subjektů ve vzdělávání.

Realizační tým se za dobu realizace projektu sešel celkově jedenáctkrát. Největší rozestupy mezi setkáními byly způsobeny školními prázdninami a s tím souvisejícími dovolenými. Mezi jednotlivými setkáními probíhala e-mailová a telefonická komunikace a konzultace konkrétních témat/problémů území. Každého setkání se účastnil také zástupce realizátora projektu, který je současně členem řídicího výboru projektu, za účelem zajištění kvalitnějšího přenosu informací mezi těmito dvěma výkonnými orgány. Forma setkávání byla formální, kdy byl vždy dopředu stanoven program jednání. Na závěr programu byla vždy zařazena diskuze na další témata, jejichž potřeba diskuze vyplynula během setkání.

V druhé polovině projektu převládala u realizačního týmu e-mailová a telefonická komunikace na úkor setkávání. Bylo tak z důvodu časové vytíženosti všech členů RT, jelikož v tomto časovém období byl dokončován finální dokument projektu a byla pořádána většina vzdělávacích aktivit. Setkávání jednotlivých odborníků je však velmi důležité z hlediska sdílení výstupů jednotlivých pracovních skupin a diskuze nad nimi.

#### 4.1.1.3 Pracovní skupiny

Pracovní skupiny se scházely na zcela dobrovolné bázi za účelem sdílení běžné praxe, diskuze k aktuálním tématům a problematice dané oblasti vzdělávání a rozšiřování partnerství v území. Za realizace projektu MAP byly sestaveny čtyři pracovní skupiny zaměřené na: předškolní vzdělávání, základní vzdělávání, inkluzivní vzdělávání a zájmové a neformální vzdělávání. V každé pracovní skupině působilo šest stálých členů, zastupujících odlišné subjekty.

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, za setkávání a výstupy z jednání pracovních skupin byli zodpovědní jednotliví odborníci, kteří pracovní skupiny vedli. Na začátku realizace projektu byly na pracovních skupinách sestaveny SWOT analýzy jednotlivých oblastí. Na dalších setkáních PS pak účastníci hledali možná řešení stávajících problémů vzdělávacích subjektů a stanovovali posloupnost těchto kroků.

Setkávání probíhalo oproti ostatním formám partnerství neformální formou, za účelem vytvoření přátelské atmosféry a tvůrčího prostředí. Setkání byla moderována

příslušnými odborníky, případně manažerem projektu, vyplynula-li potřeba předání informací o pravidlech projektu, stádiu, ve kterém se projekt nacházel, či podobných témat. První setkání probíhala spíše volnější formou, kdy se řešená témata povětšinou vyvíjela dle aktuálních potřeb a podnětů účastníků. To bylo velmi důležité pro zmapování aktuálně řešené problematiky v regionu. Dále se již setkávání věnovala předem připraveným tématům, na něž byly pracovní skupiny svolávány, například setkání zaměřené na nedostatečně obsazené pozice ve školství, jednání k sestavení brožury pro předškolní děti, a jiné. Celkově bylo za dobu realizace uspořádáno 14 setkání pracovních skupin. Vedle setkávání souběžně probíhala e-mailová a telefonická komunikace. Tyto způsoby komunikace byly upřednostňovány především při stanovování termínů konání vzdělávacích aktivit, jejich témat, vhodných lektorů a podobných z hlediska rychlosti a efektivnosti této komunikace.

Jedním ze zajímavých výstupů činnosti pracovních skupin bylo zpracování a vydání brožury „Budeme mít doma školáka“. Ta byla zpracována odborníkem na oblast předškolního vzdělávání pro potřeby regionu v oblasti usnadnění přechodu dětí z mateřských do základních škol a podpory spolupráce rodičů se školou. V první části se publikace zabývá legislativní povinností škol a rodičů, v další části pak rodičům přináší přehled dovedností, které by dítě pro přijetí k základní školní docházce mělo zvládat a tipy na aktivity, které jim pomohou si tyto dovednosti osvojit. Brožury mnoho škol dále využívalo také v aktivitách školní zralosti realizovaných v Šablonách.

#### **4.1.2 Dokument MAP**

Jedním z hlavních výstupů dokládajících úspěšnost projektu byl finální dokument projektu. Ten se skládal z Analytické části, Strategického rámce, Akčního plánu a Implementačního plánu. Finální dokument musel být schválen řídicím výborem projektu a následně zástupci ORP a zároveň minimálně 70 % ostatních zřizovatelů škol v území realizace projektu. ŘV byl tento dokument schválen 20. listopadu 2017 načež byl pomocí datové schránky rozeslán všem zřizovatelům škol a školských subjektů na Rakovnicku. Do data ukončení fyzické realizace byl dokument schválen 81 % zřizovatelů. V dalších kapitolách bude popsán proces jednotlivých kroků při sestavení finálního dokumentu.

Při sbírání souhlasů s finálním dokumentem MAP docházelo velmi často ke složitým diskuzím se zřizovateli, kteří se s takto obsáhlým dokumentem (159 stran) nechtěli

seznamovat a označovali to za z jejich strany naprosto zbytečné. Téma vzdělávání je pro ně pouze jedno z mnoha řešených a mnohem důležitějším je pro ně informovanost škol o průběhu projektu a jeho závěrech. U několika zřizovatelů tato nelibost vyústila až v neprojednání či neschválení dokumentu. Tato problematika byla konzultována s NIDV, které v oblasti místního akčního plánování zastávalo koordinační a metodickou roli. Na základě těchto konzultací bylo přislíbeno, že v navazujícím projektu již tato povinnost nebude.<sup>50</sup>

#### 4.1.2.1 SWOT analýzy

Po sestavení potřebného minimálního partnerství pro realizaci projektu proběhlo studium dostupných sekundárních dat, především již existujících strategií, pro sestavení podkladů pro jednání pracovních skupin. Na základě metodiky analýzy prostředí, zmíněné v kapitole 3.3.2.2 došlo k sestavení SWOT analýz jednotlivých oblastí vzdělávání. Na základě pokračujících jednání byly sestaveny výsledné SWOT3 analýzy reflektující nejpálčivější problematiku v oblasti vzdělávání na lokální úrovni. Tyto výsledné analýzy za definované oblasti vzdělávání budou uvedeny a popsány v následujících kapitolách.

---

<sup>50</sup> ŘÍDICÍ ORGÁN OP VVV. Vymezení rolí MŠMT a NIDV v oblasti místního akčního plánování.

In: *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: MŠMT, 2018, 28. 7. 2016, s. 1-2 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z:

[http://www.msmt.cz/uploads/OP\\_VVV/Vyzva\\_MAP/Vymezeni\\_rolí\\_mezi\\_MSMT\\_a\\_NIDV\\_v\\_MAP.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/OP_VVV/Vyzva_MAP/Vymezeni_rolí_mezi_MSMT_a_NIDV_v_MAP.pdf).

## Předškolní vzdělávání

Tabulka č. 3: SWOT-3 analýza předškolního vzdělávání

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"><li>- podpora škol zřizovatelem</li><li>- atmosféra školy v malotřídním kolektivu</li><li>- přítomnost škol pro děti a žáky se speciálními vzdělávacími potřebami v Rakovníku a Jesenici</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- problematika dvouletých dětí</li><li>- nedostatek kvalifikovaných pedagogů</li><li>- nedostatek financí na potřebnou vybavenost, infrastrukturu škol a mzdy</li></ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"><li>- přijímání nových a kvalifikovanějších pedagogů a průběžné vzdělávání stávajících pedagogů</li><li>- zainteresovanost rodičů do dění školy</li><li>- posílení spolupráce školských zařízení</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- nepřipravenost na legislativní změny</li><li>- nízké pravomoci a autorita učitelů</li><li>- demografický úbytek dětí</li></ul>

Zdroj: Analytická část MAP ORP Rakovník. In: *MAP ORP Rakovník* [online]. Rakovník: Rakovnícko, ©2018, 20. 11. 2017, s. 84-85 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: [http://www.maprakovnicko.cz/modules/file\\_storage/download.php?file=6478b53c13](http://www.maprakovnicko.cz/modules/file_storage/download.php?file=6478b53c13).

V oblasti hrozeb byla u nepřipravenosti poskytovatelů předškolního vzdělávání zmíněna například témata: vstupující legislativa ohledně přijímání dvouletých dětí do předškolního vzdělávání a s tím potřebné změny v provozu mateřské školy, vyhláška č. 14/2005 týkající se počtu dětí ve třídách, neexistující pravidla pro pobyt venku a doprovodné akce, nový RVP PV - změny, které nejsou školou považovány za systémové a nejsou spatřovány jako přínosné pro děti, ale jako zátěž pro pedagogy a ředitele škol, a další.<sup>51</sup>

Od zástupců předškolního i základního vzdělávání velmi často zaznívala problematika zahlcenosti pracovníků administrativními úkony. Ta velmi často souvisí s legislativními změnami, na které školy nejsou připravovány s dostatečným předstihem a metodickým vedením, což může v konečném důsledku vést až k demotivaci pracovníků a

---

<sup>51</sup> MAP ORP RAKOVNÍK. Analytická část MAP ORP Rakovník. In: *MAP ORP Rakovník* [online]. Rakovník: Rakovnícko, ©2018, 20. 11. 2017, s. 84-85 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: [http://www.maprakovnicko.cz/modules/file\\_storage/download.php?file=6478b53c13](http://www.maprakovnicko.cz/modules/file_storage/download.php?file=6478b53c13).

nechuti k dalšímu vzdělávání a osobnímu i profesnímu růstu. Velká příležitost je v tomto ohledu spatřována v posílení spolupráce v regionu, díky čemuž by spolu školy mohly sdílet tipy na zajímavé publikace, články, odborníky, školení a semináře a mnohé další.

Zástupci oblasti předškolního vzdělávání se velmi rychle shodli, že příležitosti rozvoje této oblasti jsou závislé především na lidském faktoru. Důležitým faktorem je zde posílení atraktivnosti profesí v oblasti vzdělávání, přijímání dostatečně kvalifikovaných učitelů i ostatního personálu a především jejich další vzdělávání a motivace. S tím úzce souvisí spolupráce v regionu na úrovni škol a vzdělávacích subjektů, veřejnosti a rodičů.

### Základní vzdělávání

Tabulka č. 4: SWOT-3 analýza základního vzdělávání

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>- školy pro žáky se speciálními potřebami</li> <li>- dobré rozmístění škol (stále funkční tradiční systém v rozmístění)</li> <li>- sociální klid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nenaplněnost škol</li> <li>- nedostatek učitelů určitých odborností</li> <li>- nedostatečná vybavenost škol a stav budov</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>- modernizace odborných učeben</li> <li>- vzdělání učitelů</li> <li>- spolupráce v regionu – škol, volnočasových organizací a dalších</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatek kvalitních učitelů a nepedagogických pracovníků</li> <li>- udržení naplněnosti škol žáky (odliv dětí z vesnic)</li> <li>- převládající konkurence až averze mezi školami namísto spolupráce</li> </ul>

Zdroj: MAP ORP RAKOVNÍK. Analytická část MAP ORP Rakovník. In: *MAP ORP Rakovník* [online]. Rakovník: Rakovnícko, ©2018, 20. 11. 2017, s. 84-85 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: [http://www.maprakovnicko.cz/modules/file\\_storage/download.php?file=6478b53c|13](http://www.maprakovnicko.cz/modules/file_storage/download.php?file=6478b53c|13).

