



Pedagogická  
fakulta  
Faculty  
of Education

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Pedagogická fakulta  
Katedra pedagogiky a psychologie

Bakalářská práce

# Místní akční plán rozvoje předškolního vzdělávání v ORP Pacov

Vypracovala: Ivana Ťoupalová  
Vedoucí práce: Mgr. Eva Svobodová

České Budějovice 2017

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Dále prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, 13. července 2017

Ivana Ťoupalová

## **Poděkování**

Děkuji Mgr. Evě Svobodové za odborné vedení bakalářské práce a vstřícný přístup. Mé poděkování patří též Svazku obcí mikroregionu Stražiště, mateřským školám na Pacovsku a jejich zřizovatelům za spolupráci při získávání údajů pro praktickou část práce.

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá místním akčním plánem a strategickým plánováním v oblasti předškolního vzdělávání. Jeho význam, procesy a metody přibližuje teoretická část, kterou doplňuje podstata, účel a aktivity akčního plánování. Dále obsahuje legislativní a koncepční východiska, která budou následně zohledněna ve strategickém rámci. Závěr teoretické části je věnován charakteristice daného území. Praktická část je zahájena metodologií, která je opěrnou kostrou pro analýzu a provazuje teoretickou část s praktickou. Na základě výsledků analýz jsou definovány priority a cíle tvořící strategický rámec pro vzdělávání v ORP Pacov, který je cílovým výstupem bakalářské práce včetně návrhu opatření pro jednotlivé specifické cíle.

## **Klíčová slova**

místní akční plán, předškolní vzdělávání, strategické plánování, akční plánování, strategický rámec

**An abstract**

My bachelor work deals with a local action plan and a strategic planning in a preschool education area. The theoretical part explains meaning of educational processes and methods and it is completed with a foundation, a target and activities of action planning. It also contains legislative and conceptional solutions which will be allowed for a strategic scope. The final part of the work is dedicated to the characteristic of the specific area. The practical part is started with methodology which is the base for analysis and relates the theoretical and the practical part. The priorities and targets which make a strategic scope for education in ORP Pacov are defined on the base of the analysis results. The strategic scope of preschool education in ORP Pacov is the final conclusions of the bachelor`s work including a proposal of measure for particular specific targets.

**Keywords**

local action planning, preschool education, strategic planning, action planning, strategic scope

## OBSAH

Úvod.....	8
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>10</b>
<b>1 Strategické plánování ve vazbě na místní akční plán .....</b>	<b>10</b>
1.1 Proces strategického plánování .....	11
1.2 Aktéři strategického rozvoje .....	12
1.3 Metody strategického plánování .....	13
1.4 Komunitní plánování .....	14
1.5 Strategické plánování jako proces v předškolním vzdělávání.....	16
1.6 Význam předškolního vzdělávání pro strategické plánování.....	16
1.7 Význam strategie pro využívání strukturálních fondů EU.....	17
<b>2 Akční plánování.....</b>	<b>19</b>
2.1 Účel a význam tvorby strategie vzdělávání.....	19
2.2 Podstata, základní principy a cíle strategie .....	20
2.3 Uživatelé strategie .....	21
2.4 Aktivity místních akčních plánů.....	24
2.4.1 Proces tvorby MAP .....	24
2.4.2 Struktura MAP .....	25
2.4.3 Témata MAP .....	25
2.5 Složení partnerství a organizační struktura .....	26
2.5.1 Řídící výbor (ŘV).....	26
2.5.2 Organizační struktura .....	27
2.6 Východiska pro místní akční plán rozvoje předškolního vzdělávání.....	27
2.6.1 Legislativní rámec .....	27
2.6.2 Koncepční a strategické dokumenty ČR .....	28
<b>3 Charakteristika území.....</b>	<b>32</b>
3.1 Geografická charakteristika .....	32
3.2 Současný demografický vývoj .....	33
3.3 Vzdělanostní struktura obyvatelstva .....	34
3.4 Charakteristika domácností .....	34
3.5 Sociální infrastruktura a občanská vybavenost.....	35
3.6 Ekonomická aktivita obyvatel a podíl ekonomicky aktivních obyvatel.....	36
3.7 Dopravní obslužnost.....	36
3.8 Podnikatelská činnost v regionu .....	37
3.9 Životní prostředí.....	37
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>38</b>
<b>4 Metodologie .....</b>	<b>38</b>
4.1 Sběr prostřednictvím primárních dat.....	38
4.1.1 Dotazníky .....	39

4.1.2	Řízené rozhovory .....	39
4.1.3	Diskuse, metody kolektivního rozhodování.....	40
4.1.4	SWOT analýza .....	41
4.2	Sběr prostřednictvím sekundárních dat.....	42
<b>5</b>	<b>Výsledky analýzy stavu předškolního vzdělávání.....</b>	<b>43</b>
5.1	Předškolní vzdělávání v kontextu dalších škol a školských zařízení.....	44
5.2	Výsledky analýzy předškolního vzdělávání dle primárních dat.....	44
5.2.1	Strukturované rozhovory.....	44
5.2.2	Dotazníkové šetření .....	48
5.2.3	Jednání pracovních skupin.....	51
5.3	Výsledky analýzy předškolního vzdělávání dle sekundárních dat.....	52
5.3.1	Vývoj počtu mateřských škol, jejich charakteristika a kapacita .....	53
5.3.2	Vývoj počtu dětí a pedagogických pracovníků včetně kvalifikace.....	54
5.3.3	Hospodaření mateřských škol.....	54
5.3.4	Školní stravování a další zařízení.....	55
5.3.5	Přehled a charakteristika mateřských škol v kontextu ČŠI.....	55
5.3.6	Stav dalších organizací .....	58
<b>6</b>	<b>Strategický rámec.....</b>	<b>61</b>
6.1	Vize .....	61
6.2	Popis priorit a cílů.....	62
6.3	Návrh strategického rámce do roku 2023 .....	62
<b>7</b>	<b>Návrh opatření .....</b>	<b>64</b>
7.1	Návrh opatření pro Prioritu I.....	64
7.2	Návrh opatření pro Prioritu II.....	65
7.3	Návrh opatření pro Prioritu III.....	66
7.4	Implementační část – aplikace strategie a evaluace procesu implementace .	67
<b>Závěr .....</b>		<b>68</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>		<b>69</b>
<b>Seznam zkratk .....</b>		<b>73</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>		<b>74</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>		<b>75</b>
<b>Seznam příloh.....</b>		<b>76</b>
<b>PŘÍLOHY .....</b>		<b>77</b>

## ÚVOD

Tato práce se zabývá tvorbou projektu „Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání v obci s rozšířenou působností Pacov“ (dále MAP ORP Pacov), který je reakcí na potřebu zvyšování kvality, rozvoje a podpory včasné péče, předškolního a základního vzdělávání včetně neformálního a zájmového vzdělávání. Toto téma jsem si vybrala pro svou bakalářskou práci, protože se mu dlouhodobě věnuji ve svém zaměstnání a ráda bych se podílela na rozvoji vzdělávání v regionu, kde žiji. Jsem autorkou projektové žádosti MAP a současně projekt realizuji jako hlavní manažer. Vzhledem k šíři celého tématu MAP jsem se rozhodla zaměřit na oblast předškolního vzdělávání. Jak se ukazuje, předškolní vzdělávání v 21. století hraje významnou roli v socializaci jedince a může zásadně ovlivnit nejen jeho školní úspěšnost, ale také jeho osobnostní a profesní rozvoj.

V teoretické části své práce se zabývám východisky pro strategické plánování ve vazbě na MAP, tvorbou koncepčního dokumentu MAP a uvádím stručnou charakteristiku regionu. Úvod praktické části jsem věnovala metodologii, na níž plynule navazuje zpracování výstupů analýzy aktuálního stavu předškolního vzdělávání podepřenou o sběr dostupných dat. Na základě výsledků z analýzy a komunitního projednávání jsem sestavila návrh strategického rámce (dále SR), který definuje priority a specifické cíle pro směřování předškolního vzdělávání v území a je významnou součástí dokumentu MAP. Pro jednotlivé specifické cíle jsem navrhla opatření vedoucí k dosažení těchto cílů.

MAP reaguje na potřeby a podněty škol v území a vzniká na základě jednání se zřizovateli a řediteli škol, s pedagogickými pracovníky a dalšími aktéry ve vzdělávání. Podstata projektu vychází z metody komunitního plánování a je závislá na složitosti struktury procesů a přístupu aktérů v území. V rámci projektu MAP byly do procesu plánování zapojeny všechny mateřské školy (dále MŠ) v území. Koncepční dokument MAP, který je výstupem projektu, v konečném důsledku pouze zaznamenává konsensus či kompromis z procesu jednání a kolektivního rozhodování aktérů v území. MAP je prvním samostatným dokumentem, který se na území správního obvodu obce s rozšířenou působností zpracovává pro oblast vzdělávání. Má významně přispět ke zvýšení kvality vzdělávání v ORP Pacov, ale také ke zvýšení lokální autonomie obcí a škol.



Myšlenka, dát vzdělávání na lokální úrovni koncepci v podobě MAP, vychází ze závazné Dohody o partnerství (MMR 2016) schválenou Evropskou komisí v prosinci 2016, kterou uzavřela Česká republika (dále ČR) a Evropská unie (dále EU), a v podobě akčního plánování se odráží v komunální politice na úrovni obcí s rozšířenou působností a vede ke koordinaci politik na různých úrovních (stát, kraj, obec, škola) pro efektivní využitelnost fondů EU. Impuls Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále MŠMT) pro vyhlášení výzvy na Místní akční plány z Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání (dále OP VVV) byl dán právě na základě Dohody o partnerství a na základě potřeby řešit koncepčně a systematicky vzdělávání v regionu. MŠMT vychází ze zjištění, že podporu je nutné zacílit do vymezeného území účelově dle potřeb a priorit, které budou zakotveny právě v definovaných místních akčních plánech rozvoje vzdělávání. Na úrovni krajů jsou realizované Krajské akční plány (KAP), které jsou stejně jako MAP novým nástrojem v politice regionálního rozvoje a hrají klíčovou úlohu v programovém období 2014–2020 (MŠMT 2015a, str. 8)<sup>1</sup>. Krajský akční plán je provázán s MAP prostřednictvím doporučených opatření. Krajský akční plán řeší problematiku středního a vyššího odborného vzdělávání včetně zájmového a neformálního vzdělávání mládeže (MŠMT 2015b, str. 13-14)<sup>2</sup>.

Hlavním cílem mé bakalářské práce je připravit návrh strategického rámce a opatření vedoucích k rozvoji předškolního vzdělávání v ORP Pacov. Mezi dílčí cíle mé práce, které jsou východiskem pro zpracování strategického rámce včetně návrhu opatření a pomocí nichž docházím k hlavnímu cíli, patří analýza předškolního vzdělávání. Ráda bych přispěla svými výsledky a závěry bakalářské práce k vytvoření *Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání v ORP Pacov*, který bude v území koncepcí pro vzdělávání do roku 2023. Vzhledem ke svému profesnímu zaměření na předškolní vzdělávání bych ráda koncepčně podepřela systematické plánování v území právě v této oblasti.

---

<sup>1</sup> Postupy krajských akčních plánů.

<sup>2</sup> Postupy zpracování místních akčních plánů.

## TEORETICKÁ ČÁST

### 1 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ VE VAZBĚ NA MÍSTNÍ AKČNÍ PLÁN

Strategické plánování probíhá na národní, krajské a místní úrovni. Místní akční plán je realizován na místní obecní úrovni. Jak zasvěceně podotýká Šťastná (2016, str. 99, 104), je politika stále vědoměji lokální a místním akčním plánem může být podnícen rozvoj kvalitní místní politiky. Jedním ze základních úkolů strategického plánování je komunitní práce, jejímž jádrem je aktivní účast, setkávání a komunikace mezi aktéry tváří tvář a překonávání negativních aspektů. Upozorňuje však, že to předpokládá vstoupit do komplikovaného dialogu, ve kterém vyjednáváme, jak spolu či vedle sebe žít a vzdělávat se. Wokoun (2008, str. 43) přehledně shrnuje, že strategické regionální plánování vnáší do komunální a regionální politiky konzistentnost, uvažování v dlouhodobé perspektivě, zamezuje rozhodování bez širších souvislostí a bez negativních dopadů, a omezuje tak krátkodobé politické vlivy. Připomíná, že tak výrazně přispívá k vyšší efektivitě nakládání s veřejnými finančními prostředky díky koordinační funkci a stanovování priorit při výběru projektů.

Perlín a Bičík (2006, str. 27) poznamenávají, že se regionální plánování stalo v novém tisíciletí jedním z běžně užívaných nástrojů sociálního a ekonomického rozvoje. Wokoun (2008, str. 39–41) uvádí, že hlavním úkolem regionálních plánů bylo stanovit rámec pro investice a další významné aktivity financované z veřejných zdrojů. Byly považovány za efektivní nástroj řízení regionálního rozvoje, což západoevropští plánovači koncem 70. let vyvrátili s tím, že většina problémů se nevyřešila v důsledku vytržení z reality a malé prosazovací síly. Bylo nutné přinést inovativní aspekty, mezi které můžeme řadit hledání a využívání rozvojových potenciálů, koncepční integraci, výraznější orientaci na cílové skupiny a jejich participaci, propojenost mezi plánováním a realizací opatření, přistupování ke strategiím jako živým a flexibilním dokumentům, které jsou operativně naplňovány. Dle Šilhánkové (2007, str. 60) se v České republice strategické plánování nese ve znamení 90. let.

## 1.1 Proces strategického plánování

Strategické plánování můžeme zjednodušeně chápat jako proces definování cílů, prostředků a opatření k jejich dosažení. Jak uvádí Binek (2009, str. 63), je vnějším projevem strategického plánování strategický dokument. Dominantní vliv na rozvojové cesty mají dotace a granty, které hrají významnou roli ve finančním mixu a nastavení. Teoreticky, co se týče MAP, se jedná podle Binka o dokument rozvojový, ale také dílčí oborový. Perlín a Bičík (2006, str. 53) představují typy strategických dokumentů v časovém horizontu a člení je na dlouhodobé, které se pohybují v horizontu více jak 10 let, a krátkodobé pod 5 let. Dokument MAP patří podle Perlína a Bičíka mezi střednědobé strategie pohybující se v časovém horizontu 5 až 10 let kombinující dlouhodobá témata s krátkodobými.

Binek (2009, str. 60) člení koncepční dokumenty podle typu na strategie, programy a plány. Místní akční plán rozvoje předškolního vzdělávání patří k programům, který ve střednědobém horizontu vytyčuje opatření, která budou realizována pro dosažení cílů. Strategie je oproti tomu považována za dlouhodobý koncepční dokument, který určuje pouze základní linie rozvoje. Plán je krátkodobý na strategii navazující dokument prováděcího charakteru, který konkretizuje vybraná opatření ve formě projektů a aktivit. Místní akční plán splňuje jak funkci programu, tak strategie, která vytyčuje v předškolním vzdělávání priority na základě analýz a současně má prvky plánu, jelikož na specifikovaná opatření navazují konkrétní projektové záměry a roční akční plán.

Z pohledu Perlína a Bičíka (2006, str. 64) se strategický plán skládá ze tří částí: analýza území, klastrování dosažených výsledků, formulace vize, definování priorit a cílů, návrh opatření. Analýza území zahrnuje zjištění a popis současného stavu, sleduje vývoj oblasti zaměření, ale také možných vývojových trendů, které je vhodné zohlednit obzvláště v dlouhodobém a střednědobém plánování. Jak dále uvádí Perlín a Bičík, patří zpracování analytické části k nejjednodušším krokům strategického plánování. Za nejtěžší a zlehčovanou fázi považuje návrhovou část, tedy formulaci priorit a cílů a definování strategických kroků. Důležitým stanoviskem, na něž nezapomíná ve své publikaci ani Perlín a Bičík, je i koordinace vynakládaných veřejných investic a hledisko čerpání z evropských a státních fondů.

Podle Brabce (2014, str. 108, 109) se regionální strategie v posledních letech inspirují u modelů z podnikatelského prostředí tzv. na zákazníka orientované strategie, kdy se nejprve zjistí, co zákazník poptává (v naše případě zřizovatelé, ředitelé, učitelé, žáci a rodiče) a tomu by se měla přizpůsobit struktura nabízených služeb. Předpokladem je flexibilita, inovační potenciál a orientace v daném prostředí.

## 1.2 Aktéři strategického rozvoje

Ze zkušenosti z praxe vím, že při rozhodování o tvorbě strategických dokumentů je důležité brát v úvahu návaznosti, vazby a vlivy v území, kterými potencionální realizátoři disponují.

Na místní úrovni se nejvíce podílí na tvorbě strategických dokumentů samotné **obce** či **obce s rozšířenou působností**, které, jak uvádí Binek (2009, str. 49), usilují o komplexní rozvoj svého území: reflektují finanční situaci, identifikují disponibilní zdroje a smysluplně využívají prostředků z rozpočtu obce a grantů pro opatření v zájmu občanů. Pavlík (2014, str. 78) řadí mezi základní metody inteligentního systému řízení obcí stanovení vize a cílů, schopnost jich dosahovat prostřednictvím vhodných procesů ve strategii.

Binek (2009, str. 75) nás seznamuje s důležitým uskupením z pohledu strategického plánování tzv. **místními akčními skupinami** (dále MAS). MAS rozvíjí princip partnerství různých subjektů v území uskutečňováním místních strategií metodou LEADER, jejímž klíčovým rysem je zpracování podle jednotlivých oblastí, vypracování a provádění strategií „zdola nahoru“, partnerství veřejného a soukromého sektoru, inovace, spolupráce a síťování.