Stejně jako ve SWOT3 analýze oblasti předškolního vzdělávání i zde dominuje v silných stránkách regionu přítomnost speciálních škol v regionu. Ostatní školy s nimi velmi rádi spolupracují a berou je jako odborníky v oblasti inkluzivního vzdělávání. Pomocí pracovních skupin byla dále rozšířena jejich spolupráce v území a to nejen díky existenci pracovní skupiny na inkluzivní vzdělávání, ale také díky účasti zástupců z těchto škol v ostatních pracovních skupinách.

Oproti oblasti předškolního vzdělávání je zde největší příležitost rozvoje spatřována v investicích do rekonstrukcí budov, modernizací stávajících učeben a v budování nových specializovaných výukových prostor. Mnoho škol spatřuje problém také v nízké



podpoře sportu a s tím souvisejícím nevyhovujícím stavem sportovišť, která mají školy k dispozici. Menší školy v regionu mnohdy nemají k dispozici sportoviště žádné a v případě zájmu o konání sportovního dne, školní olympiády či podobné akce si musejí sportoviště pronajímat v jiných obcích, což je poté dále spojeno s vysokými vedlejšími výdaji (především za dopravu).

Dlouhotrvajícím problémem je nenaplněnost mimoměstských škol, které tak mají omezené finanční prostředky na provoz školy. Toto téma velmi často zaznívalo také jako důvod nezapojení se do projektů zjednodušeného vykazování, které, ač by pro školu byly vítaným přínosem, musí školy předfinancovat.

U předškolního i základního vzdělávání byla diskutována rozličná problematika škol v závislosti na jejich velikosti. Rozdíly byly spatřovány v klimatu školy, jež je jako lepší spatřováno na školách menších a to díky sociální soudržnosti a individuálnějšímu přístupu. Školy velké mají oproti tomu výhodu v lepších kapacitách pro zapojování se do projektů na celostátní úrovni, vyšší podporu zřizovatelů, jednodušší řízení školy z hlediska financí, novější vybavení škol, zpravidla nabízejí širší nabídku volnočasových aktivit a oborově zaměřené třídy (matematická, sportovní, atd.).

## Inkluzivní vzdělávání

Tabulka č. 5: SWOT-3 analýza inkluzivního vzdělávání

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"><li>- dílčí znalosti a dovednosti pedagogů s aplikací inkluzivního vzdělávání pouze v některých školách</li><li>- otevřená spolupráce škola-rodíč-pedagog na bázi partnerství</li><li>- spolupráce s obcí/městem</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- nedostatek zkušeností v rámci stále ještě relativně nové problematiky inkluzivního vzdělávání</li><li>- nedostatečné vzdělání pedagogických pracovníků v oblasti speciální pedagogiky</li><li>- nedostatek financí a materiálního zabezpečení pro realizaci inkluze (vysoké nároky na malé pedagogické sbory)</li></ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"><li>- sdílení příkladů dobré praxe mezi školami a specializovanými pracovišti</li><li>- zajištění a sdílení zkušeností, vzdělávacích materiálů, pomůcek</li><li>- možnost navázání spolupráce s pedagogickými VŠ – možnost zapojení studentů (praxe, zkušenosti, pro školy pracovník, možnost zaučení, nástupu po dokončení studia)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- neúspěšná implementace inkluzivního vzdělávání v důsledku rychlé a nepromyšlené změny systému</li><li>- výrazně odlišné (negativní a pozitivní) vnímání inkluzivního vzdělávání odbornou i širokou veřejností</li><li>- hrozba špatného zařazení dítěte (ponechání dítěte v klasické škole v rámci inkluze v případě, kdy by pro něj bylo prospěšnější zařazení do speciální školy)</li></ul>

Zdroj: MAP ORP RAKOVNÍK. Analytická část MAP ORP Rakovník. In: *MAP ORP Rakovník* [online]. Rakovník: Rakovnícko, ©2018, 20. 11. 2017, s. 84-85 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: [http://www.maprakovnicko.cz/modules/file\\_storage/download.php?file=6478b53c13](http://www.maprakovnicko.cz/modules/file_storage/download.php?file=6478b53c13).

V oblasti inkluzivního vzdělávání spolu velmi souvisí oblast slabých stránek a příležitostí. Jelikož je tato problematika stále spatřována jako relativně nová, školy s ní mají zatím jen málo zkušeností, je zde možná více než kde jinde potřeba spolupráce škol, sdílení dobré praxe a zapůjčování pomůcek a materiálů. I zde je velmi vítaná existence speciálních škol v území, které jsou v této oblasti viděny jako lídři.

Největší hrozby jsou spatřovány ve špatném vnímání inkluzivního vzdělávání veřejností a s tím souvisejícího špatného zařazení dítěte do školy. Tyto případy zde existují v obou případech, tedy děti a žáci zařazení do speciální školy, kdy by je více motivovalo prostředí klasické školy a naopak. Úspěšné řešení této problematiky je spatřováno

v otevřené komunikaci školy, pedagogů a rodičů, které je jednou ze silných stránek této oblasti.

### Neformální a zájmové vzdělávání

Tabulka č. 6: SWOT-3 analýza zájmového a neformálního vzdělávání

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>- kvalitní činnosti školních družin ve větších spádových obcích a městě Rakovník</li> <li>- kvalitní základní umělecké školy</li> <li>- výběr volnočasových aktivit ve větších spádových obcích a městě Rakovník</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nouze o kvalitní zaměstnance/lektory</li> <li>- nedostatečné materiálně-technické zázemí a stav prostor (vlhkost, nevyhovující hygienické podmínky)</li> <li>- chybí oblast technického vzdělávání, kyberšikany, domácího násilí, apod.</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>- spolupráce škol a sportovních organizací</li> <li>- spolupráce rodič-výchovný poradce-pedagog směrem k nalezení vhodných aktivit pro děti v tématech, ve kterých vynikají a jsou nadaní</li> <li>- pravidelný přehled všech akcí vhodných pro děti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nezájem obcí a škol o vzájemnou spolupráci</li> <li>- nedostatek finančních prostředků na opravy a provoz budov, investice a mzdy</li> <li>- v současné době nedostačující kapacita družin</li> </ul>

Zdroj: MAP ORP RAKOVNÍK. Analytická část MAP ORP Rakovník. In: *MAP ORP Rakovník* [online].

Rakovník: Rakovnícko, ©2018, 20. 11. 2017, s. 84-85 [cit. 2018-03-19]. Dostupné

z: [http://www.maprakovnicko.cz/modules/file\\_storage/download.php?file=6478b53c13](http://www.maprakovnicko.cz/modules/file_storage/download.php?file=6478b53c13).

Do oblasti zájmového a neformálního vzdělávání byly v projektu MAP zařazeny také školní družiny a kluby, umělecké školy a podobné vzdělávací instituce. Oblast zájmového a neformálního vzdělávání nebyla před realizací projektu MAP nikterak zmapována a neprobíhala zde větší spolupráce mezi školskými subjekty, obcemi či ostatními poskytovateli ZNEF. Největší prostor zlepšení tak byl spatřován právě v navázání těchto spoluprací, které by mohly být dále podpořeny pravidelným přehledem aktivních poskytovatelů a akcí. V případě navázání kvalitní spolupráce by touto cestou mohly být řešeny také některé slabé stránky a hrozby, jako jsou nevhodné prostory či nedostatek kvalitních lektorů, což je téma komplikované také z pohledu zaměstnávání cizinců v ČR (u jazykových škol a výuky jazyků).

Na základě získaných primárních dat vznikla vize projektu, konsonantní taktéž s cíli realizace projektu:

*„Na území ORP Rakovník se nachází síť vzájemně kooperujících škol a volnočasových zařízení, které se snaží o poskytování co nejkvalitnějších služeb s ohledem na individualitu jednotlivců a v duchu zásad inkluzivního vzdělávání. Orientují se v nejnovějších trendech školství a používají aktuální poznatky. Infrastruktura zařízení je moderní, dostatečná a odpovídá potřebám regionu. Pedagogický personál je kvalitní, neustále se sebevzdělává a usiluje o všestranný rozvoj dětí a žáků.*

*„Vzdělání není o tom, jak plnit nádoby, ale o tom, jak zažehnout oheň.“*

*William Butler Yeats*<sup>52</sup>

Odborným týmem byly dále všechny podněty seskupeny a zpracovány do jednotlivých priorit a cílů rozvoje vzdělávání. Podrobně jsou rozebrána ve Strategickém rámci projektu. Z nich byla prioritizována témata, jež bylo možné řešit v časovém horizontu realizace projektu pomocí aktivit partnerství a budování znalostních kapacit. Témata a podněty, vyžadující dlouhodobější podporu a náročnější změny, než kterých bylo v rámci časové dotace projektu možné dosáhnout, byly zpracovány v akčním plánu projektu a zásobníku aktivit.

#### 4.1.2.2 Analytická část

Analytická část byla prioritně postavena na sekundárních datech. Základními byla agregovaná data poskytnutá MŠMT na základě dotazníku, který byl školami zpracován před vyhlášením projektů zjednodušeného vykazování v prosinci 2015. Dále bylo pracováno se statistickými daty, které byly poskytnuty Odborem školství MÚ Rakovník a s daty dostupnými na internetových stránkách Českého statistického úřadu a České školní inspekce.

---

<sup>52</sup> MAP ORP RAKOVNÍK. Finální dokument MAP ORP Rakovník. In: *MAP ORP Rakovník* [online]. Rakovník: Rakovnicko, ©2018, 20. 11. 2017, s. 90 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: [http://www.maprakovnicko.cz/modules/file\\_storage/download.php?file=30991499|17](http://www.maprakovnicko.cz/modules/file_storage/download.php?file=30991499|17).

Prioritními daty, se kterými analytická část projektu pracovala, byly SWOT3 analýzy, jež jsou podrobně popsány v kapitole 4.1.2.1 této práce, a dále data, která byla zpracována odborníkem na investice. Tím byl sestaven a následně vyhodnocen dotazník zaměřený na aktuální stav infrastruktury a bezbariérovosti vzdělávacích zařízení na území ORP Rakovník.

#### 4.1.2.3 Strategický rámec

Aktuální platná verze dokumentu byla schválena k 11. 7. 2017. Dokument může být aktualizován vždy nejdříve po šesti měsících od poslední aktualizace, v současné době jsou tak sbírány podklady pro případnou další aktualizaci. Aktualizaci dokumentu projednává a schvaluje řídicí výbor projektu. Schválená aktualizovaná verze je následně odeslána ke zveřejnění na stránkách Ministerstva pro místní rozvoj. Při aktualizaci nesmí dojít k odstranění investičních záměrů z předchozí verze dokumentu. Může dojít pouze k upřesnění těchto záměrů a k přidání záměrů nových. Odstraněním původně uvedeného záměru by mohla být porušena podmínka souladu projektu se strategickým rámcem MAP u projektů financovaných z OP IROP.

#### 4.1.2.4 Akční plán

Akční plán se skládá z aktivit realizovaných individuálně školami v rámci projektů zjednodušeného vykazování. Dále obsahuje zásobník aktivit, který je pravidelně aktualizován a uveřejňován na webových stránkách projektu MAP a akční plán na rok 2018. V akčním plánu jsou umístěny aktivity přímo navazující na aktivity konané v rámci Budování znalostních kapacit projektu MAP I., či aktivity, které již byly ve fázi předběžného zajištění (lektor, místo konání a podobně). Zásobník aktivit je průběžně doplňován na základě stále probíhajících diskuzí oblasti vzdělávání a podnětů vyžadujících dlouhodobou podporu a náročnější změny.

#### 4.1.2.5 Implementační plán

Implementační plán byl zpracován jako krátký přehled organizační struktury projektu včetně jednotlivých kontaktů a odpovědností v projektu, komunikační strategie a principů, kterými se projekt řídí. Komunikační strategie blíže popisuje cílové skupiny projektu, způsoby zapojení veřejnosti do projektu a vybrané nástroje komunikace, kterými jsou

předávány pozvánky a informace. Principy, které byly v tomto projektu dodržovány, byly vyjmenovány v kapitole 4.1.1 Partnerství.

#### 4.1.3 Budování znalostních kapacit

Jedním z nejvýraznějších prvků projektu, jehož přínos byl spatřován již v době samotné realizace, byla realizace vzdělávacích aktivit. Jednalo se o zcela neinvestiční opatření realizovaná jakožto aktivity spolupráce. Pořádané aktivity nesměly mít individuální charakter, tedy nebylo možné podpořit pouze jednu konkrétní osobu či instituci, ale naopak se muselo jednat o společnou formu vzdělávání, sdílení zkušeností a další kolegiální formy podpory a poradenství, kterých se účastní více partnerů projektu.

Základními tématy pro pořádání vzdělávacích aktivit v regionu byly: „zvyšování kvality předškolního vzdělávání a péče, inkluzivní vzdělávání, spolupráce s rodinou, kariérové poradenství, manažerské vzdělávání pro ředitele škol se zaměřením na leadership, strategické řízení, plánování a rozvoj lidských zdrojů“.<sup>53</sup> U každé vzdělávací akce musel být prokázán přínos aktivity pro realizaci projektu a pro konkrétní území. Tedy návaznost na zjištěnou problematiku a priority a cíle stanovené ve strategickém rámci.

V průběhu realizace projektu bylo uspořádáno celkem 16 vzdělávacích aktivit, jejichž přehled je připojen v tabulce č. 8. Semináře byly pořádány od května do prosince 2017, s přestávkou o letních prázdninách. Nejvíce vzdělávacích aktivit bylo uspořádáno během měsíců říjen a listopad.

**Tabulka č. 7: Vysvětlení rozložení tabulky č. 8**

Název akce		
typ akce	lektor/přednášející	cílová skupina

Zdroj: vlastní zpracování

---

<sup>53</sup> ŘÍDICÍ ORGÁN OP VVV. Postupy zpracování místních akčních plánů: Příloha č. 2 výzvy k předkládání projektů. In: *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: OP VVV, 2018, [2016], s. 40-41 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z:

[http://www.msmt.cz/uploads/OP\\_VVV/Vyzva\\_MAP/Priloha\\_2\\_Postupy\\_MAP.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/OP_VVV/Vyzva_MAP/Priloha_2_Postupy_MAP.pdf).

**Tabulka č. 8: Přehled vzdělávacích aktivit**

<b>Hrajeme si a učíme se jinak aneb poznejme blíže Montessori metodu</b>		
seminář	Bc. Monika Štanclová, ředitelka instituce Kouzelné školy – mateřská a základní škola	rodiče, veřejnost, pedagogové
<b>Legislativa pro zástupce školních družin a školních klubů</b>		
přednáška	RNDr. Milan Macek CSc., ředitel Obchodní akademie Vinohradská v Praze	zástupci ŠD, ŠK, ředitelé a vedoucí pracovníci
<b>Odměny a tresty ve výchově a vzdělávání aneb jak skutečně funguje motivace</b>		
seminář	Mgr. Eva Mikešová, zakladatelka plzeňské komunitní školy Koventinka, lektorka	rodiče, veřejnost, pedagogové
<b>Komunikace v problémových situacích</b>		
seminář	PaeDr. Et Mgr. Hana Žáčková, lektorka pražského DYS-centra	ředitelé, pedagogové, asistenti pedagoga, výchovní poradci, vychovatelé ŠD a ŠK
<b>Inkluzivní škola a asistent pedagoga</b>		
kurz	Mgr. Zbyněk Němec, PhD., lektor společnosti Nová škola o.p.s.	ředitelé a pedagogové ZŠ, asistenti pedagoga
<b>Legislativa škol v přírodě, doškolovací kurz ZZA</b>		
seminář/kurz	Ing. Vítězslav Rais, HASKON, s.r.o. Josef Odehnal, Zdravotníci s.r.o.	ředitelé, vedoucí pracovníci, pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci, pracovníci ZNEF
<b>Jak zařídit, aby všechny děti měly radost ze vzdělávání</b>		
přednáška	PhDr. Václav Mertin, dětský psycholog, učitel katedry psychologie FF UK, spisovatel	ředitelé a pedagogové ZŠ
<b>Spolupráce s rodinou</b>		
přednáška	PhDr. Václav Mertin, dětský psycholog, učitel katedry psychologie FF UK, spisovatel	ředitelé a pedagogové MŠ
<b>Jak nevyhořet aneb antistresové postupy a péče o sebe nejen pro pedagogy</b>		
workshop	Martin Hofman, lektor českého institutu biosyntézy	ředitelé, pedagogové a další pracovníci škol, rodiče, veřejnost
<b>Leadership: Focus (soustředění)</b>		
workshop	Ing. Lukáš Hána, lektor GrowJob Institute	ředitelé škol, vedoucí pracovníci

<b>Odměny a tresty ve výchově a vzdělávání aneb jak skutečně funguje motivace</b>		
seminář	Mgr. Eva Mikešová, zakladatelka plzeňské komunitní školy Koventinka, lektorka	ředitelé, pedagogové a další pracovníci škol
<b>Nevhodné chování pedagogů</b>		
přednáška	PhDr. Václav Mertin, dětský psycholog, učitel katedry psychologie FF UK, spisovatel	ředitelé a pedagogové ZŠ
<b>Aktuální témata ve vzdělávání předškolních dětí</b>		
přednáška	PhDr. Václav Mertin, dětský psycholog, učitel katedry psychologie FF UK, spisovatel	ředitelé a pedagogové MŠ
<b>Zdravá školní jídelna</b>		
přednáška	Zdravá školní jídelna, projekt Státního zdravotního ústavu	vedoucí školních jídelen, kuchaři a kuchařky, ředitelé
<b>Jak nevyhořet aneb antistresové postupy a péče o sebe nejen pro pedagogy</b>		
workshop	Martin Hofman, lektor českého institutu biosyntézy	ředitelé, pedagogové a další pracovníci škol, rodiče, veřejnost
<b>Leadership: Řešení konfliktů a vedení porad</b>		
seminář	RNDr. Jiří Plamínek, zakladatel principu mediace v ČR, lektor, spisovatel	ředitelé, vedoucí pracovníci vzdělávacích subjektů

Zdroj: vlastní zpracování

Z časového hlediska již nemohla být uspořádána vzdělávací aktivita zaměřená na problematiku kariérového poradenství a workshop hodnotového učitele. Tyto a další aktivity jsou proto vedené v akčním plánu pro případný navazující projekt.

#### 4.1.3.1 Rozvoj partnerství

Rozvoj partnerství byl doložen především memorandem o spolupráci a související zprávou o průběhu této spolupráce. Při realizaci projektu MAP ORP Rakovník bylo přistoupení k memorandu nabídnuto prvotně aktivním jednotlivcům a subjektům podílejícím se na realizaci, především tedy odborníkům na průřezová témata a aktivním členům pracovních skupin. Následně bylo memorandum umístěno na webové stránky



projektu s výzvou všem „*rodičům, žákům, školám, neziskovým organizacím a všem dalším subjektům na území správního obvodu ORP Rakovník, kteří považují vzdělávání a jeho dostupnost a kvalitu za důležitou prioritu a jsou ochotni se spolupodílet na jejím dosahování*“ k zapojení se.<sup>54</sup>

### **Tematická setkání**

Mnohem důležitějším však byla reálná funkčnost vytvořeného partnerství. V této oblasti byla postupně uspořádána 4 tematická setkání, mířená na podporu spolupráce se sociálními službami, rozšíření povědomí o možnostech trávení volného času, spolupráce mezi pedagogickými pracovníky napříč regionem a na spolupráci v řadách zřizovatelů škol. Žádaným bylo taktéž setkání se zástupci Pedagogicko-psychologické poradny, její vedení si však setkání nepřálo a nemohlo tak být zrealizováno.

Prvním uspořádaným setkáním bylo setkání škol se zástupcem OSPOD, jež mělo být odpovědí na problematiku vztahy a komunikaci mezi těmito subjekty v regionu. Dle dostupných referencí a reakcí od účastníků setkání však akce nepřinesla žádnou přidanou hodnotu oproti každoročním setkáním organizovaným přímo OSPOD.

Jako další byla uspořádána burza zájmového a neformálního vzdělávání pod názvem Poslední prázdninová párty na Havaji. Ta byla uspořádána za spolupráce s Centrem pro děti, mládež a dospělé DRAK, z.s. a byla hodnocena velmi pozitivně. Během tohoto setkání proběhly prezentace poskytovatelů zájmového a neformálního vzdělávání působících v regionu (sbory dobrovolných hasičů, aerobikové týmy, jazykové kurzy pro nejmenší a další) za doprovodného programu zajištěného Centrem Drak.

Inspirativní setkání pedagogů bylo posezením jednotlivců působících ve vzdělávací sféře, s diskuzí nad aktuální problematikou v této oblasti, hodnocením již proběhlých vzdělávacích aktivit a náměty dalších aktuálních a potřebných témat. Účast na setkání byla

---

<sup>54</sup> MAP ORP RAKOVNÍK. Memorandum o partnerství. In: *MAP ORP Rakovník* [online]. Rakovník: Rakovnícko, ©2018, s. 2 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: [http://www.maprakovnicko.cz/evt\\_file.php?file=562&original=Memorandum%20MAP%20ORP%20Rakovn%C3%ADk.pdf](http://www.maprakovnicko.cz/evt_file.php?file=562&original=Memorandum%20MAP%20ORP%20Rakovn%C3%ADk.pdf)

oproti ostatním znatelně nižší, účastníci však chválili příjemnou atmosféru, kde se nebáli diskutovat na témata, která je aktuálně velmi zatěžují a zajímají.

Poslední aktivitou byla takzvaná Snídaně se starosty, kde byl starostům, jakožto zřizovatelům školských zařízení, představen projekt MAP ORP Rakovník, jeho přínos na úrovni škol i na úrovni zřizovatelů, možnosti jejich zapojení, potřebná interakce, potenciál projektu do budoucnosti a diskuze ohledně pohledu zřizovatele na aktuální témata z oblasti vzdělávání. Pro mnoho z nich se jednalo o naprosto nové informace, které dosud k projektu neměly. Do budoucích projektů by tak bylo dobré tyto stručné prezentace začlenit mnohem častěji, jelikož je dosaženo mnohem vyššího přínosu než při zasílání shodných informací e-mailově či jejich zveřejňování v tisku a na webových stránkách.