Podle Šťastné (2016, str. 14) zásadní roli při koncipování strategií hrají i **svazky obcí a mikroregiony**, které často zaujímají menší územní celky než MAS. Většina žadatelů a realizátorů MAP na území ČR jsou MAS. Okrajovou část zaujímají obce a svazky obcí. V ORP Pacov je žadatelem MAP právě Svazek obcí mikroregionu Stražiště vzhledem k tomu, že oblast vzdělávání nelze řešit pouze na území jedné obce. Svazek obcí mikroregionu Stražiště se zabývá dotační politikou a jednalo se na území neadekvátnějšího adepta na žadatele, který se orientuje v grantových programech, zná dobře své území, má větší mož-

nost výměny zkušeností, silnější informovanost v regionu a má předpoklady pro efektivní koncepční přístup. Daleko lépe se spolupracuje obcím, školám a subjektům na menším území, kde mohou rozvíjet síť nejrůznějších služeb, ekonomických aktivit, a mohou tak lépe dosáhnout na různé dotační tituly v oblasti školství.

### 1.3 Metody strategického plánování

Perlín a Bičík (2006, str. 45) zaznamenávají, že postupem času se vyhranilo několik metod využívaných pro strategické plánování. Vzhledem k tomu, že strategické plánování není ukotveno v zákoně, můžeme volit například mezi expertní, komunitní nebo metodou vnitřních zdrojů. V praxi se jedná většinou o jejich kombinace. Vzhledem k jejich výhodám a nevýhodám se nevyskytují v čisté formě. **Expertní metoda** je založena na vypracování plánu externími odborníky na rozsáhlejších území. Výhodou je standardizovaný postup a odborné zpracování. Externí odborníci neznají prostředí a vazby aktérů v území, chybí jim tak přímý vztah k regionu, strategie pak může působit nezávisle na prostředí. Může to vést k nepochopení dokumentu veřejností, ale především k jejímu problematickému zapojení do procesu, ale má také menší rozhodovací schopnost a menší možnost prosazení svých zájmů, potřeb a návrhů.

Šilhánková (2007, str. 71) se zmiňuje o **metodě vnitřních zdrojů**, přičemž z procesu plánování jsou vyřazení experti i veřejnost. Plán zpracovávají zaměstnanci úřadu dané obce a odboru, což může působit jako prostředek komunální politiky, nemusí být přijímán veřejností, která nebyla k plánování přizvána a následně nebude mít motivaci se na plnění podílet. Šťastná (2016, str. 33) označuje tyto dvě metody jako nekomunitní, které nespolečně spolupracují s širší, odbornou ani laickou veřejností.

**Metoda komunitního plánování**, která je z největší části využita při realizaci MAP, posiluje principy demokracie a partnerství. Podle Vaskové a Žežuly (2002, str.4) je charakteristickým znakem důraz kladený na zapojování všech aktérů, diskuse v území, vyjednávání a dosažení výsledku, který je přijat a podporován většinou aktérů. Kombinuje místní představitele a experty s externími konzultanty, garanty a oponenty, čímž je zajištěna jak objektivita, tak znalost místního prostředí a specifik. Analytická část nebývá rozsáhlá

a nevýhodou může být upřednostňování či upozadování některých témat místními experty či prosazování individuálních zájmů nebo těžko realizovatelných projektů. Tato rizika mají eliminovat externí odborníci. Metoda je využitelná pro svazky obcí a mikroregiony, kde je dostatečně vybudovaná místní a regionální struktura se zájmem na společném řešení rozvoje. Předpokladem úspěšnosti u této metody je zformovat širokoprofilový tým, ve kterém budou zastoupeni všichni aktéři.

#### 1.4 Komunitní plánování

Komunitnímu plánování a jeho principům se budu věnovat ještě v této podkapitole, jelikož tato metoda byla vybraná pro tvorbu MAP, a zaslouží si proto větší pozornost. Jelikož se setkáváme s pojmy z oblasti komunitní práce, ráda bych osvětlila pojem komunity, jak jí v tomto smyslu chápeme. Šťastná (2016, str. 8–9) rozumí komunitou lidi, kteří žijí v geograficky definované oblasti a mezi kterými existují vzájemné vazby, např. v oblasti vzdělávání. Můžeme ji chápat jako výsledek cíleného úsilí a současně jako zdroj řešení samotných podnětů. Podle Šťastné (2016, str. 9) komunitní práce neustále osciluje mezi potřebami, které lidé pociťují, a možnostmi, které mají. Šťastná (2016, str. 45) definuje jako jednu z metod a technik komunitního plánování právě akční plánování, které představuje strukturované společné setkávání a spolupráci komunity se specialisty při řešení otázek místního rozvoje.

Šťastná (2016, str. 33) považuje za základní princip aktivní účast místních obyvatel (participace) na iniciaci, plánování a nezřídka i realizaci těchto projektů. Hovoříme o komunitním procesu zdola nahoru (bottom – up). Všichni aktéři v území jsou osloveni včetně veřejnosti a všechny zainteresované strany pracují společně, přičemž jsou často vedeni nezávislými mediátory nebo facilitátory. Nezbytný je demokratický princip, který má být nediskriminující a nestigmatizující. Vasková a Žežula (2002, str. 11) dodávají, že kromě participace místního společenství zohledňujícího již vytvořená partnerství, se metoda vyznačuje hledáním nových lidských a finančních zdrojů. Tyto principy považují za stejně důležité jako samotný strategický dokument, který je často konsensem či kompromisem mezi přáním a možnostmi. Brabec (2014, str. 109) potvrzuje, že na úrovni menších celků

je osvědčený mechanismus komunitního plánování zřetelnější a vhodný nástroj k uplatňování nových postupů, přičemž jeho typickým příkladem je model „klasická česká hospoda“. Prostředí je otevřené pro přenos informací, faktor doporučení a celková síť důvěry a funguje zde dokonalá znalost prostředí. V rámci projektu MAP podle Brabce (2014, str. 109) aktéři tkají lokální školskou síť, podporující stabilní perspektivu zvyšování kvality vzdělávání a ovlivňující investice, ekonomiku a hospodářství. Brabec trefně poznamenává, že jakýkoliv hospodářský úspěch reálně začíná na lokální úrovni, nikoliv ve státní správě. Pavlík (2014, str. 78) dodává a označuje jako významnou schopnost navazovat na tradice v regionu, ale současně být inovativní, odlišný a osobitý. Zmiňuje také schopnost využívat efektivně moderní technologie, energetickou úspornost budov a dalších úsporných opatřeních.

Šťastná (2016, str. 35–36) shrnuje **seznam znaků pro identifikaci komunitní práce**:

- obsahuje myšlenku šíření hodnot otevřené společnosti a reformám,
- posiluje komunitu, pomáhá rozhybat dialog a proces k definování vize, priorit a cílů,
- odkrývá a využívá potenciál a navazuje na ostatní aktivity v území,
- rozvíjí zájem, zájem a podílení se, nabízí příležitosti, vzdělávání, podněcuje kreativitu, potírá dogmata, lhostejnost, stagnaci a černobílé vidění,
- rozvíjí PR projektu.

Vasková a Žežula (2002, str. 5–6) upozorňují, že metoda zvyšuje podíl občanů na rozhodovacím procesu a věcech veřejných, jejich identifikaci s výstupy strategie, vnímání lokálních zvláštností a tradic. Následně zvyšuje míru zapojení do realizace a využitelnosti investic na základě reálných místních potřeb. Podle Šťastné (2016, str. 42–43) řadíme mezi obecné principy ještě vzájemnost, sociální kapitál a mezilidskou solidaritu, které jsou jak cílem aktivit, tak zároveň předpokladem, bez nichž komunitní plánování není možné nebo zůstává pouze frází. Utváří soudržnost, tolerantní postoje a omezuje předsudky. Šťastná (2016, str. 34) zmiňuje, že v angličtině se tento přístup, který využívá místních zdrojů a přináší užitek cíleně pro obyvatele dané lokality, nazývá Assets Based Community Development (ABCD).

## 1.5 Strategické plánování jako proces v předškolním vzdělávání

V předškolním vzdělávání dochází ke strategickému plánování na úrovni školy při sestavování školního vzdělávacího programu (dále ŠVP), jejichž prováděcím předpisem je vyhláška MŠMT č. 364/2005 Sb., o vedení dokumentace škol, ve znění pozdějších předpisů. Východiskem při zpracování ŠVP je nezbytná znalost Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání (dále RVP PV) a orientace v právních předpisech. Tvorba ŠVP má shodné fáze přípravy jako jakýkoliv jiný koncepční dokument, a to od provedení analýzy přes definování vize a cílů, prostředků a opatření k jejich dosažení až k evaluaci. Jednou z neefektivnějších analytických metod je v oblasti vzdělávání SWOT analýza, která pomůže definovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby konkrétní školy a následně její vizi, filozofii a směřování (Bečvářová 2010, str. 45, 56). V současné době mají všechny mateřské školy možnost zapojit se do plánování předškolního vzdělávání ve svém území v rámci projektů MAP a v rámci navazujícího projektu „MAP +“ se budou moci zapojit i v budoucnu v horizontu do roku 2020. Bečvářová dále doplňuje, že ŠVP, který představuje dlouhodobější koncepci školy, je možné ještě doplnit či konkretizovat v nepovinném ročním plánu, kde je podrobně rozepsána organizace, priority, plánované akce a aktivity, investiční záměry, evaluační nástroje apod. Tento plán slouží pro vnitřní i vnější potřebu školy. Důležitou a povinnou součástí ŠVP je evaluace nejen procesů vzdělávání, dosažení cílů a naplnění opatření, ale také funkčnosti samotného ŠVP. Evaluace je vnímána jako systematický proces shromažďování dat a jejich analýzy podle předem stanovených kritérií za účelem dalšího rozhodování a směřování (Bečvářová 2010, str. 64, 72). Jedná se tedy o nikdy nekončící proces vývoje, který na základě evaluace nás vede ke zpracování analýzy, následně definování priorit a cílů, návrhu prostředků, opatření a záměrů, vyhodnocení jejich dosažení (evaluace) a opět navazuje na další cyklus pomyslné spirály rozvoje školy.

## 1.6 Význam předškolního vzdělávání pro strategické plánování

Jak uvádí Průcha (1999, str. 57), základním předpokladem kvalitního předškolního vzdělávání je definování jeho základního cíle. Koncept preprimárního vzdělávání říká, že cíl je



ve všech rozvinutých zemích v podstatě shodný, a to připravit dítě pro život ve společnosti, vybavit jej dovednostmi a znalostmi, tj. klíčovými kompetencemi pro život a vzdělávání. Tento cíl je deklarován v mnoha dokumentech národní a krajské vzdělávací politiky. Průcha (1999, str. 58), však poukazuje na rozdíly v realizaci tohoto cíle. V některých zemích, ale i školách ČR, je předškolní výchova chápána jako doplněk rodinné výchovy, v takto orientovaném vzdělávání se nejedná o vyučování, ale spíše o socializační opatření. Jinde je cílem připravit dítě na základní školu, tj. učit se určitým dovednostem a znalostem zakládající elementární gramotnost. Průcha (1999, str. 62), shrnuje na základě řady výzkumných nálezů z různých zemí o působení institucionální předškolní výchovy na rozvoj dětí, že předškolní výchova prospívá rozvoji dětí, především dětí se socioekonomicky znevýhodněného prostředí. Prospěšnost přináší nejen v intelektových schopnostech, ale především v sociálních a komunikačních kompetencích a v příznivějším postoji k učení při zahajování školní docházky. Aby byla předškolní výchova efektivní a přínosná, musí být splněno několik faktorů. Mezi ty nejvýznamnější patří délka předškolní výchovy, kvalita edukačních programů a podpora ze strany rodičů. Tyto faktory mají ale na obou stranách své extrémy, které je velmi obtížné harmonizovat pro nejkvalitnější stav předškolního vzdělávání a vniku pozitivních efektů.

V současné době je tendence tyto dva trendy sblížovat a hledat mezi těmito dvěma funkcemi rovnováhu. Česká republika se přiklání spíše k modelu školskému, ale současně dnes víme, že některé školy realizují model předškolního vzdělávání jako rodinný. Průcha shrnuje rodinu a mateřskou školu jako doplňující se, nikoliv protichůdnou. Zdůrazňuje také významnost předškolního vzdělávání, který se v ČR zdokonaluje a nabývá na významnosti. Na důležitosti nabývá i na místní úrovni jednotlivých regionů a je důležité ho zohledňovat i ve strategiích v oblasti vzdělávání (Průcha 1999, str. 57, 59, 65).

## **1.7 Význam strategie pro využívání strukturálních fondů EU**

Čerpání z fondů by mělo splňovat zásadní požadavek mít zpracovaný koncepční dokument na lokální úrovni, vzhledem k optimálnímu využití lidských zdrojů a finančních prostředků (Perlín a Bičík 2006, str. 73). Podle Podrápského (2014, str. 99, 101) ke zvyšování

konkurenceschopnosti regionů přispívají právě strategie, a dopomáhá tak k integrovanému přístupu v regionálním rozvoji a vytváří potenciál synergických efektů. Na úrovni obcí či regionu tak můžeme vnímat tzv. Místní akční plány. EU v programovém období 2014–2020 nadále klade důraz na rozvoj urbánních oblastí jako motorů hospodářského růstu a zvýšení efektivity směřování ESI fondů. Význam školství je pro hospodářství regionu nezpochybnitelný. Podrápský (2014, str. 331) dále uvádí, že regionální a strukturální politika Evropské unie vychází ze zásady koncentrace úsilí, aby prostředky fondů byly využívány pouze k realizaci předem stanovených cílů, co nejúčelněji přinášející maximální užitek. Podrápský (2014, str. 103, 332) zmiňuje také princip programování, který je předpokladem pro časový rozvrh alokace na operační programy fondů. MAP je nástroj, který představuje další krok na cestě integrovaného plánování v souladu s cíli EU.

## **2 AKČNÍ PLÁNOVÁNÍ VE VZTAHU K MÍSTNÍMU AKČNÍMU PLÁNU**

ORP Pacov v zastoupení Svazku obcí mikroregionu Stražiště se zapojilo do výzvy č. 02\_16\_005 k předkládání žádostí o finanční podporu individuálních projektů do Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání. Byl předložen projekt s názvem „Místní akční plán rozvoje vzdělávání v ORP Pacov“. Žádost o finanční podporu byla schválena a realizace probíhá od května 2016 do dubna 2018. Vzdělávání je oblast, které je nutné se věnovat komplexně, systematicky a koordinovaně, a tedy především společně. Tyto podmínky splňuje právě metoda akčního plánování.

### **2.1 Účel a význam tvorby strategie vzdělávání**

Na základě zjištění ČŠI, výstupů projektů Agentury pro sociální začleňování a Člověka v tísni je patrné, že školám často chybí vize rozvoje a nedostatečná je koncepce vzdělávací politiky zejména ve vztahu k začleňování znevýhodněných dětí, inkluzivního vzdělávání, řízení a hodnocení kvality v oblasti předškolního a základního vzdělávání. Aby se podařilo vytvořit koncepční základ (strategii) vzdělávání, je nutné flexibilní provázání různých vzdělávacích procesů a cest, a tím zvýšení integrování vzdělávacího systému jako celku (MŠMT 2015b, str. 3).

Realizace akčních plánů je součástí akce KLIMA, která je soustavou aktivit jdoucích napříč specifickými cíli Prioritní osy 3 OP VVV. Jedná se o akronym shrnující podstatné složky kvality škol, jako je Kultura učení, Leadership, Inkluze, Mentoring (metodická podpora) a Aktivizující formy učení. Akce chce ve školách rozvíjet motivující kulturu zaměřenou na maximální úspěch pro každého žáka a každého učitele, který je nositel kultury a změny a který věří, že úspěch či selhání dětí a žáků závisí na přístupu pedagoga (MŠMT 2015b, str. 6).

Zpracovaný MAP je významným a nezbytným pokladem pro čerpání finančních prostředků, bez něhož nebudou moci školy čerpat finance z Evropské unie v programovacím období 2014–2020. Pro integrovaný regionálního operační program (dále IROP) je nezbytným specifickým kritériem přijatelnosti a představuje podmínku nutnou k přijetí žádosti. V OP VVV přinese prokázaný soulad projektových žádostí s MAP, respektive strategickým rámcem MAP do roku 2023, bodové zvýhodnění v hodnocení kritérií žádostí o

dotace. MAP současně koordinuje a přináší podněty do programů OP VVV a potvrzuje efektivitu a využitelnost programů IROP (MŠMT 2015b, str. 14).

## 2.2 Podstata, základní principy a cíle strategie

Dle Postupů zpracování místních akčních plánů (MŠMT 2015b, str. 9), strategie odpovídá na otázku, jak by měl být organizován a rozvíjen vzdělávací systém, aby přispíval k rozvoji společnosti, demokratických principů a uplatnění jednotlivců v měnícím se světě. Základní principy, obecné cíle a hlavní směry rozvoje vzdělávání jsou předem formulovány prostřednictvím koncepčních či strategických dokumentů, které vedou konkrétní kroky tvůrců politiky na všech úrovních. Strategický dokument bude vycházet z předpokladu, že se rozvoj vzdělávání musí opírat o obecný strategický rámec, jemuž jsou podřízeny všechny dílčí koncepce, iniciativy a konkrétní opatření. V souladu s tím je strategie koncipována jako obecný základ pro oblast vzdělávání v ORP Pacov v následujících letech, který má být sdílen jejími klíčovými aktéry.

Postupy zpracování místních akčních plánů (MŠMT 2015b, str. 17) formulují přínos ve změně vyžadující dlouhodobá koncepční řešení, která berou v úvahu i širší souvislosti jako jsou: oblast sociálních služeb, trh práce, zahraniční zkušenosti, nové technologie, moderní trendy ve vzdělávání včetně vzdělávací strategie EU a ČR. Vhodně nastavenými strategiemi, programy, projekty je možné předejít sociální exkluzi některých skupin obyvatel, podpořit sociální začlenění již vyloučených skupin a saturovat oprávněné potřeby cílových skupin. Vzhledem k finanční náročnosti a proměnlivosti požadavků na spektrum vzdělávání je žádoucí, aby byla vhodně nastavena optimální síť těchto služeb v regionu odpovídající skutečným a aktuálním potřebám.