### **Vzdělávání lídrů**

Další možností posilování spolupráce v území bylo vzdělávání regionálních lídrů. Za ty jsou považováni aktivní jedinci, jejichž další vzdělávání přináší užitek celému regionu, jelikož jsou ochotni se o získané vědomosti a zkušenosti dále dělit a předávat je, čímž posilují celé území. V projektu MAP se vybraní lídři zúčastnili dvou velmi přínosných aktivit. První byla konference Kritického myšlení a objektivity, druhou pak navazující workshop s názvem: Kritické myšlení: Jak vylepšit své myšlení? Na základě účasti na těchto aktivitách byla zahájena diskuze s pořadateli o rozvoji výuky kritického myšlení ve školách. V současné době již existují specializované kurzy kritického myšlení na vybraných vysokých školách. Realizátorům byla v této souvislosti nabídnuta možnost proškolení několika pedagogů z území v rámci navazujícího projektu MAP II. Vznikla by tím pilotní platforma vzdělávání kritického myšlení a objektivity pro žáky základních škol. Ti by se tak měli možnost dozvědět jakým klamům při rozhodování podléháme, co jsou v dnešní době velmi zmiňované fake news, jak s informacemi správně pracovat, ověřovat si je, či kdy je lepší se spolehnout na svou intuici.

Prioritně však funkčnost partnerství v regionu dokazovala činnost a zájem o účast na pracovních skupinách. Tento zájem přetrvává i po ukončení projektu a členové pracovních skupin spolu nadále komunikují, scházejí se a jsou schopni si poskytnout cenné informace a rady. Přesto by bylo v navazujícím projektu přínosné pokusit se do pracovních skupin zapojit více členů pro přesnější reflexi potřeb regionu.

#### 4.1.4 Evaluace

Evaluace neboli vnitřní hodnocení úspěšnosti procesů pro realizaci projektu byla u projektu MAP ORP Rakovník zpracována pouze jednou a to ve spolupráci zástupce realizátora projektu a administrativního týmu projektu. Jednalo se o závěrečnou sebehodnotící zprávu, která byla ŘO předložena v závěrečné zprávě o realizaci. Povinnost průběžné sebehodnotící zprávy tento projekt neměl, jelikož fyzická realizace projektu trvala 16 měsíců, tedy byla kratší 18měsícům, pro které je tato povinnost stanovena. Vytvářena byla na základě návodných otázek sebeevaluační zprávy, jejíž vzor je uveden v metodice vydané ŘO.<sup>55</sup>

Časový harmonogram a délka realizace projektu nedovolovala realizátorovi strávit více času vyhodnocováním jednotlivých procesů realizace. Průběžně byly v době realizace vyhodnocovány především vzdělávací aktivity a aktivity spolupráce. V tomto pilotním projektu bylo toto nastavení dostačující, jelikož byly teprve hledány vhodné komunikační kanály a způsoby zapojení cílových skupin do běžných procesů projektu a výstižné způsoby podpory subjektů působících ve vzdělávací sféře. V projektu navazujícím však již bude mnohem více důležité průběžně vyhodnocovat všechny činnosti projektu a porovnávat je se stanovenými cíli projektu.

## 4.2 Hodnocení projektu MAP

### 4.2.1 Rozhovory s vedeními škol

Hodnocení projektu z pohledu hlavní cílové skupiny, tedy škol a školských zařízení, bylo zjišťováno rozhovory s řediteli, vedoucími pracovníky či jinými vedením školy pověřenými pracovníky. Rozhovory byly realizovány jednotlivě a to v období prosinec 2017 až únor 2018. Celkově bylo takto navštíveno 40 právnických subjektů, viz seznam

---

<sup>55</sup> ŘÍDÍCÍ ORGÁN OP VVV. Metodika pro vnitřní evaluaci projektů PO3 OP VVV: Místní akční plány rozvoje vzdělávání (MAP a MAP II) Krajské akční plány rozvoje vzdělávání (KAP). In: *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: MŠMT, 2018, 7. 3. 2018, s. 2-6 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/file/46127\\_1\\_1/](http://www.msmt.cz/file/46127_1_1/).

škol zapojených do hodnocení MAP, který je připojen v příloze 6.3. V rozhovorech bylo využíváno především otevřených otázek, za účelem získání spontánních odpovědí respondentů.<sup>56</sup> U některých respondentů však bylo potřeba otázky více konkretizovat, k čemuž bylo využíváno otázek polootevřených. Varianta pokládaných otázek byla volena vždy až na začátku rozhovoru, dle reakcí konkrétního respondenta na představení projektu a průběh rozhovoru. Od všech zapojených škol byly zjišťovány zcela shodné informace a to pomocí následujících otázek:

- Jakou formu podpory byste uvítali? Jaká témata jsou pro Vás stěžejní?
- Jak hodnotíte realizaci projektu MAP? Byli jste o realizaci dostatečně informováni?
- Byli jste aktivně zapojeni v realizaci? Pokud ne, proč?
- Jak hodnotíte nabídku vzdělávacích aktivit?
- Jak hodnotíte vzdělávací aktivity, kterých jste se zúčastnili (lektor, organizace, téma, nové přístupy a informace atd.)?

V případě polootevřených otázek bylo využíváno upřesnění dotazované oblasti, jak je nastíněno u páté otázky. Rozhovor vždy začínal krátkým představením projektu, vysvětlením jeho účelu a cílů a dosažených milníků, jelikož nezdůrazňovalo docházelo k jeho záměně s jinými projekty. Dělo se tak především u méně aktivně zapojených škol, škol ve vzdálenějších místech regionu, či při výměně ve vedení školy v době realizace projektu. Dále byl nastíněn průběh rozhovoru, jeho délka a účel zpracování získaných dat.

#### 4.2.1.1 Vyhodnocení rozhovorů

Stejně jako v dotazníku realizovaném MŠMT v prosinci 2015 za účelem nastavení podpory plynoucí z OP VVV v tomto dotačním období, i při dotazování ředitelů a vedoucích pracovníků škol v rámci praktické části této diplomové práce, vzešla jako stěžejní potřeba škol rozvoj infrastruktury včetně rekonstrukcí a vybavení. Ředitelé a ředitelky se velmi často dotazovali na možnosti projektu MAP při získávání financí na tyto účely a na možnosti budoucích projektů v této oblasti. Primárně byl jejich zájem

---

<sup>56</sup> DVOŘÁK, Pavel. Otázka otevřená. *Sociologická encyklopedie* [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 11. 12. 2017 [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Otázka\\_otevřená](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Otázka_otevřená).

zaměřen na sportoviště, zahrady a další pozemky škol, které nejsou podporovány v přímých výzvách ministerstev. Ač samotný projekt MAP nemůže školám nabídnout finance na investiční účely, je pro další rozvoj regionu důležité mít tuto oblast zmapovanou a informace předávat dále, například pomocí projektů KAP a konferencí a seminářů pro realizátory projektů MAP.

Druhou nejvýznamnější oblastí, kde školy vítají pomoc projektu, je oblast dalšího vzdělávání a seznamování se s novinkami. Důležitá je zde forma vedení vzdělávacích aktivit, kde školy více oceňují vzdělávání formou workshopů a seminářů, kde si mohou poznatky prakticky vyzkoušet. Zajímavou oblastí jsou pro ně také novinky z oblasti vzdělávacích pomůcek a způsobů jejich správného využití v praxi. Dalšími vítanými formami vzdělávání by pak byly diskuze s odborníky, přednášky na aktuální témata, legislativní změny či osobní rozvoj. U všech těchto aktivit je však pro školy důležitá možnost přizpůsobení obsahu aktivity jejich specifickým potřebám. Tedy nepřekrývat se u aktivit s nabídkou DVPP, která je pro ně momentálně velmi dostupná díky projektům zjednodušeného vykazování, ale dle jejich specifických problémů a dotazů sestavit aktivitu tzv. „na míru“.

S uspořádanými aktivitami byli účastníci velmi spokojeni. Za nejméně povedenou akci bylo jednoznačně označováno setkání se zástupci instituce OSPOD. V regionu je spolupráce s touto institucí hodnocena jako nedostatečná. Od realizovaného setkání si vedení škol slibovalo zlepšení spolupráce a komunikace. Zástupci OSPOD byly předem zaslané otázky, které školy trápí a nevědí, jak v daných situacích postupovat. Na setkání pak měly být tyto situace podrobně probrány a objasněny. Školy měly obdržet rady, jak a dle jakých nařízení mají postupovat. Bohužel se dle hodnocení účastníků zástupce OSPOD vyjadřoval velmi kulantně a nekonkrétně a na velkou část otázek reagoval konstatováním, že řešení není v kompetencích této instituce. Akce tak kýžený výsledek nepřinesla a účastníci ji hodnotili jako zbytečnou. Zbývající aktivity však dle nich byly zorganizovány na vysoké úrovni a mnohdy se jednalo o nevšední lektory. U vysokého počtu menších škol z rozhovorů vyplynulo, že nebylo v jejich možnostech se aktivit zúčastnit především z důvodu časové organizace aktivit a nemožnosti uvolnit zájemce z pracovních povinností. Tento faktor je velmi výrazný u malotřídních škol, kde je velmi složité vykryvání pedagogů z hlediska odborností.

Školy vítaly, že se projekt nezabýval pouze jedním či dvěma tématy, ale snažil se pokrýt širší škálu problematiky, ač na druhou stranu uznávaly, že jednou aktivitou se daný problém nevyřeší. Projekt tak hodnotily jako nedostatečný z hlediska délky jeho trvání, jelikož tím nebylo v jeho možnostech průběžně vyhodnocovat přínosy aktivit na jednotlivá témata a dle výsledků stanovovat další postup pro vyřešení dané problematiky. V případě realizace navazujícího projektu však zvolený postup hodnotí jako přínosný, jelikož je nyní mezi projekty dostatečný prostor pro vyhodnocení pokroků u jednotlivých témat a stanovení dalšího postupu v navazujícím projektu. Přínos projektu tak dle rozhovorů závisí na tom, zda bude navázáno na dosud realizované kroky.

Co se informovanosti o projektu týče, většina dotazovaných škol věděla, že jim informace chodily e-mailově, ve většině případů jim však nevěnovaly mnoho pozornosti. Častokrát zprávy končily také v nevyžádané poště. Dělo se tak z důvodu plošného směřování korespondence ze strany realizátora na ředitele a ředitelky škol, kde při hromadném odeslání e-mailový klient příjemce vyhodnotí, že se jedná o spam. Pro případný navazující projekt by vedení škol zvažovalo delegování komunikace s realizátorem na jiného zaměstnance školy. Mnohem vítanější byla komunikace ze strany odborníků ke školám, kde školy spatřovaly jednodušší porozumění řešenému problému díky oboustranné znalosti běžně používaných pojmů a postupů.

Co se týče aktivního zapojení škol do realizace projektu, většina méně zapojených či zcela nezapojených škol uznává, že to bylo z důvodu špatného porozumění projektu a strachu z přílišné časové náročnosti s rizikem nulového přínosu. Po předložení informací o počtech setkání jednotlivých pracovních skupin, náročnosti a náplně jejich práce bylo mnoho škol překvapených. Aktivnější zapojení v navazujícím projektu by školy byly ochotné zvážit především při poskytnutí finanční odměny za svou kooperaci.

#### **4.2.2 Rozhovory s odborníky**

Pro zhodnocení projektu je velmi důležitý pohled lídrů regionu, kteří byli do realizace projektu aktivně zapojeni a jsou tak podrobně seznámeni s průběhem realizace. Pro schopnost porovnání získaných dat byla využita metoda standardizovaných rozhovorů. Tato forma řízeného rozhovoru je specifická pokládáním shodně formulovaných otázek v identickém pořadí všem respondentům. Hlavní pomůckou při rozhovoru je záznamový list s otázkami pro zajištění naprosto totožného znění a pořadí

pokládáných otázek.<sup>57</sup> Celkem bylo uskutečněno 5 rozhovorů, u všech bylo zaznamenáno jeho plné znění pomocí fonetického přepisu.

Úvodem interview byli respondenti seznámeni s účelem a průběhem rozhovorů. Vždy bylo zdůrazněno, že neexistují správné a špatné odpovědi, ale důležitý je odborný pohled daného respondenta. Na závěr byla nabídnuta možnost doplnit k rozhovoru jakékoliv další informace, které dotazovaného v souvislosti s rozhovorem napadají. Tato možnost nebyla nikým využita, rozsah otázek byl považován za dostatečně obsáhlý. Pro rozhovory byli osloveni aktéři, kteří byli do projektu zapojeni po celou dobu jeho realizace a mají tak komplexní přehled o průběhu projektu, konaných aktivitách, způsobech komunikace a dalším. Jednotliví odborníci zastupují odlišné cílové skupiny z oblasti vzdělávání, na které byl projekt cílen.

Rozhovory byly uskutečněny dva měsíce po ukončení fyzické realizace projektu a tedy ukončení veškerých aktivit, do kterých byli odborníci zapojeni. Tento termín rozhovorů byl vybrán z důvodu poskytnutí dostatečného času odborníkům na porovnání plánovaných a skutečně dosažených cílů a zhodnocení průběhu projektu.

#### 4.2.2.1 Oslovení odborníci

Za cílovou skupinu základního vzdělávání byl osloven ředitel základní školy v Rakovníku. Jedná se o velmi zkušeného a v regionu respektovaného odborníka. Při rozhovorech s vedeními škol, zpracovaných v předchozí kapitole, několik z nich uvedlo, že by se do projektu navazujícího zapojili právě díky zapojení tohoto odborníka. Označovali ho jako „člověka na svém místě“ a velmi akčního a zkušeného manažera. Problematiku zájmového a neformálního vzdělávání reprezentovala dlouholetá ředitelka Domu dětí a mládeže v Rakovníku. Za oblast předškolního vzdělávání byl rozhovor poskytnut ředitelkou městské mateřské školy. Tato odbornice zároveň lektoruje kurzy DVPP na téma školní zralosti a připravenosti, publikuje v pedagogických

---

<sup>57</sup> DVOŘÁK, Pavel. Interview standardizované. *Sociologická encyklopedie* [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 11. 12. 2017 [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Interview\\_standardizované](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Interview_standardizované).

periodikách, realizuje mezinárodní eTwinningové a mnohé další projekty. Pohled za cílovou skupinu rodičů poskytla členka Komise pro výchovu a vzdělávání ve městě Rakovník, aktivní realizátorka vzdělávacích aktivit pro děti i rodiče, propagátorka alternativních přístupů ke vzdělávání a jedna ze zakladatelek spolku KlepeTo. Jako poslední byla oslovena odbornice na projekty spolupráce, dotační politiku a rozvoj regionu, která je současně také vedoucí pracovnící kanceláře MAS Rakovnícko.

#### 4.2.2.2 Sestavené otázky

Pro rozhovory bylo sestaveno šest hlavních otázek, které monitorují celý průběh realizace projektu, od zapojení se do projektu po návrhy na zlepšení v projektech navazujících.

- Co Vás vedlo k zapojení se do realizace projektu? Zapojili byste se i do navazujícího projektu? Pokud ne, proč?
- Jaké přínosy jste si od realizace projektu slibovali? Jak se tato představa během realizace změnila?
- Byli jste o jednotlivých krocích realizace dostatečně informováni? Máte nějaký návrh na zlepšení komunikace v projektu?
- Jak hodnotíte nabídku vzdělávacích aktivit? Reagovala dostatečně na zjištěnou problematiku regionu?
- Jak hodnotíte vzdělávací aktivity, kterých jste se zúčastnili?
- Máte nějaký návrh, co by bylo potřebné změnit v navazujícím či budoucím obdobném projektu?



#### 4.2.2.3 Výsledky realizovaných rozhovorů

V této kapitole budou interpretovány zjištěné výsledky realizovaných rozhovorů v agregované formě za všechny oslovené odborníky. Výsledky byly zpracovány na základě fonetických přepisů jednotlivých rozhovorů.

Odborné pozice byly v projektu obsazeny velmi aktivními lidmi regionu. U první otázky tak byly obdrženy velmi podobné důvody zapojení se do projektu. Těmi byly získání přehledu o projektem řešené problematice, možnostech dalších projektů, jejich propojenosti a dalších informací, které by jinak byly velmi těžce zjistitelné, rozšíření svých znalostí o regionu a jeho specifikách, možnost aktivně se zapojovat do diskuzí a přispět k rozvoji regionu. Z odpovědí respondentů byl patrný vysoký zájem o rozvoj regionu a ochota se na něm aktivně podílet i přes časovou náročnost. Do projektu navazujícího by se všichni oslovení odborníci opětovně zapojili, jelikož v tomto typu projektů vidí přínos, inspiraci a spatřují, že projekt MAP byl pouze prvním krokem a zdaleka nevyřešil vše, co je dle zjištěných informací potřeba.

Otázka druhá byla zaměřena na spatřovaný posun ve vnímání projektu během jeho realizace. Původní pohled na projekt a přínosy, které by měl přinést, byl velmi ovlivněn schopností realizátora seznámit odborníky na počátku realizace s metodikou projektu a jeho možnostmi. Ovlivněn byl také subjektivním pohledem jednotlivců na problematiku oblasti vzdělávání. Během realizace projektu byl tento subjektivní pohled konfrontován se statistickými a kvalitativními daty získanými na pracovních skupinách. Tím mohlo dojít ke změně vnímaných priorit regionu a potažmo také v očekávaných přínosech. Dle rozhovorů očekávali odborníci nejvyšší přínos projektu v posílení komunikace v regionu, což bylo naplněno jen částečně. Byly zahájeny potřebné diskuze, ovšem účast nebyla tak vysoká a rozmanitá, jak odborníci očekávali. Byl zde velmi patrný vliv omezených možností menších škol v oblasti uvolňování zájemců na setkání pracovních skupin a vzdělávací aktivity. Oproti původnímu očekávání byly značným přínosem realizované vzdělávací aktivity. Respondenti vítali flexibilitu u organizace těchto akcí, které dokázaly pohotově reagovat na podněty regionu.

Ač informovanost aktivně zapojených jedinců byla spatřována jako dostačující, je zde zároveň zpozorován prostor pro zlepšení ve vztahu k veřejnosti a vzdělávacím subjektům, které nemají svého zástupce ve výkonných orgánech projektu. Mezi náměty

na zlepšení bylo založení vlastního facebookového profilu, kde by byly prezentovány především krátké zajímavosti z realizace a vydávání vlastního občasníku. Ten by shrnoval zjištěné informace a informoval o chystaných krocích. Mohl být rozdáván na vzdělávacích aktivitách a odborných setkáních či umístěn na veřejných místech.

Nabídka vzdělávacích aktivit byla zhodnocena jako velmi promptní v reakcích na poptávku regionu. Taktéž se dle hodnocení zabírala dostatečně širokému okruhu témat, tedy nebyla upřednostňována žádná oblast vzdělávání, ale naopak zde byla snaha věnovat se co nejširšímu okruh různorodých témat. Oceněna byla vysoká úroveň uspořádaných aktivit a kvalitních lektorů. Jakožto účastníci některých vzdělávacích aktivit oceňovali respondenti získání konkrétních námětů do praxe, jako například konkrétní tipy na volně dostupné aplikace, další lektory, publikace a další.

U otázky na další doporučení pro navazující projekty byly získány odlišné podněty, související s rozdílnou specializací respondentů. Jedním z podnětů bylo zvolit více analytický postup při řešení jednotlivých témat. Tedy vyhradit si dostatek času na analýzu těchto témat, stanovení postupných kroků a průběžné evaluace přínosů. Oproti tomuto projektu se tak měl realizátor zaměřit spíše jen na vybrané problémy a řešit je mnohem podrobněji a komplexněji. V každém rozhovoru od respondenta zaznělo, že spatřuje potřebu vyššího zaměření se projektu na oblast jejich specializace. Za důležité bylo označeno také zapojení širšího okruhu subjektů a zaměření se na komunikační strategii projektu.

### **4.3 Hodnocení jednotlivých aktivit**

V průběhu každé vzdělávací aktivity a setkání pro rozvoj partnerství byly zaznamenávány podněty a připomínky účastníků a lektorů. Dále byly zaznamenávána hodnocení a doporučení sdělená osobně, telefonicky nebo e-mailově po konání aktivity. Na základě takto získaných informací byl sestaven interní materiál hodnocení jednotlivých aktivit, jež sloužil jako podklad pro zpracování hodnotících zpráv.

Faktorem, který velmi ovlivňoval účast na vzdělávacích aktivitách, byla zahlcenost mnoha pracovníků v oblasti vzdělávání administrativními úkoly a výkaznictvím a jejich následná demotivace k dalšímu vzdělávání, prohlubování znalostí a seznamování se s novými přístupy a metodami. K tomu přispívaly taktéž souběžně realizované projekty zjednodušeného vykazování, které jsou pro realizátory náročné z hlediska administrativy

ale také z hlediska naplňování nezbytných indikátorů. Jedním z těchto indikátorů je bagatelní podpora vzdělávaného pracovníka, který musel být podpořen minimálním počtem 24 hodin vzdělávání. Škola tak musela nejdříve zajistit plnění svých závazků a až poté mohla zvažovat účast na dalších aktivitách. Složitější je zmíněná situace u škol menších, kde je mnohem komplikovanější pracovníky suplovat a tím je uvolnit pro účast na vzdělávacích aktivitách. V reakci na vyhlášení projektů šablon byla nabízena velká šíře vzdělávacích aktivit a realizátoři tak byli zcela zahlceni jejich nabídkou. Proto bylo do projektu MAP ORP Rakovník zařazeno několik aktivit zaměřených na psychickou hygienu, prevenci syndromu vyhoření, práci se stresem a osobní rozvoj, čímž bylo předcházeno případným negativním dopadům vzdělávacích aktivit.

#### 4.3.1 Vzdělávací aktivity

Jak již bylo zmíněno výše na začátku kapitoly 4.1 Místní akční plán ORP Rakovník, jednalo se o projekt pilotní. Z tohoto důvodu zde byla snaha se při pořádání vzdělávacích aktivit nezaměřit pouze na jedno či dvě stěžejní témata, ale naopak pokrýt co nejširší okruh problematiky z oblasti vzdělávání. Tento postup byl zvolen za účelem zapojení co nejvyššího počtu škol a pracovníků vzdělávacích subjektů a získat tak jejich specifický pohled a potřeby.