Postupy zpracování místních akčních plánů (MŠMT 2015b, str. 23–24) definují základní principy MAP takto:

- princip spolupráce (plánování a spolupráce jak na horizontální, tak vertikální úrovni),
- princip dohody (MAP je dohodou, kompromisem nebo konsensem v území),
- princip otevřenosti (rovné příležitosti a možnost participace všech dotčených skupin),

- princip SMART (cíle jsou specifikované, měřitelné, akceptované, realistické a termínované),
- princip udržitelnosti (analyzování, plánování, realizace, vyhodnocování),
- princip partnerství (spolupráce při tvorbě, koordinaci, organizaci, řízení, monitorování a vyhodnocování strategie, sdílení odpovědnosti, demokratický princip).

Cílem MAP je zvýšit kvalitu předškolního a základního vzdělávání prostřednictvím systematického přístupu, akčního plánování, inovativních a inhibičních metod, ale především formou spolupráce zřizovatelů, škol a ostatních aktérů (MŠMT 2015b, str. 8). V návaznosti na aktuální změny vzdělávací politiky ČR bude nutné řešit kvalitu vzdělávání, témata dětí se SVP, inkluzivní vzdělávání, rozvoj kompetencí dětí a spolupráci mezi rodinou a školou. Projekt má za cíl současně motivovat, vzdělávat a informovat aktéry vzdělávání.

Postupy zpracování místních akčních plánů (MŠMT 2015b, str. 8) shrnují cíle do několik zásadních bodů:

- umožnit vybudování udržitelného systému k efektivnímu řízení škol,
- vyhledání a podpora místních lídrů, pedagogů a odborníků ve vzdělávání,
- vznik partnerství a otevření diskuse, které pomáhají zkvalitňování vzdělávání,
- podpora prorodinných aktivit a podpora služeb, které se týkají dětí a žáků,
- dostupnost kvalitního vzdělávání pro každé dítě (rozvoj potencialit a zažití úspěchu každého dítěte),
- mít vizi, vytvoření dlouhodobého plánu, konsenzu a akčního plánu.

### 2.3 Uživatelé strategie

Strategie je určena školám, školským zařízením, obcím, jejich občanům a dalším aktérům ve vzdělávání. Slouží také mikroregionům, MAS a subjektům souvisejícím se vzděláváním. K uživatelům mohou patřit také stát, kraj a jeho organizace. Níže uvádím popis cílové skupiny, jak je definuje rozpracovaná verze Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání (SOM Stražiště 2016)<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Svazek obcí mikroregionu Stražiště uvádím zkratkou SOM Stražiště.

Mezi hlavní cílovou skupinu patří **děti a žáci do 15 let** navštěvující zařízení pro včasnou péči, mateřské a základní školy a zařízení neformálního a zájmového vzdělávání. Přestože jsou děti a žáci hlavní cílovou skupinou, budou podpořeni především prostřednictvím pedagogických pracovníků, rodičů a dalších aktérů ve vzdělávání. Kvalifikovaný a motivovaný pedagog a rodič je nejučinnější nástroj pro rozvoj a pro dosažení kvality ve vzdělávání. Pedagogický lídr a informovaný rodič přináší dětem často navíc tzv. přidanou hodnotu v podobě vybavení klíčovými kompetencemi, aktivní funkční gramotnosti, morálních hodnot a zdravých životních postojů. Podpora dětí a žáků je směřována k dostupnosti vzdělávání pro všechny, k rozvoji potenciálu a k zažití úspěchu každého dítěte/žáka.

Dále se jedná o **pedagogické pracovníky** mateřských, základních a základních uměleckých škol, střediska volného času a dalších organizací neformálního a zájmového vzdělávání dětí a mládeže do 15 let. Tito pracovníci jsou podpořeni v oblasti vzdělávání a možnostech kariérního postupu. Pro cílovou skupinu jsou realizována společná setkávání (kurzy, semináře, exkurse) a sdílení zkušeností formou workshopů, konferencí apod. Podpořeni jsou také formou vzájemného informování, příklady dobré praxe, kolegiálními, individuálními a skupinovými formami setkávání (pracovní skupiny, tematické a koordinační pracovní skupina). Pedagogičtí pracovníci jsou důležitými aktéry v partnerství a spolupráci, a stěžejní bude i jejich podíl na akčním plánování a návrzích opatření.

Další cílovou skupinou jsou **vedoucí pracovníci** škol a školských zařízení (ředitelé, zástupci, výchovní poradci aj.) mateřských, základních a základních uměleckých škol a poskytovatelů neformálního a zájmového vzdělávání. Pro cílovou skupinu jsou realizována společná setkávání (kurzy, semináře, exkurse) a sdílení zkušeností formou workshopů, konferencí apod. Podporování jsou také formou vzájemného informování, příklady dobré praxe, kolegiálními, individuálními a skupinovými formami setkávání. Zástupci této cílové skupiny jsou účastníky v pracovních skupinách, vzniklých partnerstvích a současně jsou intenzivně zapojeni do Řídícího výboru<sup>4</sup>. Cílem je otevřenost a nastavení rovných příležitostí škol, školských a dalších zařízení pro vzdělávání.

---

<sup>4</sup> Řídící výbor je kontrolní, rozhodovací a schvalovací orgán projektu MAP.

**Rodiče dětí a žáků** patří mezi důležitou cílovou skupinu, protože se vzájemně se školou ovlivňují a spolu mohou působit na edukaci dětí a žáků účinněji a efektivněji. Dobrá komunikace mezi pedagogem a rodičem stojí na oboustranném porozumění a důvěře, a to zvláště u rodin se sociálně znevýhodněného prostředí a dětí se speciálními vzdělávacími potřebami (dále SVP). Je důležité, aby se škola otevřela rodičům, ale i rodiče škole. Klíčová je dostatečná informovanost a motivace k angažovanosti a aktivnímu zapojení do činností školy. Projekt se na tuto cílovou skupinu vědomě zaměřuje a podporuje systematický přístup v nastavení komunikace mezi školou a rodinou. V rámci MAP probíhají vzdělávací semináře pro rodiče.

Významnou cílovou skupinou jsou také **zřizovatelé** (starostové a místostarostové), jejich **zaměstnanci veřejné správy** (odbor školství) a další zaměstnanci působící ve vzdělávací politice. Podpořena jsou společná setkávání (kurzy, semináře, exkurse) a sdílení zkušeností formou workshopů, konferencí, příkladů dobré praxe apod. To vše za účelem lepšího porozumění a orientace cílové skupiny ve vybrané problematice a prioritních tématech. Cílová skupina je podpořena prostřednictvím aktivní účasti v pracovních skupinách, vzniklých partnerstvích a řídicím výboru. Zřizovatelé a další pracovníci veřejné správy jsou podstatnými partnery při spolupráci a stěžejní bude i jejich podíl na akčním plánování a návrzích opatření. Vzhledem k častému dofinancování vzdělávací oblasti jsou důležitým ukazatelem a facilitátorem především na návrzích investičních opatřeních.

Dále mezi cílovou skupinu patří **pracovníci organizací působících ve vzdělávání, výzkumu a poradenství** (lektoři vzdělávacích aktivit, akademičtí pracovníci, odborníci školských poradenských zařízení, školní psychologové, pracovníci asistenčních služeb a další odborníci v oblasti vzdělávání). S cílovou skupinou je navázána spolupráce při přípravě společných setkávání a sdílení zkušeností formou workshopů, konferencí, vzdělávacích aktivit, příkladů dobré praxe a zprostředkování nových poznatků. Tyto aktivity jsou zprostředkovávány výše zmíněným cílovým skupinám.

V současné době je mínění **veřejnosti** převládající hybnou silou, která do značné míry formuje postoje a názory lidí. Proto je veřejnost zařazena mezi cílové skupiny, a proto tak důležitou roli hrají public relations v oblasti vzdělávání. Cílovou skupinou je odborná i laická veřejnost. Především vztah školy a veřejnosti je podstatnou součástí marketingové strategie škol a školských zařízení a rozvíjí pocit sounáležitosti s místní komunitou.

Je důležité přistupovat k oslovení veřejnosti citlivě s přihlédnutím k menšinám a sociálním skupinám. Cílem je rozvoj vzdělávání a prospěch všech dětí a žáků, a to prostřednictvím komunikace, spolupráce s veřejností, jejím motivováním k zájmu o aktivity a rozvoj vzdělávání.

## 2.4 Aktivity místních akčních plánů

Aktivity jsou dány dokumentací MŠMT, mezi kterou patří především Postupy zpracování MAP a Pravidla pro žadatele a příjemce specifická část MAP verze 2, které jsou pro příjemce projektu MAP závazné. Metodický výklad upřesňuje systémový projekt „*Strategické řízení a plánování ve školách a v územích*“, který zajišťuje systematickou a metodickou podporu příjemcům projektu MAP formou tzv. inspiromatu, vzděláváním a specifikováním metodických pokynů MŠMT. Metodologie je podrobněji popsána v praktické části práce v kapitole 7.2.

### 2.4.1 Proces tvorby MAP

Základní systém procesu tvorby MAP se skládá z aktivity akčního plánování, které rozvíjí partnerství formou pracovních skupin a řídicího výboru, vytváří strategický rámec včetně Dohody o prioritách a celý koncepční dokument MAP. Budování znalostních kapacit formou vzdělávacích aktivit je optimální nástroj k zajištění přehledu v problematice vzdělávání a efektivnějšímu plánování (MŠMT 2015b, str. 30, 40). Dále popisují v rámci řízení MAP, že je nezbytné vytvořit organizační strukturu a funkční aparát pro komunikaci a řízení projektu, který má optimální a kvalifikované množství lidských zdrojů. Efektivní složení a velikost realizačního týmu má významný vliv na kvalitu řízení, úspěšnost realizace projektu, umožní včas identifikovat případná rizika a eliminovat jejich dopad na realizaci. Na základě evaluace v průběhu a závěru projektu dojde k úpravě procesů, stanovení dalších kroků a navržení opatření. V rámci této aktivity probíhá i hodnocení ročního akčního plánu a navazuje na ni příprava projektových záměrů (MŠMT 2015b, str. 43).



### 2.4.2 Struktura MAP

Každý dokument MAP je členěn do předepsané struktury a obsahuje tři povinná opatření (témata), tři doporučená a volitelná. Struktura MAP dle Postupů zpracování místních akčních plánů (2015b, str. 33) začíná analytickou částí, na ni navazuje strategický rámec s investičními prioritami a návrhem opatření. Analytická část vychází v maximální možné míře z existujících dat (data ČSÚ, ČŠI, ÚIV, dotazníků, metaanalýzy existujících místních koncepcí, pracovních skupin a řízených diskusí. Závazným výstupem jsou také SWOT-3 analýzy pro každou z definovaných priorit. Analytická část je průběžně projednávána.

#### Výstupy analytické části:

- analytická část MAP s vymezením problémových oblastí a příležitostí,
- analytická část musí pokrývat povinná opatření MAP,
- analytická část musí obsahovat popis potřeb investic v návaznosti na další analytická zjištění v území,
- závazným výstupem analýzy je vymezení priorit a cílů a SWOT-3 analýza pro každou z oblastí.

Jako další krok Postupy zpracování místních akčních plánů (MŠMT 2015b, str. 34) určují **Strategický rámce MAP s investičními prioritami**, který směřuje k nalezení vize, definování rámce prostřednictvím priorit a cílů. Výstupem je Strategický rámec MAP do roku 2023, který vychází z analýzy a je průběžně projednáván, aktualizován a schvalován jedenkrát za šest měsíců. Investiční priority neboli projektové záměry jsou formulovány zřizovateli a školami. Předmětem jsou především stavby a pořízení vybavení s důrazem na zvyšování kvality. Pro výzvy vyhlašované IROP musí být žádost vázána na projektový záměr ve strategickém rámci. Návrhy opatření mají dle Postupů zpracování místních akčních plánů (MŠMT 2015b, str. 21) vazbu na analýzu, priority a cíle z rámce. Následuje popis jednotlivých kroků, aktivit a záměrů k naplnění cíle.

### 2.4.3 Témata MAP

Každý MAP by měl ve výsledku reflektovat ve všech částech a v celém procesu tři povinná opatření, která jsou definovaná v Postupech zpracování místních akčních plánů (MŠMT 2015b, str. 19). Výběr doporučených a volitelných témat jsou v gesci každého území.

### **Povinná opatření MAP:**

- Předškolní vzdělávání a péče: dostupnost-kvalita-inkluze,
- Čtenářská a matematická gramotnost v základním vzdělávání (dále ZV),
- Inkluzivní vzdělávání a podpora dětí a žáků ohrožených školním neúspěchem.

### **Doporučená opatření MAP (s vazbou na Krajské akční plány):**

- Rozvoj podnikavosti a iniciativy dětí a žáků,
- Rozvoj kompetencí dětí a žáků v polytechnickém vzdělávání (podpora zájmu, motivace a dovedností v oblasti vědy, technologií, inženýringu a matematiky „STEM“, což zahrnuje i EVVO),
- Kariérové poradenství v ZŠ.

### **Průřezová a volitelná opatření MAP:**

- Rozvoj digitálních kompetencí dětí a žáků,
- Rozvoj kompetencí dětí a žáků pro aktivní používání cizího jazyka,
- Rozvoj sociálních a občanských kompetencí dětí a žáků,
- Rozvoj kulturního povědomí a vyjádření dětí a žáků,
- Investice do rozvoje kapacit základních škol,
- Aktivity související se vzděláváním mimo OPVVV, IROP.

## **2.5 Složení partnerství a organizační struktura**

Pro účel této práce i MAP využívám český výraz aktéři, který podle Šťastné (2016, str. 29) angličtina označuje termínem „stakeholders“. Obecně se jedná o zainteresované osoby, jež mají zájem na realizaci projektu.

### **2.5.1 Řídící výbor (ŘV)**

Je hlavním představitelem a pracovním orgánem MAP, který řídí, schvaluje, rozhoduje a zodpovídá za činnost ŘV a za výstupy projektu. Schvaluje Strategický rámec do roku 2023 včetně Dohody o prioritách a finální dokument Místní akční plán rozvoje vzdělávání

v ORP Pacov. Řídící výbor je sestaven z reprezentativních zástupců klíčových subjektů a aktérů v území a kraji, kteří dobrovolně chtějí ovlivňovat vzdělávání na úrovni předškolního, základního, zájmového a neformálního vzdělávání. Členská základna ŘV do jisté míry kopíruje složení partnerství MAP a tvoří základní pracovní prvek spolu s pracovními skupinami (MŠMT 2015b, str. 25).

### 2.5.2 Organizační struktura

Základní kostru organizační struktury tvoří realizační tým, který se skládá z administrativního a odborného tým. Realizační tým, který vede projektový manažer, zajišťuje řízení projektu, navrhuje a svolává ŘV, svolává a účastní se pracovních skupin, provádí analýzu a tvoří výstupy a dokumenty. Struktura realizačního týmu je vyvážená v administrativní a odborné složce a disponuje odbornými znalostmi a schopnostmi potřebnými pro řízení, realizaci a odborné zajištění navržených aktivit projektu.

**Administrativní tým** je zodpovědný zejména za koordinaci aktivit; organizační a provozní stránku projektu; dosažení plánovaných cílů projektu včetně indikátorů, zajišťování efektivní komunikace na všech úrovních realizace projektu. Patří sem hlavní manažer, finanční manažer, finanční účetní a administrativní pracovníci. **Odborný tým** je zodpovědný zejména za věcné plnění aktivit projektu, tvorbu výsledků a výstupů projektu, aktivní práci s cílovou skupinou. Odborný tým je zapojen zpravidla formou pracovních skupin, jednání kulatých stolů, workshopů nebo řídicího výboru. Řadíme sem manažera klíčových aktivit, odborné a pedagogické pracovníky, mediátora, metodika, analytika, koordinátora vzdělávacích aktivit (SOM Stražiště 2016, str. 24, 26).

## 2.6 Východiska pro místní akční plán rozvoje předškolního vzdělávání

### 2.6.1 Legislativní rámec

Regionální, a zejména strukturální politika je v rámci EU zajištěna celou řadou právních aktů, které blíže popisuje Wokoun (2008, str. 338). Provádění strukturální a regionální politiky v EU vychází ze Smlouvy o Evropském společenství, kde je včleněna pod titulem

hospodářské a sociální soudržnosti. Česká ani evropská legislativa nijak podstatně neukotvuje strukturu, obsah a proces tvorby strategických dokumentů regionálního rozvoje. V důsledku toho vznikají nesystémové koncepční dokumenty, které nejsou vzájemně provázané a přístupné.

### **Nejdůležitější legislativní dokumenty ČR týkající se Místních akčních plánů:**

Zákon 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (tzv. školský zákon) + novela

Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích<sup>5</sup>

Zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje

Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání ve znění vyhlášky č. 43/2006 sb

Vyhláška č. 73/2005 Sb., o vzdělávání dětí, žáků a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a dětí, žáků a studentů mimořádně nadaných

Vyhláška č. 72/2005 Sb., o poskytování poradenských služeb ve školách a školských poradenských zařízeních, ve znění vyhlášky č. 116/2011 Sb.