Pro potřeby hodnocení těchto aktivit byly sloučené aktivity, které byly uspořádány vícekrát a přednášky PhDr. Václava Mertina. Byl tak získán následující seznam aktivit (jedná se o již seřazený seznam dle získaného hodnocení):

- **Přednášky PhDr. Václava Mertina** (Jak zařídit, aby všechny děti měly radost ze vzdělávání, Spolupráce s rodinou, Nevhodné chování pedagogů, Aktuální témata ve vzdělávání předškolních dětí)

Nejlépe hodnocenou vzdělávací aktivitou projektu byly přednášky PhDr. Václava Mertina. Dle získaných reakcí dokázal doktor Mertin zaujmout každého účastníka a obsah svých přednášek předával velmi uvolněnou a přátelskou formou, nebránil se dotazům a byl velmi otevřen diskuzi účastníků. Dále bylo velmi oceňováno spojení přednášek s neformálním prostředím a „krátkou“ časovou dotací aktivity (jedna přednáška trvala včetně závěrečné diskuze 3 hodiny). Účastníkům velmi vyhovovalo, že se oproti ostatním aktivitám nepoužívala žádná doprovodná technika, sdělované informace nebyly prokládány grafy, čísla a výzkumy, ale jednalo se o velmi přátelský způsob předávání

poznatků z praxe, kde nikdo nenabyl dojmu, že by ve své praxi postupoval nevhodně, či že by „měl od zítra dělat vše jinak“.

- **Legislativa pro zástupce školních družin a školních klubů**

- **Zdravá školní jídelna**

Na pomyslném druhém místě skončily dle hodnocení akce, kterých se zároveň zúčastnilo nejvíce účastníků. Jednalo se o přednášky Zdravá školní jídelna a Legislativa pro zástupce ŠD a ŠK. V obou případech se jednalo o aktivity zaměřené především cílové skupiny mimo pedagogické zaměstnance škol a školských subjektů, na které je dle jejich hodnocení často zapomínáno. Na konci obou přednášek se tak velmi přimlouvali za uspořádání dalších aktivit mířených na jejich cílovou skupinu. Velký přínos spatřovali také v poznání “kolegů” z jiných vzdělávacích subjektů. V případě uspořádání čistě diskuzní události by však se však nemohli zúčastnit, jelikož by je vedení nejspíše neuvolnilo. Jedinou cestou v případě potřeby zapojení těchto cílových skupin do diskuze o potřebách je tak spojení diskuzní akce se vzdělávací aktivitou.

- **Legislativa škol v přírodě, doškolovací kurz ZZA**

Seminář zaměřený především na objasnění potřebné legislativy ke školám v přírodě a jí podobným vzdělávacím výjezdním aktivitám s dětmi a žáky. Pro účastníky byly zpracovány vzorové dokumenty pro následné využití v praxi. Pro zvýšení přínosu byla k události přizvána společnost Zdravotníci s.r.o. V té působí skuteční zdravotníci z praxe, kteří na semináři předávali praktické tipy, procházeli s účastníky záznamy nouzových volání, doporučovali doplňkové aplikace a podobně. V případě zájmu si účastníci mohli sami doplatit akreditaci tohoto semináře a získat tak potvrzení pro výkon pozice zdravotníka zotavovacích akcí. Ač se dle hodinové dotace jednalo o nejdelší uspořádanou aktivitu, účastníci odcházeli nadšení a hodnotili ji jako velmi profesionální a přínosnou. Oceňovali jedinečný přístup lektora, který se jim po celou dobu věnoval, vše byl schopen podložit praktickými příklady a vysvětlit důležitost věcí, které se z pohledu laika mohou zdát spíše nedůležité. Na konci semináře byla lektorem nabídnuta podobná akce zaměřená na cílovou skupinu dětí a žáků. Dle účastníků by byla velmi přínosná, jelikož se jedná o téma s přesahem do problematiky sociálních kompetencí jedinců, a informace jsou podávány netradiční formou, která by děti a žáky dokázala zaujmout.

- **Jak nevyhořet aneb antistresové postupy a péče o sebe nejen pro pedagogy**

Velmi překvapené reakce byly obdrženy na workshop zaměřený proti syndromu vyhoření. Oproti ostatním aktivitám se jednalo o interaktivní workshop, kde si účastníci sami zkusili různé techniky vedoucí ke snížení vnitřního napětí a stresu, jako například práci s dechem, energetická cvičení či relaxační meditaci. Oproti hodnocením jiných akcí, kde účastníci uváděli, že si odnášejí podněty využitelné pro práci s okolím, zde spatřovali hlavně přínos pro sebe sama. Čas strávený na workshopu hodnotili jako správně investovaný, cítili se velmi zregenerovaní a plní motivace. Uznávali také, že k akci přistupovali rezervovaně a s nepříliš vysokým očekáváním až despektem. Několikrát bylo v hodnocení zmíněno, že do výuky/vzdělávacích aktivit dětí a žáků budou nově zařazovat zde procvičené techniky.

- **Leadership: Focus (soustředění)**

- **Leadership: Řešení konfliktů a vedení porad**

U seminářů zaměřených na leadership a vedení oceňovali ředitelé a vedoucí pracovníci jednoduše využitelné poznatky a doporučení. Ač u těchto aktivit nebyla v porovnání s jinými aktivitami tak vysoká návštěvnost, účastníci semináře chválili a doporučili by je dále. Problém spatřovali především v mnoha seminářích s podobným popisem, které jim jsou pravidelně nabízeny.

- **Hrajeme si a učíme se jinak aneb poznejme blíže Montessori metodu**

- **Odměny a tresty ve výchově a vzdělávání aneb jak skutečně funguje motivace**

Cílovými skupinami obou seminářů byli především rodiče, rodinní příslušníci a veřejnost. Většinu účastnic tvořily ženy, které tuto problematiku aktivně řeší u vlastních dětí. Uvítaly tak, že se semináře účastnili také zástupci škol a společně tak mohli za pomoci lektorek diskutovat o rozdílných rolích rodičů a školy ve výchově a vzdělávání dětí, různých přístupech a možnostech jejich aplikace ve školách. Ze strany rodičů zde byla velmi diskutována potřeba vzdělávacího subjektu s vyšším využitím prvků Montessori vzdělávání a individualizace.

- **Komunikace v problémových situacích**

- **Inkluzivní škola a asistent pedagoga**

Semináře byly zaměřeny na konkrétní problémy probírané na pracovních skupinách. Účastníky byli především specializovaní pracovníci – výchovní poradci, asistenti pedagoga, či vedení škol. Semináře byly ze strany účastníků hodnoceny pozitivně.

V celkovém hodnocení však neměly takový přínos jako ostatní aktivity, jelikož cílová skupina zde nebyla oproti ostatním seminářům tak široká. Ze stran vedení škol zaznívalo, že se jedná o odborná témata, kterým se ve školách věnují převážně jednotlivci a ty tak v tomto směru podporují spíše individuálně.

## **5 Výsledky a diskuse**

### **5.1 Doporučení pro navazující projekt**

Na základě získaných dat, jež byla prezentována v předchozí kapitole, budou nyní doporučeny vhodné kroky pro zlepšení zjištěných nedostatků v projektech navazujících.

#### **5.1.1 Výkonné orgány**

Návaznost práce řídicího výboru a realizačního týmu byla závislá na schopnostech administrativního týmu projektu, který zprostředkoval přenos informací mezi těmito dvěma výkonnými orgány. Za celou dobu realizace projektu se nepodařilo uspořádat společné jednání, kde by tito lídři regionu sdíleli své osobní vize rozvoje regionu a kroků, které spatřují jako v tomto procesu významné. V navazujícím projektu by bylo vhodné tyto dva útvary více propojit a nastavit pravidelné setkávání. Setkání by mělo probíhat alespoň jednou ročně. Zaměřeno by mělo být na přehodnocení vize rozvoje a stanovení priorit na následující rok. Jelikož setkání řídicího výboru i realizačního týmu standardně probíhají formálně, mohlo by toto společné setkání probíhat spíše neformálně, například za pomoci zvolených prostor. Pro zvýšení atraktivnosti by mohlo být spojeno také s krátkou přednáškou.

U realizačního týmu poklesla v druhé polovině projektu četnost setkávání. Důvodem byla především značná vytíženost členů způsobená vysokým množstvím pořádaných aktivit a administrativní zátěže projektu spojené s realizačními zprávami a žádostmi o platbu, které časově spadaly do tohoto období. V příštím projektu bude důležité rozšíření administrativního týmu. Posílením této části týmu bude zajištěno plynulé zpracovávání administrativních povinností a výkaznictví a nebudou tak tyto povinnosti přenášeny na odbornou část týmu. Odborníci se budou moci plně zaměřit na rozšíření komunikace a spolupráce v území. Důležitou roli zde hraje také plynulejší rozložení vzdělávacích aktivit do celé doby realizace projektu a větších časových rozestupů mezi aktivitami. Během projektu MAP bylo v období září–prosinec 2017 uspořádáno 12 vzdělávacích aktivit z celkových 16 a 2 aktivity spolupráce z celkových tří.

### **5.1.2 Pracovní skupiny**

U pracovních skupin bude důležité zaměřit se na motivaci stávajících členů ale také na zapojení dalších členů do aktivní spolupráce. Toho by v souladu s informacemi získanými rozhovory s vedením škol mohlo být dosaženo finanční odměnou. Přínosným bude také ponechat stávající rozdělení pracovních skupin, které se ukázalo jako velmi funkční. Ač je důležité také setkávání napříč pracovními skupinami, především na společná témata jako jsou například leadership, komunikace s rodinou, zvládání problémů na pracovišti a další, pro stanovování priorit a potřebných kroků v jednotlivých oblastech vzdělávací politiky je přínosnější setkávání odborníků z té dané oblasti. Pracovní skupiny často řeší zaměřením stejná témata, například čtenářská gramotnost, přístup se však v jednotlivých úrovních vzdělávání liší, tedy například mateřská a základní škola bude volit jiné kroky.

### **5.1.3 Prezentace výstupů**

V komunikaci výstupů projektu a zpracované dokumentace se příliš neosvědčila e-mailová komunikace a zveřejňování těchto informací na webových stránkách. Dosah takto prezentovaných výstupů nebyl dostatečný. U ředitelů a zřizovatelů, kteří jsou zahlceni podobnými zprávami, je mnohem přínosnější předání informací na krátkém setkání, které může být případně spojené s dalším programem. Tento rozdílný dopad mohl být spatřen u tematického setkání Snídaně se starosty. Tam byl krátce představen celý projekt, jeho dosavadní výstupy i rozdílné přínosy projektu pro zřizovatele a ředitele. Následovalo školení na v tu dobu velmi aktuální téma GDPR, informace k SCLLD a krátká prezentace projektu Hasičského záchranného sboru na téma špatného parkování v obytných zónách. Tato krátká prezentace projektu přinesla mnohem plynulejší komunikaci se zúčastněnými zřizovateli v závěru projektu, kdy byla potřeba jejich souhlasu s finálním dokumentem MAP.

V oblasti informování partnerů by bylo přínosným nastavení pravidelně zasílaných novinek. Nemusí se jednat o každotýdenní informace, ale spíše čtrnáctidenní či každoměsíční krátký přehled zajímavostí, které se v oblasti vzdělávání a projektu dějí. Například tipy na semináře, které pořádají jiní realizátoři, pozvánky na konference, blížící se vzdělávací aktivitu a podobně. Důležité je zde zaměřit se na stručnost a přehlednost



a pro další informace odkazovat na webové stránky. V oblasti komunikace s veřejností se více zaměřit na prezentaci projektu pomocí regionálního tisku či letáků s nabídkou zapojení se a chystaných aktivit nabízených na veřejných místech. Školám by mohlo být nabídnuto určení jiného zástupce školy pro komunikaci v oblasti projektu než vše plošně směřovat na vedení škol, jako v projektu MAP.