### **2.6.2 Koncepční a strategické dokumenty ČR**

Binek (2009, str. 64) sděluje, že všechny lokální koncepční a odborné dokumenty by měly být svým obsahem provázány se strategickými dokumenty na národní, krajské či lokální úrovni, což zaručuje svázání s podmínkami čerpání finančních prostředků z evropských fondů. Šťastná (2016, str. 69) uvádí, že cílem aktivní politiky koncepčních dokumentů je směřovat k odstraňování bariér omezující určité skupiny osob ve vstupu na volný trh práce, aktivizovat skupiny většinově vyloučené z trhu práce a podpořit harmonizaci rodinného a pracovního života. MAP respektuje koncepci inkluze a koheze, které zřetelně etabluje EU i ČR ve svých dokumentech. Portál Regionálního rozvoje (2017) potvrzuje

---

<sup>5</sup> Obec je povinna zajistit podmínky pro předškolní vzdělávání, a to v posledním roce před zahájením povinné školní docházky pro děti s trvalým pobytem na území obce. Zřizuje tak buď svou mateřskou školu, nebo se dohodne s jinou obcí, případně svazkem obcí. Pro základní vzdělávání zřizuje buď svou základní školu, nebo je povinna zajistit plnění povinné školní docházky v základní škole zřizované jinou obcí nebo svazkem obcí.

možnost členění koncepčních dokumentů podle Binka. Odlišuje taktéž tři typy koncepčních dokumentů z hlediska jejich obsahu a časového aspektu. **Strategii** chápe jako dlouhodobý koncepční dokument určující základní směr rozvoje daného území. **Program**, jako střednědobý koncepční dokument, vychází ze strategie a vytyčuje střednědobá opatření vhodná pro realizaci, a tím dosahuje strategických cílů. Krátkodobý prováděcí charakter má **plán** navazující na strategii, který konkretizuje opatření ve formě projektových záměrů. Uvádí harmonogram a způsob financování s rámcovými rozpočty.

### **Regionální strategie a koncepční dokumenty:**

Místní akční skupina Via rustica z.s. (2016) prostřednictvím *Komunitně vedené strategie místního rozvoje území MAS Via rustica z.s. pro programové období 2014–2020* usiluje o zajištění zkvalitnění života obyvatel ve všech aspektech života včetně oblasti vzdělávání. Území ORP Pacov spadá do území MAS Via rustica z.s. Strategie SCLLD upravuje oblast vzdělávání v rámci PRIORITY 3 *Školství a sociální služby*, strategickém cíli 3 *Rozvoj a modernizace ve školství a sociálních službách* a specifickém cíli 3.1. *Podpora školství*. V rámci *těchto cílů* bude podpořen rozvoj infrastruktury, materiálně technického zázemí škol a vzdělávacích institucí a jejich síťování s důrazem na zvyšování kvality. MAP ORP Pacov vykazuje shodu ve všech cílech a návrzích v oblasti předškolního vzdělávání.

Město Pacov (2016) má ve své strategii rozvoje města (*Strategie rozvoje města Pacov a jeho místních částí na období 2016–2022*) zpracovanou SWOT analýzu, která je v souladu s MAP ORP Pacov. Strategie definovala školství jako 2. prioritní oblast *Rozvoj a modernizace zařízení pro školství, kulturu, sport a volný čas* a navrhuje k ní opatření v oblasti modernizace areálů mateřských škol a rozvoj nových vzdělávacích aktivit.

Strategie SOM Stražiště (2015) *Strategie území správního obvodu ORP Pacov v oblasti v oblasti předškolní výchovy a základního školství, sociálních služeb, odpadového hospodářství a volitelného tématu servis samosprávám 2015–2024* je rozdělena na 4 témata, z nichž jedním je školství. Problém vidí v nedostatečné informovanosti v oblasti vzdělávání a prvním okruhem je *Nepřehledná nabídka škol, školských zařízení a subjektů poskytujících volnočasové aktivity v ORP Pacov*. Druhý problémový okruh je *Nedostatečná kvalita*. MAP ORP Pacov je v souladu především s druhým problémovým okruhem.

### **Krajské strategické a koncepční dokumenty:**

Kraj Vysočina (2015) v *Dlouhodobém záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy v kraji Vysočina 2016* specifikuje priority, cíle a opatření pro období 2016–2020. Současně k nim definuje příslušné návrhy, které tvoří rámec a jsou ukazatelem pro realizaci konkrétních projektových záměrů a podpůrných aktivit. Strategie představuje tři priority, a to *sblížení výstupů vzdělávání s potřebami trhu práce, zajištění kvality vzdělávání a zvýšení efektivity vzdělávání a zajištění rozvoje*. MAP je v souladu s touto koncepcí.

Krajské akční plány (Kraj Vysočina 2017) vznikají paralelně s MAP a jsou zaměřeny na střední vzdělávání. Je žádoucí, aby mezi dokumenty vznikal soulad a vazba. KAP Kraje Vysočina není v současné době ještě dokončen, ale již došlo k vytvoření Rámce pro investice do infrastruktury, přičemž již nyní je zřejmé, že MAP ORP Pacov je ve vazbě s některými povinnými oblastmi intervence, tj. podpora kompetencí k podnikavosti, iniciativě a kreativitě, podpora polytechnického vzdělávání, rozvoj kariérového poradenství.

### **Národní strategické a koncepční dokumenty:**

*Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020* (Strategie 2020), kterou připravilo MŠMT (2014a), nahradila tzv. Bílou knihu – Národní program rozvoje vzdělávání v České republice z roku 2001. Jedná se o klíčový dokument a na následující období stanovuje tři významné priority: *snižování nerovnosti ve vzdělávání, zavedení kariérního systému včetně podpory učitelů a efektivnost řízení systému vzdělávání*. MAP ORP Pacov respektuje směřování prioritní oblasti této strategie.

MŠMT (2015c) prostřednictvím *Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015–2020* zakotvuje a sjednocuje hlavní cíle regionálního vzdělávání. Jedná se o jeden z implementačních nástrojů Strategie 2020. Mezi cíle týkající se předškolního vzdělávání řadí zvýšení dostupnosti předškolního vzdělávání, povinný poslední ročník předškolního vzdělávání a přiměřený rozvoj sítě škol a školských zařízení. Je provázán s novelou školského zákona<sup>6</sup> a základem komunikace mezi státem

---

<sup>6</sup> Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání.

a krajem. MAP ORP Pacov respektuje záměry, cíle a kritéria vzdělávací politiky tohoto dokumentu.

MŠMT (2017) vymezuje *Rámcovým vzdělávacím programem pro předškolní vzdělávání* závazné rámce vzdělávání a představuje východisko pro školní vzdělávací programy (ŠVP), podle nichž se uskutečňuje vzdělávání na jednotlivých školách. MAP není v rozporu s cíli RVP PV a podporuje rozvoj klíčových kompetencí.

*Akční plán inkluzivního vzdělávání na období 2016–2018* (MŠMT 2015d) vychází ze Strategie 2020 a patří ke koncepčním dokumentům MŠMT. Strategie reflektuje legislativní změny v novele školského zákona<sup>7</sup> ve vztahu k inkluzivnímu vzdělávání. Cílem je nastolit rovný přístup ke vzdělávání všech dětí (včetně dětí se SVP) prostřednictvím nastavení pozitivních podmínek a optimálních podpůrných opatření v hlavním vzdělávacím proudu. MAP ORP Pacov je v souladu s prioritními tématy akčního plánu a rozvíjející se koncept inkluzivního vzdělávání se odráží ve všech prioritách MAP jako horizontální a průřezový princip.

MŠMT (2014b) formou *Strategie digitálního vzdělávání do roku 2020* rozpracovává priority Strategie 2020 pro oblastí vzdělávání ve vazbě na digitální prostředí a rozvoj digitálních technologií. Cílem je aplikovat digitální technologie na podporu výuky a učení, a rozvíjet tak digitální gramotnost a infromatické myšlení. MAP ORP Pacov má digitální vzdělávání ukotvené ve strategickém rámci v Prioritě 2.

*Koncepce podpory rozvoje nadání a péče o nadané na období 2014–2020* si klade za cíl podporu rozvoje nadání a péče o ně. MAP ORP Pacov tuto myšlenku ukotvuje průřezově (MŠMT 2014c).

*Strategie regionálního rozvoje ČR na období 2014–2020* se věnuje primárně koordinaci role regionální politiky a vzděláváním se zabývá v prioritní oblasti 1 – Regionální konkurenceschopnost a prioritní oblasti 2 – Územní soudržnost. MAP svou podstatou podporuje rozvoj regionálního rozvoje (MMR 2013).

---

<sup>7</sup> Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání.

### 3 CHARAKTERISTIKA ÚZEMÍ

Jak uvádí Wokoun (2008, str. 285), stále více se hovoří o významu regionů a jsou také stále více vnímány jako realizační rovina regionální politiky. Jelikož jsou regiony méně institucionalizované, mohou daleko lépe a jednodušeji integrovat různé řídicí mechanismy, a tím vytvářet synergické efekty a podpořit hospodářský život. Současně je tedy snadnější aplikovat různé participativní a inovativní koncepty.

Nedílnou součástí strategické analýzy je analýza makroprostředí. Podle Slavíka (2014, str. 31) do ní můžeme zahrnout politické, ekonomické a sociální prostředí, technologickou a ekologickou vyspělost a legislativu. Pro ucelený pohled na správní obvod obce je významné začlenění v regionu kraje, kde se území nachází. Podle Wokouna (2008, str. 385) je kraj Vysočina z hlediska socioekonomického rozvoje zaostávající region s méně příznivými přírodními podmínkami. Jedná se o takzvanou vnitřní periferii ČR s rozdrobenou sídelní strukturou venkovského charakteru. Nicméně Vysočina v posledním období začala vykazovat určitý růst, ale i tak typologicky patří do regionů s nízkou dynamikou růstu.

#### 3.1 Geografická charakteristika

Správní obvod ORP Pacov se rozkládá v západní části Kraje Vysočina, kde na severu a severozápadě hraničí s Krajem Středočeským (ORP Vlašim), na západě s Krajem Jihočeským (ORP Tábor), ostatní hranice sdílí s ORP Pelhřimov (Kraj Vysočina). Vzdálenost od krajského města Jihlavy je 50 km a 20 až 30 km od větších sídel, jako jsou Pelhřimov a Tábor. Území je tvořeno pouze 24 obcemi ve správním obvodu na 235 km<sup>2</sup>, jedná se o ORP s nejmenším počtem obcí v kraji.<sup>8</sup> Administrativní členění je stabilizované a funguje v nezměněné podobě do roku 1992.<sup>9</sup> Přirozeným centrem regionu je město Pacov, které čítá polovinu všech obyvatel SO ORP Pacov (včetně místních částí). Druhým největším sídlem je městys Lukavec, dále obec Obrataň. (SOM Stražiště 2015).<sup>10</sup> Do správního území ORP spadá mj. obec Vysoká Lhota, která je obcí s nejmenším počtem obyvatel v

---

<sup>8</sup> Obrázek 2 v příloze č. 2 znázorňuje polohu ORP Pacov v rámci ČR.

<sup>9</sup> Obrázek 3 v příloze č. 2 znázorňuje administrativního členění.

<sup>10</sup> Dále uvádím ve textu zkrácený název Strategie území správního obvodu OPR Pacov.



rámci celé České republiky. Na celkovém počtu obyvatel kraje se region podílí necelými 2 procenty. K 1. 1. 2017 je v území dle ČSÚ (2017) evidováno 9 352 obyvatel <sup>11</sup>

Charakter krajiny je členitý, nejvyšší vrchol Stražiště (severně od Pacova) dosahuje 744 m n. m., nejnižší položené místo najdeme na východní hranici území při řece Trnavě, která je největším přítokem řeky Želivky. V regionu najdeme čtyři maloplošná chráněná území (Údolí potoka u Dolské myslivny, Kejtovské louky, Rašeliniště u Vintířova a U Bezděčína) a 11 památných stromů. Do území částečně zasahují dvě evropsky významné lokality: Martinický potok a Trnava. Nejznámější kulturní památkou regionu je hrad Kámen (původně gotický hrad z poloviny 13. století) vyhledávaný především pro zajímavou expozici jednostopých vozidel. Motocyklový sport má v regionu dlouhou tradici. Významným regionálním kulturním a společenským centrem je zámek v Pacově se sídlem Městského muzea Antonína Sovy v Pacově. Technickou zajímavostí regionu je úzkorozchodná železnice z roku 1906 vedoucí z Jindřichova Hradce do Obrataně. K nejvýznamnějším rodákům regionu patří básník Antonín Sova, malíř Jan Autengruber, režisér a divadelní teoretik Jiří Frejka (SOM Stražiště 2016).

### 3.2 Současný demografický vývoj

Ze Strategie území správního obvodu ORP Pacov jednoznačně vyplývá trend úbytku <sup>12</sup> obyvatel v celém území ORP Pacov. Problémovou demografickou charakteristikou je věková struktura celého regionu, přičemž ji nejlépe charakterizuje index stáří, který v naprosté většině obcí přesahuje 100 %. Nepříznivý demografický vývoj významně ovlivňuje i situaci ve vzdělávání, kombinace klesající tendence počtu obyvatel a vysoký podíl seniorů v populaci s sebou přináší snižování počtu dětí a žáků ve školách. Dle dat ČSÚ roce 2015 dosahoval průměrný index stáří 168 % a průměrný věk 45 let. Děti a mládež tvoří 13 % celkové populace a trend úbytku dětí a mládeže je zřejmý napříč celým regionem. V roce 2011 je na území ORP Pacov evidováno 2 676 cizinců a dle evropského trendu se podíl cizinců ve školách bude zvyšovat. Ředitelé škol ale musí počítat s tím, že děti cizinců

---

<sup>11</sup> Tabulka 1 v příloze č. 2 znázorňuje strukturu obyvatelstva ORP Pacov.

<sup>12</sup> Demografii podrobněji znázorňují Obrázky 4, 5, 6, které jsou uvedeny v příloze č. 2.

budou navštěvovat místní školy, a následně musí připravit vhodná opatření (SOM Stražiště 2016, str. 23–25).

### **3.3 Vzdělanostní struktura obyvatelstva**

Je důležité si uvědomit, že místní akční plán je realizován na území, které je dlouhodobě zatíženo podprůměrnou vzdělanostní úrovní. Dle projektu Českého statistického úřadu Sčítání lidu, domů a bytů 2011 (dále SLDB 2011) je největší podíl obyvatel podle nejvyššího ukončeného vzdělání střední vč. vyučení (bez maturity) a dále úplné střední s maturitou, což koresponduje s významným zastoupením řemeslných odvětví v regionu. Třetí nejvyšší podíl je dosažení základního vzdělání (vč. neukončeného). Ukončené vysokoškolské vzdělání je v regionu 5x menší než střední vč. vyučení. Situaci v regionu kompenzuje Gymnázium Pacov, které má vysoké procento absolventů přijatých na vysoké školy. V zájmu města Pacov jako zřizovatele je zachování střední školy, zajištění nabídky škol, dlouhodobé perspektivy a stability (SOM Stražiště 2015 str. 23, 25, 37).

### **3.4 Charakteristika domácností**

Z pohledu vzdělávání je zajímavý i krátký vhled do charakteristiky domácností. Rodinné prostředí a zázemí významně ovlivňuje oblast vzdělávání. Typickou domácností regionu je úplná domácnost tvořená jednou rodinou. Přes venkovský charakter regionu se zvolna vytrácí vícegenerační soužití více rodin. Dle Sčítání lidí, domů a bytů z roku 2011 je patrné, že v OPR Pacov počet sňatků na 1000 obyvatel oproti stavu ČR nižší, počet rozvodů na 1000 obyvatel je jen nepatrně nižší. Z celkového počtu 3 797 domácností jich je 813 úplných se závislými dětmi a 182 neúplných se závislými dětmi (SOM Stražiště 2015 str. 23–26).

### 3.5 Sociální infrastruktura a občanská vybavenost

Okrajovou, ale neméně důležitou roli ovlivňující kvalitu vzdělávání v regionu hraje také občanská vybavenost ve zdravotnictví, sociálních službách a využití volného času.

V území ORP Pacov jsou sociální služby zaměřeny převážně na seniory a osoby s mentálním a kombinovaným postižením. Podle typu zařízení v území najdeme centrum denních služeb, domov pro osoby se zdravotním postižením, dva domovy pro seniory a odlehčovací službu (SOM Stražiště 2015, str. 169–170).

Nejvyšší koncentrace zdravotnických zařízení je v přirozeném centru regionu, městě Pacov, kde se nachází vedle praktických lékařů i odborné ambulance většiny běžných specializací. Praktičtí lékaři mají svá detašovaná pracoviště i ve větších obcích regionu, Lukavci a Obratani. V Pacově se nachází tři pediatrické ordinace, které zajišťují spádovost regionu a v některých částech i přeshraniční (SOM Stražiště 2015, str. 41).

Nejhustší síť kulturních zařízení tvoří veřejné knihovny provozovací v polovině obcí regionu. V regionu se nachází dle Ministerstva kultury České republiky (dále MKČR): kino, muzeum, středisko pro volný čas dětí a mládeže, rodinné centrum a galerie. Z vlastních šetření však vyplývá, že region je kulturně bohatý, téměř v každé obci mají kulturní zařízení, zájmové spolky, klubovny apod. (SOM Stražiště 2015, str. 40).

Zařízení sportovního charakteru se nacházejí zejména při školských zařízeních ve větších obcích regionu. V regionu existuje a postupně vzniká řada dalších sportovních zařízení typu venkovních hřišť s různým stupněm vybavenosti, ale jsou bez oficiálního provozovatele nebo správce. V Pacově jsou oficiálně evidované dle MKČR dvě tělocvičny a jeden otevřený stadion; v Obratani tělocvična a v Lukavci tělocvična. Vlastní šetření však přináší komplexnější informace o situaci sportovních zařízení. Téměř v každé obci je hřiště a prostranství pro sportovní vyžití, v Pacově se nachází dále také atletické hřiště, dvě hřiště s umělým povrchem, jeden venkovní sportovní areál, posilovna aj. (SOM Stražiště 2015, str. 41).

### 3.6 Ekonomická aktivita obyvatel a podíl ekonomicky aktivních obyvatel

S přihlédnutím k celkové demografické situaci v regionu je patrný vysoký podíl ekonomicky aktivních obyvatel. Většina obyvatel pracuje na zaměstnanecký poměr, ale nezanedbatelná část pracuje na vlastní účet (10 % z EAO). Podíl nezaměstnaných je na velice nízké úrovni, jedná se prakticky o přirozenou nezaměstnanost nezaměstnatelných obyvatel (SOM Stražiště 2015, str. 42).

### 3.7 Dopravní obslužnost

Podle dat ČSÚ z roku 2011 dojíždělo do škol mimo svou obec v území ORP Pacov 56 % dětí a žáků. Dopravní obslužnost v Pacově je zajištěna a v současné době je dostačující.<sup>13</sup> Mateřské školy zajišťují doprovod dětí od autobusové zastávky do školky a zpět k autobusu. Z pohledu městyse Lukavec již autobusové spoje nejsou tak optimálně řešeny na míru potřebám dětí, žáků a rodičů. Z tohoto důvodu městys Lukavec přistoupil k tomu, že zajistil svoz dětí a žáků do školy a mateřské školy v Lukavci obecním dopravním prostředkem. Obec Obrataň se nachází na páteřní komunikaci spojující hlavní sídla Pelhřimov a Tábor. V tomto ohledu nejsou pocítovány nikterak závažné problémy vyjma lokality, kde se nachází autobusová zastávka pro děti a žáky. Zde je možné definovat problém zejména v oblasti bezpečnosti. Obec Kámen a obec Velká Chyška nereflektují značné problémy v oblasti dopravy dětí do mateřské školy. Do budoucna se počítá s resuscitací veřejné hromadné dopravy, v rámci které se plánuje zintenzivnění dopravních spojů a rozvoj infrastruktury (zastávky, nástupiště). Nevýhodou bohužel zůstává skutečnost minimální obslužnosti malých sídel pod počtem 50 trvale bydlících obyvatel a osad či samot. Zde se neuvažuje o výrazných zásazích z pohledu veřejné hromadné dopravy. Školy a školská zařízení jsou aktuálně dostupná a dopravní obslužnost je tedy funkčně zajištěna, přičemž nejdelší dojezdová vzdálenost je 10 km (SOM Stražiště 2016, str. 23–25).

---

<sup>13</sup> Dopravní síť je znázorněna na Obrázku 7 v příloze č. 2.

### **3.8 Podnikatelská činnost v regionu**

Nejvíce zastoupené oblasti jsou velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel, strojírenský a kožedělný průmysl, stavebnictví, zemědělství, lesnictví a rybářství. V těchto oblastech se jedná v regionu o významné zaměstnavatele. Význam cestovního ruchu v regionu je velmi nízký, a proto má potenciál pro rozvíjející se podnikatelské aktivity, např. v agroturistice (SOM Stražiště 2015, str. 46).

### **3.9 Životní prostředí**

Životní prostředí v regionu se jeví jako čisté a zdravé. Krajinu neprotínají víceproudé komunikace, průmysl je na nižší úrovni v porovnání s jinými ORP, nejsou zde tepelné elektrárny. Krajina je ovlivňována intenzivním zemědělstvím, které se podílí na vyčerpanosti agrární krajiny, zvýšení eroze půdy, odvodňování krajiny, kontaminace půdy a vody a snižování druhové rozmanitosti (SOM Stražiště 2015, str. 50).

## PRAKTICKÁ ČÁST

### 4 METODOLOGIE

Pro dosažení cíle práce bylo nutné si stanovit i dílčí cíle, bez nichž by výstup nebyl komplexní. Pro sběr informací do analytické části jsem využívala jak sekundární data (výroční zprávy, data ČSÚ a MŠMT, rejstřík škol a školských zařízení, webové stránky škol a školských zařízení a dalších aktérů, jiné strategie apod.), tak data primární, které jsou získávány metodami vlastního šetření. Zvolila jsem kombinaci dotazníkového šetření, řízených rozhovorů a jednání pracovních skupin, které z praxe považuji za nejpřínosnější pro kolektivní rozhodování. Respondenti byli seznámeni s tématem a účelem, ke kterému budou výstupy využity. Současně jsem upozornila, že všechny nástroje a výstupy využité pro analýzu jsou anonymní a výstupy v MAP ani v mé práci nebudou využity k identifikaci subjektů ani osob. Uvedená data v mé práci jsou agregovaná za celé OPR Pacov a jednotlivé výsledky jsou klastrované do obecných formulací. Celý proces je realizován metodou komunitního plánování, kterou popisuji v kapitole 1.4. Komunitní plánování.

#### 4.1 Sběr prostřednictvím primárních dat

Jelikož jsou aktéři v území rozmanití, vybrala jsem pro každou cílovou skupinu a téma dle mého názoru optimální metodu sběru dat:

- dotazníkové šetření (pedagogičtí pracovníci, rodiče),
- strukturované rozhovory (ředitelé, zřizovatelé),
- jednání v území – pracovní skupiny (pedagogičtí pracovníci) a koordinační pracovní skupiny (relevantní aktéři v území),
- SWOT analýzy.

V této práci jsem nezohlednila dotazníkové šetření pro rodiče, které bylo zaměřeno na obsah seminářů, které by chtěli absolvovat.

#### **4.1.1 Dotazníky**

Pro zjišťování zájmu o další vzdělávání pedagogických pracovníků (dále DVPP) a jeho obsahu jsem zvolila formu dotazníku, který mi umožnil nediskriminačně oslovit velký okruh respondentů (učitelů mateřských škol). Využila jsem papírovou i elektronickou podobu. Slavík (2014, str. 89) dodává, že jejich použití je časově méně náročné a ideální pro statistické vyhodnocení výsledků. Dotazníky jsou vyhodnocovány pomocí statistických metod, kde se sleduje početnost příslušné odpovědi a míra návratnosti. Hlavními nevýhodami dotazníkového šetření je riziko nedorozumění, punc nevyžádaného vměšování a zpravidla nízká návratnost. Využila jsem je proto na získání jednoduchých informací. Slavík (2014, str. 89) dodává, že je výhodná reciprocita ve výzkumu. Jak bylo uvedeno i v dotazníku, reciprocitu naplníme zajištěním požadovaného DVPP a pozvání odborných kapacit do území.

V období listopad 2015 až leden 2016 proběhl výzkum potřeb mateřských škol v rámci projektu MAP OP VVV 2014–2020, který realizovalo MŠMT. Výstupem jsou agregovaná data na území příslušného ORP, které MŠMT poskytlo pro účely MAP. Výstupy jsou využitelné v rámci projektu MAP a současně jsou důležitým podkladem pro předkládání projektů zjednodušeného vykazování tzv. šablon. Výstupy umožňují další práci s daty, kterým se budu zabývat v této části. Nejprve vyhodnotím pořadí plánů, dále vyhodnotím oblasti infrastruktury a pokusím se nalézt synergii na stávající a budoucí podmínky území. Mým cílem není zkoumat data statisticky a hledat nevýznamné rozdíly v oblasti aktuálního stavu různých typů škol s rozdílnými podmínkami, což by vedlo pouze ke spekulativním závěrům a nechuti škol spolupracovat. Výsledky mého hodnocení mají proto orientační charakter a budu jim přikládat pouze okrajové místo v celkovém hodnocení.

#### **4.1.2 Řízené rozhovory**

Vzhledem k nízkému počtu respondentů a složitosti informací jsem zvolila řízené rozhovory s řediteli škol, které vedly k prvnímu návrhu strategického rámce a problémových okruhů ve vzdělávání.

Slavík (2014, str. 89) řízenými rozhovory rozumí diskusi vedenou podle předem připraveného formuláře tak, aby odpovědi respondentů bylo možné později snáze porovnat a vyhodnocovat. Hlavní výhodou je, že umožní lépe strukturovat problém a vyjasnit jej

tváří v tvář. Tato metoda předpokládá větší časovou náročnost, oboustrannou vůli k diskusi a ohlídání srovnatelnost struktury získaných informací. Obvykle se vyhodnocují pomocí hodnotící škály. Rozhovory jsem vyhodnocovala obdobně jako u dotazníků a doplnila o vysvětlující a upřesňující slovní komentáře.

Rozhovory byly vedeny podle předem připravených otázek (strukturovaný formulář). Formulář měl podobu dotazníku, který nám umožnil takto získaná data snáze porovnat a vyhodnocovat. Otázky byly otevřené i uzavřené, polouzavřené i škálované. U škálování byla použita jednoduchá hodnotící škála. Číselné hodnocení bylo doplněno vysvětlujícím a upřesňujícím komentářem. Tato metoda byla vybrána vzhledem k menšímu okruhu respondentů, ochotě k oboustranné diskusi, složitosti informací a možnosti vyjasňování.

Přestože se jedná o rozhovory, kdy není možné zajistit anonymitu, byla zajištěna validita díky otevřenosti a angažovanosti respondentů na tématu. V dotazníku byly použity různé formulace otázek, kdy se ptáme min. dvakrát na tutéž informaci. Uvedme například otázku „Jak hodnotíte technický stav budov?“ a k ní souvztažnou otázku „Jakou míru podpory potřebuje technický stav budov?“. V řízeném rozhovoru se tak podařilo zajistit reliabilitu odpovědí.

#### **4.1.3 Diskuse, metody kolektivního rozhodování**

Z mého pohledu nejnáročnější jsou jednání pracovních skupin, kde cílem je dojít ke konsensu či kompromisu. Metoda je velmi náročná na čas, organizaci, řízení procesu i vyhodnocování. Vnímám ji ale jako nejpřínosnější a nejefektivnější s významnou přidanou hodnotou osobního kontaktu, případně i navázání spolupráce. Pro hledání společného postoje jsou klíčové různé úhly pohledu. Slavík (2014, str. 90) tuto metodu označuje jako vhodnou pro získávání „měkkých“ dat, případně „tvrdých“ dat formou kvalifikovaných odhadů. Patří sem metoda brainstormingu, delfská metoda a workshop. **Brainstormingem** rozumíme metodu, kdy jsou v první fázi generovány náměty, aniž by byly posuzovány, ve druhé fázi jsou pak analyzovány. Je důležité se v první fázi vyvarovat hodnocení, aby atmosféra zůstala otevřená novým, třeba i netradičním nápadům. **Delfská metoda** představuje postup, při němž koordinátor rozešle otázky či problémy k řešení navzájem nezávislým expertům, kteří podle svých zkušeností navrhnou odpověď. Rozesílání návrhů i se zapracovaným připomínkami jsou opětovně zasílány, než dojde ke konsensu.



**Workshopem** rozumíme řízenou týmovou diskusi vedoucí k určenému cíli. Aby byla úspěšná, musí být cíl jasně definován a diskuse k němu neustále směřována facilitátorem či mediátorem workshopu. V rámci jednání byla využita kombinace těchto metod.

Struktura pracovních skupin byla rozdělena na jednání s řediteli a zřizovateli, na tematické pracovní skupiny pro pedagogické pracovníky a koordinační pracovní skupiny, kde se scházeli následně všichni aktéři v území. V případě potřeby mohly být kdykoliv v průběhu realizace svolány všechny druhy skupin. Všechny pracovní skupiny dávají podněty pro zpracování SWOT analýz, které jsou jedním ze zásadních výstupů diskusí. Na základě těchto SWOT analýz je upravován strategický rámec, který je předmětem kolektivního rozhodování a hledání konsensu.

#### **4.1.4 SWOT analýza**

Výsledky a výstupy dílčích analýz bývá vhodné shrnout do tzv. SWOT analýzy, kterou lze uplatnit u jakéhokoliv typu organizace, tedy i ve veřejném sektoru. SWOT analýza je akronym z anglického Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats a zahrnuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Shrnuje tak strategicky nejdůležitější informace nebo představy o okolním prostředí a jeho vývoji. Důležité je rozlišovat vnitřní a vnější znaky a vlivy, aby bylo zřejmé, jak dalece je může organizace ovlivňovat. Důležité je se vyhnout dvěma úskalím, a to dlouhému výčtu nebo naopak přehnanému zevšeobecnění, z obou se takto může vytratit podstata věci (Slavík 2014, str. 104–105). V rámci MAP pro větší přehlednost tvoříme tzv. SWOT – 3 analýzy, které představují charakteristiky uvedených priorit v jednotlivých čtyřech skupinách definovaných vždy ve třech bodech.

Nahlížím na SWOT analýzu sledující ukazatele z hlediska předškolního vzdělávání podle Vrzáčka (2008, str. 4)<sup>14</sup>. Jeho rovina nahlížení na kvalitu vzdělávání slouží k přehledné orientaci v analýze, kde se objevuje kvalita výuky jak v silných, tak slabých stránkách. Je zřejmé, že kvalita vstupů, procesů, výstupů a množství přidané hodnoty se mohou vzájemně ovlivňovat, nejsou tedy nezávislé.

---

<sup>14</sup> Schéma hodnocení kvality vzdělávání znázorňuje Obrázek 1 v příloze č. 1.

## 4.2 Sběr prostřednictvím sekundárních dat

Pro sběr sekundárních dat jsem využila veřejně přístupné zdroje informací, jako je rejstřík škol a školských zařízení, jenž nás pro účel mé práce seznamuje mimo identifikačních údajů s charakterem a zřizovatelem škol, jejich kapacitou a zařízeními. Dalším významným zdrojem jsou výroční zprávy, které uvádějí pro mou práci významné počty oddělení, dětí a pedagogických pracovníků, hospodaření a zajištění stravování. Celkovou analýzu pak dokreslují data z regionálních strategických dokumentů, jako je Strategie území správního obvodu ORP Pacov v oblasti předškolní výchovy a základního školství, sociálních služeb, odpadového hospodářství a volitelného tématu servis samosprávám z roku 2015 a stávající analytická část dokumentu MAP ve verzi z 30. března 2017. Tyto strategie disponují cennými daty především z pohledu vývoje vzdělávání až od školního roku 2005/2006. Pro charakteristiku území jsem využívala především data ČSÚ a výše uvedené místní strategické dokumenty. Data z inspekčních zpráv ČŠI jsem ocenila pro charakteristiku jednotlivých mateřských škol v území.

## 5 VÝSLEDKY ANALÝZY STAVU PŘEDŠKOLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ

Cílem analýzy je vysledovat a analyzovat takové oblasti problémů předškolního vzdělávání, které je v silách a možnostech škol, obcí a veřejného sektoru v ORP Pacov ovlivnit směrem k vyšší kvalitě předškolního vzdělávání. V rámci projektu MAP ani mé práce není cílem shromažďovat a analyzovat data vypovídající o nedostatečném financování příspěvkových organizací a nesystémovosti resortu školství a absenci podpory jeho zaměstnanců (ředitelů škol, pedagogických i nepedagogických pracovníků) a další problémy, které nejsme schopni ovlivnit a změnit nebo jsou v gesci MŠMT. Této oblasti se věnuji pouze okrajově tak, jak vyžaduje komplexní pohled na problematiku (např. SWOT analýzy a vnější vlivy). Zaměřuji se na to, co lze v předškolním vzdělávání ovlivnit a zlepšit v regionu ORP Pacov např. pomocí grantové politiky. Do přípravy projektu MAP se na základě oslovení zapojilo všech sedm mateřských škol, které v území působí. Jejich ředitelé, zřizovatelé a pedagogičtí pracovníci měli možnost vyjádřit své potřeby, požadavky a záměry v pracovních skupinách, v řídicím výboru, na osobních jednáních a v dotazníkovém šetření.

Nutno zmínit, že témata inkluze, podpora dětí se SVP, podpora polytechnického vzdělávání, rozvoj klíčových kompetencí a specifických gramotností dosud nikdy tolik nevolala pro řešení, uchopení, ale především po spolupráci mezi jednotlivými aktéry ve vzdělávání. Téma inkluze, multikulturality a rovné příležitosti rezonují v celé společnosti, ale především ve vzdělávání, a to přímo úměrně s nárůstem dětí se SVP, nárůstem počtu cizinců a jejich dětí v ČR. Kvalita kteréhokoliv regionu je především v kvalitě lidí, kteří v daném regionu žijí, kdy tato úroveň je přímo ovlivněna kvalitou a nabídkou vzdělávacích, osvětových a informačních aktivit. Vzdělávání a osvěta jsou tedy jednou z nejdůležitějších oblastí rozvoje regionu. Pro kvalitu života obyvatel obcí ORP Pacov je téma vzdělávání, kultury a trávení volného času důležitou oblastí zájmu.

## 5.1 Předškolní vzdělávání v kontextu dalších škol a školských zařízení

Nejvíce škol a školských zařízení je situováno ve městě Pacov<sup>15</sup>, které je přirozeným centrem celého regionu. Oblast školství prochází v ORP Pacov v posledních letech významnými změnami, které jdou ruku v ruce s dlouhodobou snahou dosáhnout kvalitativní změny v systému vzdělávání, tedy kurikulární reformou. Nejen z tohoto důvodu došlo také k navázání spolupráce mezi městem Pacov, městysem Lukavec a Svazkem obcí mikroregionu Stražiště. V ORP Pacov se k 1. 1. 2017 nachází 3 základní školy, 7 mateřských škol, 2 střední školy (z toho jedno šestileté gymnázium) a jedna základní umělecká škola. Budovy škol a školských zařízení byly a jsou průběžně rekonstruovány a modernizovány. Vzhledem k demografickému vývoji se nepředpokládá narůstání počtu dětí, čímž vzniká větší prostor pro individuální vzdělávání. Současně ale nemůžeme přepokládat navýšení veřejných zdrojů a nynější způsob financování v oblasti vzdělávání s sebou ponese spíše rizika. Dalším rizikovým faktorem je navyšování počtu dětí ve třídách vlivem slučování škol a tříd. V Pacově došlo 1. 1. 2014 ke sloučení dvou základních škol. Minimálně dvě mateřské školy v regionu se potýkají s existenční krizí z důvodu velmi nízkého počtu dětí ve třídách a nedostatečného financování.