#### **5.1.4 Budování znalostních kapacit**

U vzdělávacích aktivit je důležité se zaměřit na delší rozestupy mezi pořádanými akcemi a mnohem dřívější informování o aktivitách. Při včasné informovanosti o chystaných aktivitách a datech jejich konání, by je školy mohli zařadit do časového plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, čímž by mohlo být dosaženo vyšší návštěvnosti na aktivitách.

V dalším projektu bude velmi důležité zaměřit se na přizpůsobení se s pořádanými aktivitami venkovským školám, které měly často problém se aktivit účastnit. Aktivity by se mohly pořádat i mimo město Rakovník či v pozdějších hodinách. Mezi tyto aktivity by mohly být začleněny semináře na práci se vzdělávacími pomůckami, či na využití prvků z různých přístupů ke vzdělávání.

#### **5.1.5 Rozvoj partnerství**

V oblasti rozvoje partnerství by mohlo být významným faktorem méně formální setkávání, jako bylo uskutečněné setkání pedagogů a dalších pracovníků vzdělávacích institucí, s přidanou hodnotou. Tedy setkání na pomezí vzdělávací aktivity a čistě neformálního setkání. Například setkání v prostorách kavárny či divadla s účastí odborníka na některé aktuálně řešené téma – kyberšikana, domácí vzdělávání, bezpečné klima školy, stravování, inkluzi, počítačové době a sociálních sítích, a další.

U podpory zájmového a neformálního vzdělávání by kromě burzy vzdělávání mohl být na webových stránkách vydáván seriál, kde by byli zajímaví poskytovatelé ZNEF vzdělávání představováni.

### **5.1.6 Evaluace**

Do procesu evaluace by měli být ve vyšší míře zapojeni také členi odborného týmu a řídicího výboru. Na základě jejich odborného hodnocení podniknutých kroků, bude lépe reflektován dopad těchto aktivit. Pro získání komplexnějších názorů by bylo vhodné toto hodnocení uskutečnit spíše neformálně, například ho tedy spojit s neformálním setkáním realizačního týmu a řídicího výboru, navrhovaného v kapitole 5.1.1 Výkonné orgány, na které by byly přichystány návodné otázky, pro dodržení oblastí hodnocení.

## 6 Závěr

Navzdory zmapovaným hrozbám a slabým stránkám regionu v oblasti nefunkční komunikace a převažující averze mezi vzdělávacími subjekty nad jejich regionální spoluprací ukázal projekt MAP, ač se jednalo o prvotní projekt tohoto zaměření, že se v regionu Rakovnicko skýtá potenciál rozvoje v těchto i dalších oblastech a to především díky síťování aktivních a změnám otevřeným lídrů. Během poměrně krátkého časového období, po které byl projekt realizován, se podařilo zapojit do diskuzí o potřebách území velké množství cílových skupin oblasti vzdělávání: rodičů a dalších rodinných příslušníků, specializovaných pedagogů, škol vesnických, malotřídních, speciálních i velkých městských, pracovníků školních klubů, družin, jídelen, zájmových a neformálních subjektů i veřejnosti. Díky střetnutí zástupců z různých částí regionu mohly být specifické potřeby těchto menších území či jednotlivých subjektů propojeny a integrovány do jednotné vize, priorit a cílů. Ačkoliv se v poměru k velikosti regionu nezapojilo procentuálně vysoké množství partnerů a pro příští projekt bude právě zde nejvyšší možnost dalšího rozvoje, zapojení partnerů byli v hledání kroků vedoucích ke zlepšení velmi inovativní a otevření novinkám a názorům svých regionálních kolegů.

Projekt byl pro cílové skupiny výborně nastaven v tom, že na ně nebyla přenášena žádná administrativní zátěž, kterou plně řešil výhradně realizátor projektu a jím sestavené výkonné orgány. Pro možnost dalšího růstu v navazujícím projektu bude však potřebné navýšit personální kapacity realizačního týmu a zajistit tak lepší rozložení povinností mezi jednotlivé pracovníky. Vůči území dopadu tak bude zajištěna konstantní komunikace a dostatečné kapacity pro bezproblémový průběh naplánovaných aktivit.

Po zhodnocení projektu ze strany aktivně zapojených odborníků a vedení škol, jakožto hlavní cílové skupiny, vyplývá, že projekt byl pouze prvním krokem na cestě ke změně a rozvoji. Započaly potřebné diskuze a objevily se také náznaky fungujících spoluprací napříč vzdělávacími subjekty. Nyní je však důležité se tématu dále věnovat a neusnout takzvaně na vavřínech díky pocitu, že o zbytek se postará samotné území. Projekt dokázal poskytnout velmi důležité zázemí pro setkávání a probíraná témata podpořit dalšími aktivitami, což je pro výslednou změnu zásadní.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Knižní publikace:

- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- MATOUŠKOVÁ, Kamila. *MAS – Krok za krokem: Praktické rady z jednotlivých etap zakládání a činnosti místních akčních skupin v ČR*. Praha: Ústav zemědělských a potravinářských informací, 2006, s. 13.

### Webové stránky a příspěvky na webových stránkách:

- ČSÚ PRO STŘEDOČESKÝ KRAJ. Charakteristika okresu Rakovník: Okres Rakovník. *Český statistický úřad* [online]. Praha: ČSÚ, 2018, Aktualizováno dne: 16.06.2017 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/xs/charakteristika\\_okresu\\_rakovnik](https://www.czso.cz/csu/xs/charakteristika_okresu_rakovnik).
- ČSÚ PRO STŘEDOČESKÝ KRAJ. Vývoj vybraných ukazatelů v okrese RAKOVNÍK. In: *Český statistický úřad* [online]. Praha: ČSÚ, 2018, [2017] [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/11240/17822631/012\\_Rak.xlsx/ebf23c99-e783-4c1f-b519-9635c1724f6b?version=1.7](https://www.czso.cz/documents/11240/17822631/012_Rak.xlsx/ebf23c99-e783-4c1f-b519-9635c1724f6b?version=1.7).
- DVOŘÁK, Pavel. Interview standardizované. *Sociologická encyklopedie* [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 11. 12. 2017 [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Interview\\_standardizované](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Interview_standardizované).
- DVOŘÁK, Pavel. Otázka otevřená. *Sociologická encyklopedie* [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 11. 12. 2017 [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Otázka\\_otevřená](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Otázka_otevřená).
- HORNÍKOVÁ, Petronila, Patricie KOVÁŘOVÁ a Renata VALEROVÁ. Adresář poskytovatelů sociálních služeb pro obce. In: *Svazek měst a obcí Rakovnicka* [online]. Rakovník: SMOR, duben 2015, 24 s. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: [http://www.rakovnicko.info/e\\_download.php?file=data/editor/199cs\\_2.pdf&original=Plná+verze+adresáře+poskytovatelů+sociáln%C3%ADch+služeb.pdf](http://www.rakovnicko.info/e_download.php?file=data/editor/199cs_2.pdf&original=Plná+verze+adresáře+poskytovatelů+sociáln%C3%ADch+služeb.pdf).
- MAP ORP RAKOVNÍK. Analytická část MAP ORP Rakovník. In: *MAP ORP Rakovník* [online]. Rakovník: Rakovnicko, ©2018, 20. 11. 2017, 96 s. [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: [http://www.maprakovnicko.cz/modules/file\\_storage/download.php?file=6478b53c|13](http://www.maprakovnicko.cz/modules/file_storage/download.php?file=6478b53c|13).
- MAP ORP RAKOVNÍK. Finální dokument MAP ORP Rakovník. In: *MAP ORP Rakovník* [online]. Rakovník: Rakovnicko, ©2018, 20. 11. 2017, 159 s. [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: [http://www.maprakovnicko.cz/modules/file\\_storage/download.php?file=30991499|17](http://www.maprakovnicko.cz/modules/file_storage/download.php?file=30991499|17).
- MAP ORP RAKOVNÍK. Memorandum o partnerství. In: *MAP ORP Rakovník* [online]. Rakovník: Rakovnicko, ©2018, 4 s. [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: [http://www.maprakovnicko.cz/evt\\_file.php?file=562&original=Memorandum%20MAP%20ORP%20Rakovn%C3%ADk.pdf](http://www.maprakovnicko.cz/evt_file.php?file=562&original=Memorandum%20MAP%20ORP%20Rakovn%C3%ADk.pdf)

- MAP ORP RAKOVNÍK. Zájmové a neformální vzdělávání. In: *MAP ORP Rakovník* [online]. Rakovník: Rakovnicko, ©2018 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <http://www.maprakovnicko.cz/mistni-akcni-plan/zajmove-a-neformalni-vzdelavani/>.
- MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. Rejstřík škol: Výběr z Rejstříku škol a školských zařízení. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: MŠMT, 2018 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://profa.uiv.cz/rejskol/>.
- MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Výpis z rejstříku obecně prospěšných společností: Rakovnicko o. p. s., O 552 vedená u Městského soudu v Praze. In: *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. Praha: MS, ©2012-2015 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=23885&typ=UPLNY>.
- MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. Program rozvoje venkova 2014-2020. *Portál eAGRI - resortní portál Ministerstva zemědělství* [online]. Praha: MZE, ©2009-2018 [cit. 2018-03-21]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2014/>.
- NÁRODNÍ SÍŤ MÍSTNÍCH AKČNÍCH SKUPIN ČESKÉ REPUBLIKY. Místní akční skupina. *Metoda LEADER Komunitně vedený místní rozvoj (CLLD) Rozvoj venkova se zapojením místních komunit* [online]. Benešov: NS MAS ČR, ©2018, 16 s. [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: <http://nsmascr.cz/content/uploads/2015/03/brozura2015.pdf>.
- NÁRODNÍ SÍŤ MÍSTNÍCH AKČNÍCH SKUPIN ČESKÉ REPUBLIKY. O nás. *Národní síť Místních akčních skupin České republiky* [online]. Benešov: NS MAS ČR, ©2018 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <http://nsmascr.cz/o-nas/>.
- NÁRODNÍ SÍŤ MÍSTNÍCH AKČNÍCH SKUPIN ČESKÉ REPUBLIKY. Od partnerství ke strategii, od strategie k projektům. *Strategie CLLD a metoda LEADER v České republice* [online]. Benešov: NS MAS ČR, 2016, 2 s. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: [http://nsmascr.cz/content/uploads/2016/12/NSMAS-letak-2016-MMR\\_listopad.pdf](http://nsmascr.cz/content/uploads/2016/12/NSMAS-letak-2016-MMR_listopad.pdf).
- PRAŽSKÁ INTEGROVANÁ DOPRAVA. Plán integrace nových oblastí do PID v roce 2018. In: *Pražská integrovaná doprava* [online]. Praha: PID, ©2018, Publikováno: 15. 01. 2018 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://pid.cz/plan-integrace/>.
- PRAŽSKÁ INTEGROVANÁ DOPRAVA. Rozšíření integrace na železnici od 4. 2. 2018 – Rakovnicko a Hořovicko. In: *Pražská integrovaná doprava* [online]. Praha: Pražská integrovaná doprava, ©2018, 15. 01. 2018 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://pid.cz/rozsireni-integrace-zeleznici-od-4-2-2018-rakovnicko-horovicko/>.
- RAKOVNICKO O. P. S. Strategie komunitně vedeného místního rozvoje území MAS Rakovnicko 2014-2020. In: *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR* [online]. Praha: MMR ČR, ©2012, 25. 8. 2014, 77 s. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/fc0e1eeb-6685-4343-b075-2da0fb115306/strategie\\_navrh\\_final.pdf?ext=.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/fc0e1eeb-6685-4343-b075-2da0fb115306/strategie_navrh_final.pdf?ext=.pdf).