## 5.2 Výsledky analýzy předškolního vzdělávání dle primárních dat

### 5.2.1 Strukturované rozhovory

V této kapitole uvádím souhrn výsledků strukturovaných rozhovorů se sedmi řediteli mateřských škol OPR Pacov. Jedná se o 87 % rozhovorů poskytnutých řediteli v území. Řízené rozhovory probíhaly během srpna až listopadu 2016 a v prosinci 2016 došlo k jejich zpracování. Každou oblast řízeného rozhovoru zde okomentuji a upozorním na významné jevy, které se při rozhovorech objevily. Podrobné hodnocení a výsledné grafy jsou umístěny v příloze č. 3 k nahlédnutí.

---

<sup>15</sup> Síť a přehled mateřských škol je znázorňuje Obrázek 3 v příloze č. 2.

## **Infrastruktura ve vzdělávání**

Ředitelé hodnotí na škále od 1 do 5 (hodnocení jako ve škole) technický stav budov a souvisejících prostor pro vzdělávání.<sup>16</sup> Žádný ředitel nehodnotí tuto oblast jako vynikající. Vzhledem k investicím do vzdělávání prostřednictvím dotačních nástrojů někteří ředitelé uvádí stav svých škol jako velmi dobrý, více jak polovina dotázaných uvedla stav jako dobrý nebo dostačující. Za nedostačující považuje technický stav budov 14 % dotázaných.

## **Oblast podpory**

Na dotaz, které oblasti potřebují podporu a v jaké míře<sup>17</sup>, většina respondentů uvedla a potvrdila odpověď na otázku č. 1, tedy nutnost investic do technického stavu a vybavenosti budov škol. Současně je patrné, že školy uvažují nad energetickou úsporností a snížením nákladů na provoz, který často financují obce. Je tedy v zájmu obou subjektů investovat do rozvoje infrastruktury ve vzdělávání.

V popředí zájmu je i vzdělávání pedagogických pracovníků, které ředitelé vnímají jako důležité a klíčové aktuálně obzvláště ve vztahu k novele školského zákona a změn z něho vyplývajících. Jako významnou vnímají ředitelé podporu spolupráce a výměny zkušeností, opět ve vztahu k nové legislativě, ale také inovativnímu přístupu ke vzdělávání. Ředitelé malých mateřských škol vnímají potřebu řešit i dopravní dostupnost jejich škol v území.

Naopak z rozhovorů vyplývá, že celkově v území není nutné navyšovat kapacitu MŠ, přesto 11 % dotázaných by navýšení uvítalo. Jedná se především o MŠ v Pacově, která má dlouhodobě kapacitu naplněnou.

## **Podporujete bezpečné klima školy**

Všichni dotázaní ředitelé potvrdili, že řeší otázku bezpečného klimatu ve školách v území.<sup>18</sup> Na tuto otázku navazuje upřesnění, jakými prostředky bezpečné klima zajišťují. Z grafu vyplývá, že jako klíčový považují osobností a profesní rozvoj pedagogických pracovníků, a tím rozvoj těchto klíčových kompetencí i u dětí. U učitelů se jedná především o podporu v psychohygieně a prevenci syndromu vyhoření. Dále vnímají potřebu

---

<sup>16</sup> Obrázek 15 v příloze č. 5 znázorňuje procentuální přehled odpovědí k tématu infrastruktura.

<sup>17</sup> Obrázek 16 v příloze č. 5 zpřehledňuje oblasti, které potřebují podporu.

<sup>18</sup> Obrázek 17 v příloze č. 5 uvádí míru potřeby prostředků pro zvýšení bezpečného klimatu školy.

zvýšit oblast evaluace, hodnocení a dalších zpětnovazebných mechanismů. Mimo řešené oblasti někteří ředitelé uvádí i zvýšení bezpečnostních prvků budov škol a nedostatek prostoru pro individuální práci s dětmi (především dětmi se SVP) vzhledem k vysokému počtu dětí ve třídách.

### **Kvalifikovanost personálu**

Mateřské školy uvádí, že mají dostatek kvalifikovaného personálu<sup>19</sup>, až na kvalitní asistenty pedagogů, kterých není dostatek, a přestože mají kvalifikaci pro výkon povolání, profesní úroveň je často nedostatečná.

### **Podpora inkluzivního vzdělávání**

V reakci na zavádění inkluzivního vzdělávání se ptáme, jakou podporu by ředitelé uvítali.<sup>20</sup> Polovina z dotázaných uvádí, že podporu v této oblasti vítají v podobě DVPP a pořízení kompenzačních pomůcek a optimálně nastavených podpůrných opatření. Druhá polovina tuto potřebu nevnímá jako zásadní a ví, jak s novým fenoménem pracovat v praxi.

### **Pozice asistenta pedagoga**

Na dotaz, zda má vzniknout pozice asistenta pedagoga v jejich zařízení, 67 % respondentů uvádí, že ano, pokud to bude vyžadovat situace.<sup>21</sup> Někteří uvažují o zřízení pozice z projektů zjednodušeného vykazování (tzv. šablon). Ředitelé ale chtějí záruky ze strany státu ohledně dalšího financování pozic po skončení financování z dotací.

S tím souvisí i otázka č. 8<sup>22</sup>, která zjišťuje výši úvazku těchto pozic. Většina škol by uvítala asistenta pedagoga na 0,5 úvazek. Všichni ředitelé by uvítali asistenta pedagoga na svém pracovišti pouze v případě, pokud by to vyžadovala situace. Pokud bychom sečetli požadovanou výši úvazků na asistenta pedagoga, dostali bychom necelé tři přepočtené úvazky za celé ORP.

---

<sup>19</sup> Obrázek 18 v příloze č. 5 v procentech zobrazuje potřebu kvalifikovaného personálu.

<sup>20</sup> Míru podpory inkluzivního vzdělávání znázorňuje Obrázek 19 v příloze č. 5.

<sup>21</sup> Míra potřeby asistenta pedagoga je v procentech uvedena v Obrázku 20 v příloze č. 5.

<sup>22</sup> Otázka je k dohledání ve struktuře řízeného rozhovoru v příloze č. 4.

## **Odborná profesní podpora**

Na základě otázky č. 9 se nebrání spolupráci s další odbornou profesní podporou žádná MŠ.<sup>23</sup> Následuje ověřovací otázka. Školy mají zájem o spolupráci se školním psychologem a navrhují využít tzv. sdíleného školního psychologa, který by působil v území. Dále je poměrně velký zájem o rodilé mluvčí, kteří by pracovali externě. Dvě MŠ již využívají klinického školního logopeda a ty se nebrání jejich služby i rozšířit. Další MŠ se této profesní podpoře nebrání. Na školní speciální pedagogy a chůvy se již názory různí. Chůvy plánují dvě mateřské školy<sup>24</sup> prostřednictvím projektů zjednodušeného financování.

## **Materiální a technické vybavení pro jednotlivé obory**

Otázkou č. 11<sup>25</sup> a č. 12<sup>26</sup> ověřuji reliabilitu potřeby materiálního vybavení, která se potvrzuje. Většina ředitelů považuje za nutné dovybavit svá pracoviště informačními technologiemi (dále ICT), nábytkem a drobným vybavením, pomůckami a hračkami. Pracoviště buď disponují zastaralou ICT technikou, nebo žádnou. Ve specifických oblastech vnímají potřebu vybavení pro polytechnické obory (přírodovědné, technické a řemeslné), v tělovýchovné a hudební oblasti.

## **Spolupráce se školskými poradenskými zařízeními (dále ŠPZ)**

Většina ředitelů (67 %) považuje spolupráci se školskými poradenskými zařízeními, jako je speciální pedagogické centrum nebo pedagogicko – psychologická poradna, za velmi dobrou.<sup>27</sup> Otázkou č. 15 ověřuji reliabilitu odpovědí na otázku č. 13<sup>28</sup>. Spolupráci s ŠPZ hodnotí školy jako velmi dobrou, přesto by uvítali její širší péči, a to především s vypracováním plánů pedagogické podpory a metodické podpory v podobě osobních konzultací.<sup>29</sup> ŠPZ však v území nedisponují dostatečnou personální kapacitou, aby mohlo dojít k takové širší podpory. Někteří učitelé vědí, že v současné době vznikají v ČR systémové projekty na podporu práce učitelů (PPUČ, IMKA, centra kolegiální podpory apod.).

---

<sup>23</sup> Otázka je k dohledání ve struktuře řízeného rozhovoru v příloze č. 4.

<sup>24</sup> Obrázek 21 v příloze č. 5 uvádí potřebu podpory ze strany odborníků.

<sup>25</sup> Otázka je k dohledání ve struktuře řízeného rozhovoru v příloze č. 4.

<sup>26</sup> Potřeba vybavenosti pro oblasti vzdělávání je přehledně v Obrázku 22 v příloze č. 5.

<sup>27</sup> Obrázek 23 v příloze č. 5 uvádí hodnocení spolupráce s ŠPZ.

<sup>28</sup> Otázka je k dohledání ve struktuře řízeného rozhovoru v příloze č. 4.

<sup>29</sup> Obrázek 25 v příloze č. 5 zpřehledňuje oblasti podpory ze stran ŠPZ.

## **Další spolupráce**

Na otázku, s jakými organizacemi by chtěli ředitelé a zřizovatelé navázat nebo prohloubit spolupráci, uvádí nestátní neziskové organizace a spolky<sup>30</sup>, které se v území těší rozmanitosti a vysoké kvalitě. Tato situace je dána také tím, že v území chybí služby školám (DDM, SEV, aj.). Ředitelé především venkovských MŠ by rádi prohloubili spolupráci s mateřskými i základními školami (dále ZŠ). Nebrání se spolupráci s rodinným centrem, odborem sociálních věcí a muzeem či knihovnou. V území jsou velmi dobré vazby mezi zřizovateli a mateřskými školami, proto zde není výrazná potřeba podpory.

## **Spolupráce s rodiči**

Většina MŠ hodnotí spolupráci s rodiči (či zákonnými zástupci) jako velmi dobrou či dobrou.<sup>31</sup> Nedostatečná je ovšem komunikace s rodinami se sociálním znevýhodněním, tu vnímají všechny mateřské školy a hledají cesty, jak oslovit rodiče a komunikovat s nimi.

## **Klíčové kompetence a pregramotnosti**

Poslední otázka byla věnována klíčovým kompetencím a gramotnostem. Potřeba je rovnoměrná ve všech oblastech, snad jen rozvoj regionální identity a environmentálních kompetencí trochu převyšují.<sup>32</sup> Z rozhovorů dále hodnotím jako tíživou otázku rozvoje sociálních kompetencí, které často u dětí nejsou dostatečně posilovány a negativní návyky si děti do mateřských škol přinášejí z rodin.

### **5.2.2 Dotazníkové šetření**

Cílem dotazníkových šetření bylo zjištění potřeb a zájmu cílových skupin ve vzdělávání a zapojení do přípravy strategie všech aktérů ve vzdělávání. Dotazníky byly zveřejněny na webové a facebookové stránce příjemce dotace (SOM Stražiště) a bylo možno je vyplnit v elektronické podobě zcela anonymně. V tištěné podobě proběhla distribuce dotazníků (osobní rozdání) do škol a školských zařízení a respondenti mohli odevzdávat dotazníky i v papírové podobě anonymně. Anonymitou byla zajištěna validita odpovědí. V dotazníku byly použity různé formulace pro ten samý jev/fenomén (např. Hyperaktivní dítě vs. ADHD, ADD), ptáme se tedy dvakrát na tutéž informaci, což přispívá k reliabilitě.

---

<sup>30</sup> Podrobný přehled je uveden v Obrázku 24 v příloze č. 5.

<sup>31</sup> Obrázek 26 v příloze č. 5 zobrazuje hodnocení spolupráce se zákonnými zástupci dětí.

<sup>32</sup> Míra podpory pro jednotlivé kompetence a gramotnosti je znázorněna v Obrázku 27 v příloze č. 5.



Forma dotazníkového šetření byla zvolena zejména pro získání jednoduchých informací od širokého okruhu respondentů. Dotazníky jsou vyhodnoceny podle statistických metod a byla sledována míra návratnosti, početnost příslušné odpovědi, věk a pohlaví respondentů. Délka dotazníku je kompromisem mezi mými požadavky a zájmem a schopnostmi respondentů. Vzhledem k vysoké reciprocitě byl zájem respondentů nadměru vyhovující. Celkem se vrátilo 84 % vyplněných dotazníků z vlastního šetření mezi pedagogickými pracovníky. Profil dotázaných byl rozdělen podle věku, přičemž největší zastoupení měli respondenti ve věkové kategorii 40–49 let, a podle pohlaví. 100 % respondentů byly ženy.

### **Výsledky dotazníkového šetření potřeb mateřských škol ORP Pacov realizovaný MŠMT**

Ze sedmi ředitelství uvedených v době šetření v Rejstříku škol a školských zařízení, vyplnily dotazník čtyři mateřské školy a ve třech případech zvolila MŠ možnost neúčastnit se dotazníkového šetření. Jedná se tedy o 57 % návratnost. Z vlastního šetření vím, že jedna mateřská škola po dohodě s MŠMT vyplnila dotazník později, ale není zahrnuta v těchto výstupech. Příčinou neúčasti je pravděpodobně nízká informovanost nebo nezájem o finanční prostředky formou dotací.

Hlavní oblasti, podporované z operačních programů (dále jen OP), jsou dle největší potřeby rozvíjet danou oblast v rámci podpory z EU v letech 2016–2020 tyto:

1. Podpora inkluzivního/společného vzdělávání
2. Podpora polytechnického vzdělávání
3. Podpora rozvoje matematické pregramotnosti
3. Rozvoj infrastruktury školy, vč. rekonstrukcí a vybavenosti

V porovnání s průměrným hodnocením aktuálního stavu v ČR má OPR Pacov nižší hodnoty, než je průměr v ČR, a tedy nižší potřebu podpory, a to v polytechnickém vzdělávání a v kompetencích k iniciativě a kreativitě dětí.

Jako další oblasti podpory z OP školy definovaly na první místě jazykové vzdělávání, sociální a občanské dovednosti, kompetence v ICT včetně potřeb infrastruktury pro podporu digitálních kompetencí a konektivity škol. U ICT se průměrné hodnoty týkají digitálních kompetencí pedagogických pracovníků. U této oblasti je z dat zřejmé, že průměrné hodnoty jsou nižší než u celorepublikového průměru.

### **Výsledky dotazníkového šetření potřeb mateřských škol ORP Pacov realizovaný vlastním šetřením<sup>33</sup>**

V rámci projektu MAP a pro účely bakalářské práce jsem realizovala dotazníkové šetření, které je zaměřeno na pedagogické pracovníky. Na základě teze Strategie 2020 (2014), že klíčovým článkem kvality škol jsou motivovaní a kompetentní učitelé, bylo provedeno šetření zaměřené na zjištění zájmu o osobnostní a profesní rozvoj pedagogů.

Bylo osloveno 26 respondentů, tzn. všichni učitelé mateřských škol v území, a odpovědělo jich 22. Návratnost dotazníků byla 84 %. Zájem o DVPP byl zjišťován v oblastech pedagogiky a psychologie, specifické nabídce pro MŠ a v tématech daných MAP. Z výsledků vyplývá, že největší potřebu sebevzdělávání cítí učitelé v oblasti psychohygieny pedagogické profese a v práci s dětmi se SVP, především tedy s diagnózou ADHD a ADD. Mezi závažná témata patří také šikana a její prevence a spolupráce učitele a asistenta pedagoga.<sup>34</sup>

Zaznamenala jsem velký zájem o sebevzdělávání v oblasti ADHD a ADD (poruchy pozornosti s nebo bez hyperaktivity) a práce s dětmi s hraničním chováním (SPUCH, SPU). Pedagogičtí pracovníci mají zájem také o znalosti legislativy týkající se řešení různých situací ve škole. Zřejmá je také velká potřeba v oblasti práce a péče o děti do dvou let věku v MŠ, které na základě novely školského zákona<sup>35</sup> budou dozajista v MŠ přibývat a učitelé na tuto situaci chtějí být připraveni.<sup>36</sup>

Současně jsem se učitelů dotazovala, jakými formami by se rádi vzdělávali. V popředí zájmu jsou víkendové vzdělávací pobyty a exkurse včetně sdílení příkladů dobré praxe. V oblasti témat MAP jsem evidovala zájem o hry, z čehož je zřejmé, že učitelé hledají inovativní cestu, jak výuku obohatit, zpestřit a udělat ji interaktivnější a zážitkovou. Mezi nejžádanější patří zpestření výuky méně populárních předmětů, jako je český jazyk a cizí jazyky. Další oblastí zájmu vzdělávání je environmentální oblast. Zde se učitelé chtějí

---

<sup>33</sup> Vzor dotazníku je v příloze č. 6

<sup>34</sup> Podrobnější zájem o DVPP v oblasti pedagogiky a psychologie znázorňuje Obrázek 28 v příloze č. 7.

<sup>35</sup> Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání.

<sup>36</sup> Podrobnější zájem o DVPP specifické pro MŠ znázorňuje Obrázek 29 v příloze č. 7.

vzdělávat v experimentální výuce, zážitkové pedagogice a v rozvoji klíčových kompetencí v praxi.<sup>37</sup>

### **5.2.3 Jednání pracovních skupin**

Diskuse a metody kolektivního rozhodování byly nejefektivnější pro získávání základních dat, investičních i neinvestičních záměrů. V první fázi jsme v pracovních skupinách s řediteli a zřizovateli využili metodu brainstormingu, která pomohla definovat náměty a analyzovat situaci. V další fázi projektu jsme využili kombinaci prvků delfské metody a prvky workshopu, přičemž jsme rozeslali témata a návrhy k řešení k připomínkování a následně na tematických pracovních skupinách jsme hledali konsensus. Proběhla také řízená diskuse k těmto tématům a návrhům. Workshop neboli pracovní skupiny řídil zkušený mediátor. V první fázi projektu proběhly pracovní skupiny a kulaté stoly především se zřizovateli a řediteli škol a školských zařízení. Následovaly tematické pracovní skupiny, které daly prostor pro vyjádření pedagogickým pracovníkům. V druhé polovině projektu proběhla koordinační pracovní skupina, která již sdružuje zástupce všech aktérů ve vzdělávání včetně předškolního vzdělávání.

### **SWOT analýza předškolního vzdělávání**

Jak popisuje Slavík (2014, str. 48), SWOT analýza vycházející především z jednání v území vyústila nakonec do souhrnného rozboru silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb organizace. Mějme na mysli, že reliabilita výsledků může být narušena podílem malého vzorku účastníků, avšak vypovídací hodnota osobního setkání a diskuse je vysoká a přesnější. Mediátor diskuse svou nestranností podpořil validitu výsledků jednání. Závěry ze SWOT analýzy předškolního vzdělávání jsou rozděleny dle priorit, které byly v území navrženy. Ke každé prioritě byla vytvořena SWOT analýza.<sup>38</sup>

### **Shrnutí SWOT analýzy**

Nejvýznamnější situace vyžadující koncepční řešení je technický stav několika mateřských škol a přilehlých prostor, který je dlouhodobě nevyhovující a přesahuje dobu užit-

---

<sup>37</sup> Podrobnější zájem o DVPP v tématech MAP znázorňuje Obrázek 30 v příloze č. 7.

<sup>38</sup> Podrobnější výsledky SWOT analýzy jsou v příloze č. 8.

nosti. Zřejmá je i nedostatečná vybavenost pro zvýšení kvality vzdělávání (inkluze a klíčové kompetence). Současně s technickým stavem je zásadní řešit i bezbariérovost a energetickou úspornost budov. Jedné mateřské škole v centru regionu dlouhodobě chybí kapacita, kterou je nutné řešit i vzhledem k novele školského zákona o povinném posledním ročníku v MŠ a přijímání dětí mladších tří let.<sup>39</sup> Pedagogičtí pracovníci na jednání pracovních skupin uvedli, že mají zájem o technické koutky a venkovní učebnu polytechniky. Pedagogičtí pracovníci a ředitelé mateřských škol mají v oblasti KK největší zájem o rozvoj polytechnického vzdělávání a EVVO, rozvoj sociálních kompetencí a rozvoj profesního růstu pedagogů. Neopomínají rozvoj pregramotností jako je čtenářská a matematická, jako méně významná je vnímána digitální a mediální pregramotnost. Co se týče DVPP chtějí více praktických ukázek práce v terénu (mentoring), a to především v oblasti přírodovědného vzdělávání. Zájem je také o zlepšení znalostí, postupů a metod v polytechnickém vzdělávání. V oblasti třetí priority je nejtěživější rozvoj efektivní komunikace s rodiči a velká poptávka je po rozvoji spolupráci mezi MŠ a ZŠ, která má usnadnit přechod dětí do základních škol.

Úroveň kvality v oblasti vstupů (vybavenost a lidské zdroje) a procesů je dostatečná, budeme-li vycházet z teze, že kvalita je dána rozdílem a souladem mezi nároky aktérů ve vzdělávání a skutečností. Podstatnější podporu zaslouží oblast tzv. přidané hodnoty, která kvalitu vzdělávání posouvá na vrchol pomyslné pyramidy. V návaznosti na nové programovací období a doposud vytvořené strategické dokumenty prošla, prochází nebo projde oblast předškolního vzdělávání významnými změnami.

### **5.3 Výsledky analýzy předškolního vzdělávání dle sekundárních dat**

Z komplexního pohledu je síť mateřských škol stabilizovaná a dostatečně pokrývající území. Kvalitu mateřských škol je možné na území ORP Pacov považovat za vcelku vyhovující.

---

<sup>39</sup> Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání.

### 5.3.1 Vývoj počtu mateřských škol, jejich charakteristika a kapacita

V regionu se celkem nachází 7 mateřských škol<sup>40</sup> a z toho jsou dvě sloučené se základními školami. Šest mateřských škol je zřizovaných obcemi a jedna zřizovaná církví.<sup>41</sup> Jedna mateřská škola má speciální třídu pro děti s vadami řeči, kterou zřizuje kraj. V území jsou dlouhodobě tři jednotřídňové mateřské školy, dvě dvoutřídňové a dvě čtyřtřídňové. V jednotlivých letech se počty mohou měnit v závislosti na počtu dětí.

Při srovnání aktuální kapacity mateřských škol<sup>42</sup> v ORP Pacov se stavem před 5 lety (ve školním roce 2012/2013) zjišťujeme snížení celkové kapacity předškolních zařízení o 53 míst (tj. o cca 14 %). Snížení kapacity výše uvedených mateřských škol reaguje na snižování počtu dětí, které tato zařízení navštěvují. Při srovnání celkové obsazenosti mateřských škol ve školním roce 2012/2013 a 2016/2017 tedy docházíme ke stejnému procentuálnímu poměru – předškolní zařízení jsou ve sledovaných obdobích obsazena z 84 až 85 %, volná kapacita činí 15 až 16 %.<sup>43</sup>

Kapacita v současné době nedostatečně pokrývá požadavky na umístění dětí do škol, přestože statistická data vykazují volnou kapacitu 16 %. Tuto volnou kapacitu vykazují především mateřské školy venkovského charakteru, ale poptávka ve větších sídlech často překračuje nabídku volných míst. Celkově můžeme říci, že z dlouhodobého hlediska se předpokládá sestupná tendence demografického vývoje, avšak je nutné kalkulovat i s důsledky novely školského zákona č. 561/2004 Sb.<sup>44</sup>, který upravil pravidla přednostního přijímání dětí ke vzdělávání v mateřské škole od září 2017 (do roku 2020 budou přijímány i děti dvouleté) a od ledna 2017 je zavedeno povinné předškolní vzdělávání (poslední ročník MŠ). Potřeba mírného navýšení kapacit MŠ je patrná pouze v lokalitě Pacov.

---

<sup>40</sup> Přehled mateřských škol a jejich zařízení znázorňuje Tabulka 2 v příloze č. 3.

<sup>41</sup> Počty mateřských škol podle zřizovatele a charakteru znázorňují Obrázky 8 a 9 v příloze č. 3.

<sup>42</sup> Kapacitu v počtech znázorňuje Tabulka 3 v příloze č. 3.

<sup>43</sup> Obsazenost mateřských škol znázorňuje Obrázek 12 a 13 v příloze č. 3.

<sup>44</sup> Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání.

### 5.3.2 Vývoj počtu dětí a pedagogických pracovníků včetně kvalifikace

Počet dětí v mateřských školách v rámci území ORP Pacov byl v letech 2005/2006–2016/2017 poměrně stabilní.<sup>45</sup> Nejsilnější ročníky spadají do období 2008/2009–2012/2013, kdy celkový počet dětí neklesl pod 300. Pohybujeme se v rozmezí cca 284 až 302 dětí. Nejnížší počet dětí v mateřských školách v ORP Pacov ve sledovaném období připadá na školní rok 2016/2017. Jediným předškolním zařízením zaměřeným na děti se speciálními vzdělávacími potřebami je v ORP Pacov Mateřská škola se speciální třídou pro děti s vadami řeči Pacov, Za Branou 870. Zde funguje 1 speciální třída pro děti s vadami řeči zřizovaná Krajem Vysočina. Průměrný počet dětí v této třídě se pohybuje kolem 15.

Počet pracovníků v mateřských školách je poměrně stabilní, v průměru za sledované období 2005/2006–2016/2017 čítá 45 osob. Z toho v průměru 25 pracovníků byli učitelé (vše ženy), 18 nepedagogických pracovníků, 2 ostatní pedagogičtí pracovníci, přičemž se vždy jedná o asistenta pedagoga pro žáky se zdravotním postižením (vše ženy). Celkem přepočtených úvazků učitelů je 21, ostatní pedagogičtí pracovníci mají 0,70 a nepedagogičtí pracovníci 14 přepočtených úvazků. Kvalifikovanost učitelů MŠ ve sledovaném období vzrostla z 87 % ve školním roce 2005/2006 na 97 % ve školním roce 2015/2016, tj. o 10 % během 10 let. Dá se přepokládat, že nárůst je reakcí na zpřísnění zákona o pedagogických pracovnících<sup>46</sup>, který navýšil požadavky na kvalifikaci učitelů.

### 5.3.3 Hospodaření mateřských škol<sup>47</sup>

Celkové příjmy mateřských škol v ORP Pacov v pětiletém období 2011–2015 dosáhly nejvyšší hodnoty v roce 2011, kdy se vyšplhaly k téměř 17 milionům Kč. Průměrná výše celkových příjmů činí ve sledovaném období cca 16,7 mil. Kč. Mzdové prostředky zaujímají cca 68–73 % celkových výdajů, výdaje na provoz činí cca 27–32 %, pouze přes půl procenta připadá na investiční výdaje. To je dáno tím, že investice zajišťují v drtivé většině obce ze svých rozpočtu nebo formou dotačního managementu.

---

<sup>45</sup> Znázornění vývoje je uvedeno v Obrázku 10 v příloze č. 3.

<sup>46</sup> Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.

<sup>47</sup> Přehled hospodaření je uveden v Obrázku 14 v příloze č. 3.

### **5.3.4 Školní stravování a další zařízení**

V území má většina mateřských škol svou školní jídelnu, která je součástí předškolních zařízení. Jedná se celkem o 6 jídelen mateřských škol, 3 výdejny a jednu vývařovnu. Kapacita zařízení školního stravování při počtu 10 zařízení je 1035 míst pro předškolní vzdělávání. Vzhledem k počtu 263 strážníků mateřských škol ve školním roce 2016/2017 je kapacita nadmíru dostačující. Dvě mateřské školy jsou vybaveny tělocvičnou v objektu MŠ a všechny mají zahradu v objektu často s množstvím herních prvků.

### **5.3.5 Přehled a charakteristika mateřských škol v kontextu ČŠI**

Zdrojem charakteristiky je aktuální stav škol uvedený v jednotlivých inspekčních zprávách České školní inspekce (dále ČŠI). Dle Výroční zprávy ČŠI (2016) činnost ČŠI se v oblasti předškolního vzdělávání dlouhodobě uskutečňuje v kontextu mezinárodní spolupráce. Od roku 2013 ČŠI významně zvyšuje význam inspekční činnosti a vypovídací hodnoty jejích výstupů. Školám tak poskytují relevantní informace ve vztahu k hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání včetně konkrétních doporučení. Od roku 2015 využívá ČŠI nové hodnotící nástroje jako jsou informační systémy a modifikovaná hodnotící kritéria ve vybraných gramotnostech. Většina mateřských škol v území byla hodnocena v roce 2013, nejstarší hodnocení je z roku 2012 a nejnovější z roku 2015.

#### **Mateřská škola se speciální třídou pro děti s vadami řeči Pacov, Za Branou 870 dle Inspekční zprávy Čj. ČŠIJ-467/13-J**

Jedná se o státní typ školy, kterou zřizuje Město Pacov. Škola má čtyři oddělení a kapacitu 100 dětí. Součástí je školní jídelna, vývařovna a výdejna. Mateřská škola sídlí v Pacově a je situována na kraji města. Je zasazena do přírodního prostředí s velkým areálem školní zahrady a nedalekými parky. Mateřská škola má v docházkové vzdálenosti rybníky, les, louky a pole. Dle Inspekční zprávy ČŠI (2013a, str. 5) škola zajišťuje optimální pedagogické, materiální, psychohygienické a organizační podmínky včetně zdravé životasprávy. Škola má vhodně nastaveny rovné vzdělávací příležitosti a podmínky spolupráce se zákonnými zástupci, ZŠ a zřizovatelem. ČŠI pozitivně hodnotí celkové klima školy a rozvoj klíčových kompetencí a pregramotností. Dle informací od zřizovatele na jaře roku 2017 došlo k demolici budovy a byla zahájena výstavba nové budovy a areálu,

který bude revitalizován a modernizován. Po tuto dobu jsou poskytnuty mateřské škole náhradní prostory.

#### **Mateřská škola, Jatecká 571 dle Inspekční zprávy Čj. ČŠIJ-257/14-J**

Druhá MŠ sídlící v Pacově je státní příspěvkovou organizací, která je zřizovaná Městem Pacov. Škola má 3 oddělení a kapacitu 56 dětí. Součástí je školní jídelna. Komplex tvoří dva pavilony, přičemž jeden poskytuje zázemí pro čtyři třídy a druhý prostory pro Církevní mateřskou školu Jonáš. Budovy a školní zahrada jsou po částečné rekonstrukci, další investice jsou plánované. Škola je situovaná v klidné části města na okraji sídliště. V blízkosti jsou pole a louky, nedaleko je hřiště. Tato poloha umožňuje každodenní pobyt dětí v těsném vztahu s přírodou. V Inspekční zprávě ČŠI (2014, str. 2) hodnotí ČŠI podmínky k realizaci školního vzdělávacího programu jako standardní a průběh předškolního vzdělávání jako nadstandardní stejně jako výsledky posuzované vzhledem k ŠVP. Dále shledává jako silnou stránku kvalifikaci pedagogických pracovníků, a naopak jako slabou spoluúčast zákonných zástupců na vzdělávání. ČŠI doporučuje cílenou a systematickou včasnou podporu nadaným dětem.

#### **Církevní mateřská škola Jonáš (v době inspekce Církevní mateřská škola a Středisko volného času Pacov) dle Inspekční zprávy Č. j. ČŠIJ-416/12-J**

Jedná se o církevní MŠ, kterou zřizuje Biskupství českobudějovické. MŠ sídlí v Pacově v druhém pavilonu Mateřské školy Jatecká Pacov, kde se nachází dvě třídy, ložnice, sociální zařízení, kuchyňka, šatna a terasa. Stravování je zajištěno smluvně s MŠ Jatecká Pacov. Škola má jedno oddělení a kapacitu 28 dětí. Jedná se o alternativní model výchovné péče zaměřený na sociální učení v heterogenní skupině s integrací dětí se SVP. Dle hodnocení ČŠI v Inspekční zprávě (2012a, str. 5) došlo ke zlepšení materiálních podmínek, je zajištěna bezpečnost a ochrana zdraví při vzdělávání a činnostech souvisejících. Výchovné působení napomáhá vyrovnávat nerovnoměrnosti vývoje dětí před vstupem do základního vzdělávání, poskytuje individualizovanou péči dětem se SVP a nabízí příznivé podmínky pro osvojování základů klíčových kompetencí. Efektivně využívá evaluaci školy pro nastavení navazujících opatření.



### **Mateřská škola Kámen, okres Pelhřimov dle Inspekční zprávy Čj. ČŠIJ-223/13-J**

Tato státní MŠ s jedním oddělením sídlí v obci Kámen, která je zřizovatelem. Povolená kapacita školy je 30 dětí. Škola stojí na kraji obce Kámen a přiléhá k ní uzavřená zahrada. Okolní krásná příroda, hrad Kámen a letiště vybízí k častým procházkám a pozorováním. Škola má vlastní školní jídelnu a tělocvičnu. Budova školy je dvoupodlažní, v přízemí jsou šatny, tělocvična, jídelna, kuchyně a sociální zařízení. V patře je šatna, třída, lehárna, ředitelna a sociální zařízení. Jedná se o mateřskou školu rodinného typu, která je spádová pro okolní malé obce. Dle Inspekční zprávy ČŠI (2013b, str. 3,4) je průběh vzdělávání a jeho výsledky na požadované úrovni probíhající v příznivém sociálním klimatu. Prostorové podmínky herny a hygienického zázemí vykazují nedostatky, a to vzhledem k počtu dětí.

### **Mateřská škola Velká Chyška podle Inspekční zprávy č. j. ČŠIJ-532/13-J**

MŠ je postavena v centru obce Velká Chyška, která je jejím zřizovatelem. Jedná se o malou rodinnou mateřskou školu venkovského typu, která má velmi blízko do okolní přírody. Disponuje jedním oddělením a maximální kapacitou 20 dětí. Mateřská škola má svou školní jídelnu. Mateřská škola sídlí v jednopatrové podsklepené budově. Přestože budova a přiléhající zahrada splňuje všechny bezpečnostní a hygienické normy, rekonstrukce a modernizace budou přínosem. Dle Inspekční zprávy ČŠI (2013c, str. 4) škola zajišťuje rovnost přístupu ke vzdělávání a s pomocí asistentky pedagoga uskutečňuje vzdělávání dětí se SVP dle individuálního vzdělávacího programu. ČŠI shledala nedostatky ve školním řádu a matrice, materiálních podmínkách a kvalifikaci pedagogů. Škola optimálně podporuje rozvoj hodnot a prosociálního chování.

### **Základní škola a Mateřská škola Lukavec dle Inspekční zprávy č.j. ČŠIJ-205/15-J**

Státní Mateřská škola Duha je součástí Základní školy v Lukavci a jejím zřizovatelem je městyš Lukavec. Pracuje jako odloučené pracoviště v samostatné budově. Je umístěná v okrajové a klidné části obce nedaleko základní školy a skýtá velmi dobré možnosti s dostupností do blízkého parku a okolní přírody. K budově náleží oplocená zahrada s okrasnou zelení a herními prvky (pískoviště, houpačky, bazén, lavičky a altán). Mateřská škola má vyhovující prostornou budovu s kapacitou 60 dětí, v přízemí jsou dvě třídy, ložnice,

herna, samostatná tělocvična, školní výdejna, dvě umývárny, kancelář, pracovní prostory a hygienické zázemí pro pracovnice. V září 2012 byla dokončena celková rekonstrukce školy. Mateřská škola může využívat prostory tělocvičny a školního hřiště. Inspekční práva ČŠI (2015, str. 4, 5, 8) konstatuje, že škola má podmínky pro vzdělávání na požadované úrovni. ČŠI požádala krajskou hygienickou stanici o posouzení stavu dvou místností zařízení. Za zásadní nedostatek považuje ČŠI formální podmínky výdeje stravy. Průběh a výsledky předškolního vzdělávání jsou standardní a vyhovují požadavkům. ČŠI navrhuje upravit organizaci kroužku anglického jazyka. Škola rozvíjí klíčové kompetence a pragmatičnost. Zřizovatel školy finančně zajišťuje průběžné stavební úpravy, rekonstrukce, dopravu a další potřebné podmínky pro vzdělávání.