- ŘÍDICÍ ORGÁN OP VVV. Vymezení rolí MŠMT a NIDV v oblasti místního akčního plánování. In: *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: MŠMT, 2018, 28. 7. 2016, 2 s. [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/uploads/OP\\_VVV/Vyzva\\_MAP/Vymezeni\\_rolí\\_mezi\\_MSMT\\_a\\_NIDV\\_v\\_MAP.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/OP_VVV/Vyzva_MAP/Vymezeni_rolí_mezi_MSMT_a_NIDV_v_MAP.pdf).
- ŘÍDICÍ ORGÁN OP VVV. Zpráva o realizaci. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: MŠMT, 2018 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy-1/zprava-o-realizaci>.
- ŘÍDICÍ ORGÁN OP VVV. Žádost o změnu. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: MŠMT, 2018 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy-1/zadost-o-zmenu>.
- ŘÍDICÍ ORGÁN OP VVV. VÝZVA Místní akční plány rozvoje vzdělávání: k předkládání žádostí o podporu individuálních projektů do Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání. In: *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: MŠMT, 2018, 4. 11. 2016, 11 s. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/uploads/OP\\_VVV/Vyzva\\_MAP/Vyzva\\_MAP\\_verze\\_02.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/OP_VVV/Vyzva_MAP/Vyzva_MAP_verze_02.pdf).
- ŘÍDICÍ ORGÁN OP VVV. VÝZVA Implementace krajských akčních plánů I: k předkládání žádostí o podporu individuálních projektů z Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání. In: *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: MŠMT, 2018, 11. prosince 2017, 11 s. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/file/45093\\_1\\_1/](http://www.msmt.cz/file/45093_1_1/).

#### **Metodické materiály:**

- ŘÍDICÍ ORGÁN OP VVV. Místní akční plán: Návodná struktura místního akčního plánu vzdělávání. In: *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: MŠMT, 2018, 7 s. [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/uploads/OP\\_VVV/Vzory\\_priloh\\_k\\_vyzvam/005\\_MAP/Struktura\\_MAP\\_fin2.docx](http://www.msmt.cz/uploads/OP_VVV/Vzory_priloh_k_vyzvam/005_MAP/Struktura_MAP_fin2.docx).
- ŘÍDICÍ ORGÁN OP VVV. Metodika pro vnitřní evaluaci projektů PO3 OP VVV: Místní akční plány rozvoje vzdělávání (MAP a MAP II) Krajské akční plány rozvoje vzdělávání (KAP). In: *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: MŠMT, 2018, 7. 3. 2018, 22 s. [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/file/46127\\_1\\_1/](http://www.msmt.cz/file/46127_1_1/).
- ŘÍDICÍ ORGÁN OP VVV. Postupy zpracování místních akčních plánů: Příloha č. 2 výzvy k předkládání projektů. In: *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: OP VVV, 2018, [2016], 66 s. [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/uploads/OP\\_VVV/Vyzva\\_MAP/Priloha\\_2\\_Postupy\\_MAP.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/OP_VVV/Vyzva_MAP/Priloha_2_Postupy_MAP.pdf).
- ŘÍDICÍ ORGÁN OP VVV. Pravidla pro žadatele a příjemce – specifická část: Výzva PO3 Místní akční plány. In: *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2. Praha: MŠMT, 2018, 23. 3. 2016, 32 s. [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/uploads/OP\\_VVV/Pravidla\\_pro\\_zadatele\\_a\\_prijemce/Pravidla\\_pr\\_o\\_zadatele\\_a\\_prijemce\\_specificka\\_cast\\_MAP\\_verze\\_2.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/OP_VVV/Pravidla_pro_zadatele_a_prijemce/Pravidla_pr_o_zadatele_a_prijemce_specificka_cast_MAP_verze_2.pdf).

- ŘÍDICÍ ORGÁN OP VVV. Seminář pro příjemce MAP. In: *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. Praha: MŠMT, 2018, 19. 5. 2016, 64 s. [cit. 2018-03-19]. Dostupné z:  
[http://www.msmt.cz/uploads/OP\\_VVV/Vyzva\\_MAP/Seminar\\_pro\\_prijemce\\_02\\_15\\_005\\_MAP.pptx](http://www.msmt.cz/uploads/OP_VVV/Vyzva_MAP/Seminar_pro_prijemce_02_15_005_MAP.pptx).

**Oficiální dokument:**

- Zákon č. 178/2016 Sb., kterým se mění zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 200/1990 Sb., o přestupcích, ve znění pozdějších předpisů.

**Nepublikované dokumenty:**

- *Průzkum spádovosti školských zařízení: Spádové školy na Rakovnicku a způsoby dojíždění*. Rakovník, 2016.

## **8 Přílohy**

### **8.1 Seznam obcí v regionu Rakovnicko**

Bdín, Branov, Břežany, Čistá, Děkov, Drahouš, Hořesedly, Hořovičky, Hracholusky, Hřebečnický, Hředle, Hvozd, Chrást'any, Janov, Jesenice, Kalivody, Karlova Ves, Kněževes, Kolečov, Kolečovice, Kounov, Kozojedy, Krakov, Krakovec, Kroučová, Krty, Krupá, Krušovice, Křivoklát, Lašovice, Lišany, Lubná, Lužná, Malinová, Městečko, Milostín, Milý, Mšec, Mšecké Žehrovice, Mutějovice, Nesuchyně, Nezabudice, Nové Strašecí, Nový Dům, Olešná, Oráčov, Panoší Újezd, Pavlíkov, Petrovice, Pochvalov, Přerubenice, Příčina, Přílepy, Pšovlky, Pustověty, Račice, Rakovník, Roztoky, Ruda, Rynholec, Řeřichy, Řevničov, Senec, Senomaty, Skryje, Slabce, Smilovice, Srbeč, Svojetín, Sýkořice, Šanov, Šípy, Švihov, Třeboc, Třtice, Václavy, Velká Buková, Velká Chmelištná, Všesulov, Všetaty, Zavidov, Zbečno, Žďár.

Zapojení do Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání ORP Rakovnicko nepodepsaly obce: Slabce a Svojetín.

### **8.2 Seznam obcí v územní působnosti Místní akční skupiny Rakovnicko**

Břežany, Čistá, Děkov, Drahouš, Hořesedly, Hořovičky, Hracholusky, Hřebečnický, Hředle, Chrást'any, Janov, Jesenice, Kalivody, Karlova Ves, Kněževes, Kolečov, Kolečovice, Kounov, Kozojedy, Krakov, Krakovec, Kroučová, Krty, Krupá, Krušovice, Křivoklát, Lašovice, Lišany, Lubná, Lužná, Malinová, Městečko, Milostín, Milý, Mšec, Mšecké Žehrovice, Mutějovice, Nesuchyně, Nezabudice, Nové Strašecí, Nový Dům, Olešná, Oráčov, Pavlíkov, Petrovice, Pochvalov, Příčina, Přílepy, Pšovlky, Pustověty, Račice, Rakovník, Roztoky, Ruda, Rynholec, Řeřichy, Řevničov, Senec, Senomaty, Skryje, Slabce, Smilovice, Srbeč, Svojetín, Sýkořice, Šanov, Šípy, Švihov, Třeboc, Třtice, Václavy, Velká Buková, Všesulov, Všetaty, Zavidov, Zbečno, Žďár.

Územní působnost Místní akční skupiny Rakovnicko neschválily obce: Bdín, Branov, Hvozd, Panoší Újezd, Přerubenice, Velká Chmelištná.



### 8.3 Seznam škol zapojených do hodnocení MAP

Základní a Mateřská škola Čistá, okres Rakovník; Základní škola a Mateřská škola Chrást'any, okres Rakovník; Mateřská škola Hořesedly, okres Rakovník; Základní škola a Mateřská škola Hředle, okres Rakovník; Základní škola a mateřská škola Jesenice, okres Rakovník; Základní škola, Mateřská škola a Praktická škola Jesenice, příspěvková organizace; Základní škola a Mateřská škola Kněževy, okres Rakovník; Základní škola a Mateřská škola Kolečovice, okres Rakovník; Základní škola a Mateřská škola Kounov, okres Rakovník; Mateřská škola Krupá, okres Rakovník; Základní škola a mateřská škola Krušovice, okres Rakovník; Základní škola a Mateřská škola Křivoklát; Základní škola a Mateřská škola Lišany, okres Rakovník; Základní škola a Mateřská škola Lubná, okres Rakovník; Základní škola a mateřská škola Lužná, okres Rakovník; Mateřská škola Městečko, okres Rakovník; Základní škola a Mateřská škola Bez hranic; Základní škola Mutějovice, okres Rakovník; Mateřská škola Nesuchyně, okres Rakovník; Základní škola a mateřská škola J. A. Komenského v Novém Strašecí; Základní škola a Mateřská škola Olešná, okres Rakovník; Mateřská škola Oráčov, okres Rakovník; Základní škola a mateřská škola Pavlíkov, okres Rakovník; 1. mateřská škola Rakovník, V Hradbách 188; 1. základní škola, Rakovník, Martinovského 153; 2. základní škola, Rakovník, Husovo náměstí 3; 3. základní škola, Rakovník, Okružní 2331; Mateřská škola Klicperova Rakovník, Klicperova 1904; Mateřská škola Průběžná Rakovník, Průběžná 2312; Mateřská škola V Lukách Rakovník, V Lukách 2174; Mateřská škola V Parku Rakovník, Frant. Diepolta 2249; Mateřská škola Vinohrady Rakovník, Zd. Štěpánka 2232; Střední škola, Základní škola a Mateřská škola Rakovník, příspěvková organizace; Základní škola a Mateřská škola V Zahrádkách, Roztoky; Mateřská škola Ruda, okres Rakovník, příspěvková organizace; Základní škola a mateřská škola Řevničov, příspěvková organizace; Základní škola a Mateřská škola Senomaty, okres Rakovník; Základní škola a Mateřská škola Šanov, okres Rakovník; Mateřská škola Zavidov, okres Rakovník; Základní škola Zbečno, okres Rakovník.

---

<sup>i</sup> Podíl počtu dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15-64 let na obyvatelstvu celkem ve stejném věku.

<sup>ii</sup> Nejzazší datum pro ukončení fyzické realizace projektu je dle Výzvy Místní akční plány rozvoje vzdělávání 31. 10. 2018. Některé projekty tak mohou být v době finalizace této diplomové práce stále

---

ve stádiu fyzické realizace. V této diplomové práci však bude užíván minulý čas „byly“, jelikož hlavním tématem práce je projekt realizovaný v regionu Rakovnicko, který byl ukončen v lednu 2018.

<sup>iii</sup> Aktuální verze dokumentů byly vždy k dispozici na webové stránce MŠMT: <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy-1/vyzva-c-02-15-005-mistni-akcni-plany-rozvoje-vzdelavani-v>.

<sup>iv</sup> Jedná se o webové stránky: <http://www.dotaceeu.cz/>.