### **Základní škola a mateřská škola Obrataň dle Inspekční zprávy č.j.ČŠIJ-423/12-J**

Mateřská škola v Obratani je součástí Základní školy v Obratani, kterou zřizuje obec Obrataň. Tato jednotřídní mateřská škola má kapacitu 30 dětí. V roce 2014 byla vystavěna nová budova, která je obklopena krásnou zahradou. Školní zahrada je vybavena herními prvky, které jsou z kvalitního akátového dřeva. Děti zde mají dostatečně velký prostor pro hru i pohybové aktivity a venkovský charakter ji předurčuje pro rodinný a individuální přístup. Škola má školní výdejnu. Inspekční práva ČŠI (2012b, str. 2, 5) eviduje, že ve spolupráci se zřizovatelem dochází k významným investicím do infrastruktury mateřské školy. Dále sledává řízení školy jako koncepční ve spolupráci se zřizovatelem. Škola zajišťuje rovnost přístupu, podporuje individuální vzdělávání a pozitivní klima. Kvalitu vzdělávání ČŠI hodnotí jako standardní.

### **5.3.6 Stav dalších organizací**

Ve vazbě na vzdělávání v území nelze opomenout organizace zabývající se včasnou péčí, péčí o rodiny, matky a děti mladší 3 let. Níže uvedené organizace často organizují volný čas mimo jiné i dětí od narození do 7 let věku. Dále zde uvádím organizace, které se této věkové skupiny dotýkají v oblasti sociálních služeb. Ty se zabývají především dětmi se sociálně znevýhodněného prostředí a dětmi se SVP.

Státní příspěvkovou organizaci **Středisko volného času Síť** (dále SVČ) v Pacově zřizuje Biskupství českobudějovické a jedná se o zařízení pro volný čas dětí a mládeže. Středisko cílí svou činnost mimo jiné i na děti předškolního věku, kdy ve volném čase nabízí kroužky

a aktivity s církevní tematikou, ale zabývá se i sportem, kulturou, jazykovým vzděláváním, relaxačními, dramatickými a rukodělnými aktivitami. Organizace pořádá rozmanité akce, výlety a aktivity pro děti a rodiče s dětmi. **Rodinné centrum Sovička** je sdružení, které sídlí v Pacově, ale svou činností pokrývá i spádové obce. Zaměřuje se na děti od 2 měsíců do 7 let a posiluje roli rodiny a rodičovské výchovy ve společnosti. V rámci tohoto poslání má zejména podpůrnou, vzdělávací, terapeutickou a relaxační funkci. Je to místo, kde se rodiče (příp. prarodiče) s malými dětmi mohou neformálně scházet, vyměňovat si zkušenosti, zúčastňovat se různých programů či se aktivně podílet na jejich vytváření. Zejména matkám organizace umožňuje vyjít z izolace, posilovat sebevědomí, uplatnit své znalosti a dovednosti, udržovat profesní orientaci apod. Pro děti jsou v rodinném centru připraveny pravidelné týdenní programy. Organizace také pořádá výlety, pravidelné zábavné akce pro veřejnost, besedy s odborníky, letní družiny a poskytuje hlídání dětí. **Občanské sdružení Cedorázek** je spolek sídlící v obci Cedoraz nedaleko Pacova, jehož cílem je bavit nejen děti, rodiče i prarodiče, občany, ale širší okolí. Celoročně organizují sportovní, kulturní a společenské akce pro děti a obnovují tradice obce a regionu. Občanské sdružení **Radovan 21** sídlí v obci Hrobská Zahrádka blízko Pacova. Posláním spolku je upevnění „obyčejných“ sousedských vztahů s důrazem na rozvoj kulturního a spolkového života na Obrataňsku i v okolí. Cílem je participovat na společenském a kulturním životě, na zájmových a volnočasových aktivitách nejen dětí, ale i dospělých a seniorů. Cílem je rozvinout spolupráci a komunikaci. **Lesklé koule Dobrá Voda** je spolek sídlící v Dobré Vodě u Pacova, který usiluje o zlepšení kulturního a společenského života v obci, o vylepšení vzájemné komunikace občanů a vzbuzení jejich zájmu o veřejné dění v obci, o zvelebování obce a jejího okolí. Spolek pořádá aktivity pro děti, mládež i obyvatele obce. (SOM Stražiště 2016, str. 63)

V oblasti sociálních služeb v území působí i několik zařízení sociální péče pro děti a mládež, které jsou úzce provázané s oblastí vzdělávání a v rámci MAP dochází ke spolupráci. V ORP Pacov sídlí jediná ambulantní sociální služba zaměřená na děti a mladé lidi, a tou je **Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež Spirála**, které zřizuje Farní charita Pacov. NZDM Spirála nabízí individuální a skupinové práce s dětmi a mládeží, poradenství v oblasti sociálně patologických jevů a rizikového chování, besedy a další sociální služby v ob-

lasti péče o děti a mládež. **Terénní programy Sovy**, které v území zajišťuje Oblastní charita Jihlava, jsou sociální službou určenou pro lidi žijící ve vysoké míře sociálního vyloučení. V území působí v lokalitě Hrádek, kde pracují převážně s romskou menšinou. **Klíč – centrum pro rodinu** je terénní sociální služba Oblastní charity Pelhřimov, která je určena rodinám s nezletilými nebo nezaopatřenými dětmi ohroženými vnějšími i vnitřními vlivy, jako je např. sociální vyloučení (SOM Stražiště 2016, str. 69).

## 6 STRATEGICKÝ RÁMEC

Strategický rámec (dále SR) vychází z předpokladu strategického plánování. Od strategického rámce se odvíjí všechny dílčí koncepce, cíle, opatření a projektové záměry. Tato koncepce je platná jako obecný základ pro oblast vzdělávání v ORP Pacov v následujících letech pro všechny její klíčové aktéry. Strategický rámec vymezuje priority dalšího rozvoje předškolního vzdělávání. Strategická část vychází a navazuje na data z analytické části. Kvalita vzdělávání podle chápání Vrzáčka (2000, str. 4), která je uvedena ve čtyřech rovinách, je zohledněna ve strategickém rámci, který pracuje s kvalitou vstupů, procesů, výstupů a tzv. přidané hodnoty. Rámec stanovuje základní rozvojové směry a specifické cíle, jichž má být dosaženo, stejně jako prostředky, kterými jich bude dosaženo. Klíčovým hlediskem akčního plánování je sladění různých zájmů aktérů pro optimální využití místních specifik a příležitostí a pro předcházení prostorovým či jiným konfliktům. Strategický rámec je výchozí dokument pro tvorbu koncepčního dokumentu MAP, který formalizuje a zhmotňuje plánovací proces.

### 6.1 Vize

Jak uvádí Šťastná (2016, str. 45), tak v rámci strategického rámce je nutné stanovit vizi při společném setkávání aktérů. Vize by měla zohledňovat analytická data z minulosti, trendy současnosti a vytváření scénářů budoucnosti. Pavlík (2014, str. 78) nabádá, plánujme koncepčně a systémově, inovativně s respektem k tradici, s využitím moderních technologií. Slavík (2014, str. 112) potvrzuje, že výsledná dlouhodobá strategie bývá v dokumentech zpravidla shrnuta do poslání a vize. Poslání vyjadřuje základní smysl existence strategie a vize vyjadřuje její perspektivní cíl. Výstižná nebo naopak zavádějící formulace může ovlivnit další směřování, úspěch či neúspěch.

**Území OPR Pacov chce dostupné, kvalitní, otevřené a bezpečné předškolní vzdělávání, které povede k optimálnímu rozvoji každého jedince ve společnosti a následně k uplatnění na trhu práce, přičemž klíčovým článkem jsou motivovaní a kompetentní učitelé a ředitelé.**

## 6.2 Popis priorit a cílů

Každá prioritní oblast má definované své specifické cíle (dále SC) odpovídající principům SMART. Z těchto principů není v rámci SR uveden princip termínování, který bude předmětem akčního plánu. Dle metodiky Strategický rámec MAP1 (MŠMT 2015e, str. 2–3) je důležité popsat priority, cíle a uvést k nim vazbu na opatření definovaná MAP a indikátory. Metodika dále definuje vzor pro zpracování jednotlivých částí SR.

V rámci všech priorit a cílů se prolínají horizontální principy, jelikož žádné z navržených opatření (potažmo projektových žádostí) nesmí být s nimi v rozporu. Jak uvádí Evropské strukturální a investiční fondy (2012), programy a projekty musí dodržovat dvě horizontální priority, a to rovné příležitosti a nediskriminace a udržitelný rozvoj. V souhrnu jde o dosahování rovnováhy mezi ekonomickou, sociální a environmentální oblastí a rovnost mužů a žen, odstraňování diskriminace na základě pohlaví, rasy, etnického původu, náboženského vyznání, světového názoru, zdravotního postižení, věku nebo sexuální orientace. Žádný z projektů nesmí být v rozporu s uvedenými horizontálními principy.

V rámci nastavení novely školského zákona<sup>48</sup> ve vztahu k inkluzivnímu vzdělávání chápou jako průřezový princip, který uplatňují horizontálně v návrhu strategického rámce, inkluzivní přístup (rovné příležitosti). Každá priorita, cíl, opatření či projektový záměr musí být v souladu s tímto principem, který vychází i evropských principů rovných příležitostí.

## 6.3 Návrh strategického rámce do roku 2023

**PRIORITA I** Zajištění dostupnosti a zvýšení kvality infrastruktury předškolního vzdělávání:<sup>49</sup>

- SC 1.1 Zajištění vyhovující infrastruktury a technického stavu mateřských škol a souvisejících prostor (výstavba, stavební úpravy, modernizace) s důrazem na zvyšování kvality vzdělávání,
- SC 1.2 Zajištění moderního a vyhovujícího materiálního a technického vybavení mateřských škol a souvisejících prostor s důrazem na zvyšování kvality vzdělávání.

---

<sup>48</sup> Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání.

<sup>49</sup> Každá priorita a její cíle jsou podrobněji rozpracovány v příloze č. 9.

**PRIORITA II** Podpora zvýšení kvality předškolního vzdělávání v klíčových kompetencích a pregramotnosti:

- SC 2.1 Rozvoj polytechnického vzdělávání a EVVO (technické, řemeslné a přírodovědné obory),
- SC 2.2 Rozvoj pregramotností (digitální, čtenářská, matematická, jazyková, mediální),
- SC 2.3 Rozvoj klíčových kompetencí (občanských, kulturní identity, kreativity a podnikavosti, iniciativy),
- SC 2.4 Rozvoj profesního růstu pedagogických pracovníků.

**PRIORITA III** Rozvoj spolupráce a podpora manažerských a inovativních systémů:

- SC 3.1 Rozvoj efektivního systému spolupráce,
- SC 3.2 Rozvoj systému strategického a efektivního řízení pro zajištění bezpečného klimatu mateřských škol.

## 7 NÁVRH OPATŘENÍ

Návrh opatření popisuje kroky plánovacího procesu a přiřazuje k nim vhodné prostředky pro jejich dosažení. Cíle a získané informace se použijí k vytvoření alternativních návrhů a plánů (Šťastná 2016, str. 46). Ke každému specifickému cíli uvádím návrh opatření, které konkretizují v návrzích aktivit, kroků a projektových záměrů, které povedou k danému cíli.

### 7.1 Návrh opatření pro Prioritu I.

OPATŘENÍ SC 1.1. Výstavba, stavební úpravy a modernizace budov mateřských škol a přilehlých prostor:

- výstavba nového areálu mateřské školy včetně navýšení kapacity,
- stavební úpravy a modernizace budov mateřských škol a souvisejících prostor (revitalizace školních zahrad, modernizace školních jídelen, modernizace infrastruktury v okolí mateřských škol, školní a dopravní hřiště aj.),
- zajištění energeticky úsporných opatření budov,
- zajištění bezbariérovosti a bezpečnosti budov a další infrastruktury.

OPATŘENÍ SC 1.2. Modernizace materiálního a technického vybavení mateřských škol a souvisejících prostor s důrazem na zvyšování kvality vzdělávání:

- pořízení moderního ICT a digitálního vybavení,
- pořízení vyhovujícího vybavení pro rozvoj klíčových kompetencí a gramotnosti (v oblasti polytechnicky a EVVO, čtenářské a matematické pregramotnosti, kulturního a regionálního povědomí, digitální a jazykové gramotnosti aj.),
- pořízení dostatečného, vyhovujícího a moderního vybavení pro hudební, výtvarné a řemeslné obory,
- pořízení dostatečného, vyhovujícího a moderního vybavení pro didaktiku a inkluzivní vzdělávání (např. kompenzační pomůcky, nábytek, hračky a výukové pomůcky),



- pořízení dostatečného, vyhovujícího a moderního vybavení pro sportovní aktivity a činnosti na školních zahradách a tělocvičnách.

## 7.2 Návrh opatření pro Prioritu II.

OPATŘENÍ SC 2.1. Podpora v oblasti polytechnického vzdělávání a EVVO:

- implementace polytechnického vzdělávání a EVVO (aktivity a akce, tzv. žákovské projekty),
- vzdělávání a rozvoj kompetencí pedagogických pracovníků v oblasti polytechnického vzdělávání a EVVO (znalost problematiky, metody, přístupy),
- spolupráce na úrovni MŠ, ZŠ, neformálního a zájmového vzdělávání, muzea a knihovny, rodičů a odborníků.

OPATŘENÍ SC 2.2. Podpora v rozvoji pregramotností (digitální, čtenářská, matematická, jazyková, mediální):

- implementace pregramotností (aktivity a akce, tzv. žákovské projekty),
- vzdělávání a rozvoj kompetencí pedagogických pracovníků v oblasti jazykové, čtenářské, matematické, digitální a mediální výchovy (znalost problematiky, metody, přístupy),
- spolupráce na úrovni MŠ, ZŠ, neformálního a zájmového vzdělávání, muzea a knihovny, rodičů a odborníků.

OPATŘENÍ SC 2.3. Podpora klíčových kompetencí (občanských, kulturní identity, kreativity a podnikavosti, iniciativy):

- rozvoj klíčových občanských kompetencí a podpora kulturní identity, kreativity, podnikavosti a iniciativy dětí (aktivity a akce, tzv. žákovské projekty, regionální učebnice),
- vzdělávání a rozvoj kompetencí pedagogických pracovníků v oblasti klíčových kompetencí (znalost problematiky, metody, přístupy),

- spolupráce na úrovni MŠ, ZŠ, neformálního a zájmového vzdělávání, muzea a knihovny, rodičů a odborníků.

OPATŘENÍ SC 2.4 Podpora profesního růstu pedagogických pracovníků:

- projekty, aktivity a sebevzdělávání vedoucí k osobnostnímu a profesnímu růstu pedagogických pracovníků,
- sebevzdělávání (předcházení syndromu vyhoření, psychohygiena),
- podpora mentoringu a koučinku, supervize a sdílení dobré praxe,
- vzdělávání v oblasti efektivní komunikace (ve sboru, s dětmi, rodiči, ...) a posilování sociálního růstu (osobnostní a sociální výcviky).

### 7.3 Návrh opatření pro Prioritu III.

OPATŘENÍ SC 3.1 Podpora efektivního systému spolupráce:

- projekty a aktivity na základě spolupráce napříč vzdělávacími úrovněmi (MŠ, ZŠ, neformální a zájmové vzdělávání), se zřizovateli, podnikateli, muzeem, knihovnou, spolky a dalšími subjekty, na místní i zahraniční úrovni,
- spolupráce v oblasti podpory usnadnění vstupu a pobytu v MŠ (včetně včasné péče o děti ze sociokulturně znevýhodněného prostředí), přechodu z MŠ do ZŠ,
- podpora spolupráce mezi rodinou, školou a případně školskými poradenskými zařízeními (včetně oblasti sociálních služeb),
- síťování (informační portál pro vzdělávání v území),
- zapojení do pilotních projektů.

OPATŘENÍ SC 3.2 Podpora systematického, strategického a koncepčního přístupu řízení:

- podpora aktivit a projektů vedoucích ke zlepšení komunikace mezi vedením a pracovníky škol a mezi členy pedagogického sboru
- rozvoj managementu a marketingu škol (PR) – komunikace s veřejností,

- implementace efektivního strategického řízení a inovativních systémů řízení (snížení administrativy – audit, tvorba koncepčních dokumentů, komunitní plánování, evaluace),
- vzdělávání v oblasti legislativy a právních předpisů ve vztahu ke školství,
- vzdělávání v oblasti strategického řízení, plánování a evaluace,
- podpora vzdělávání v oblasti prevence,
- zajištění školního psychologa a dalších odborníků,
- rozvoj systému hodnocení kvality vzdělávání pro pedagogické pracovníky a děti (portfolia).

#### **7.4 Implementační část – aplikace strategie a evaluace procesu implementace**

Aby mohla být stanovená strategie uvedena do praxe, bude nezbytné provést v oblasti předškolního vzdělávání systematické změny prostřednictvím komplexního procesu (Slavík 2014, str. 41). Slavík zmiňuje skutečnost, že proces dále zahrnuje stanovení nositelů změny, stylu provedení a nástrojů změny – tedy kdo a jak změnu provede. Následuje provedení změny (realizace) a vyhodnocení výsledků změny (evaluace). Na tyto otázky přináší odpověď analýza, jíž musí každá změna začít. Jedná se o spirálovitý proces, přičemž evaluace se opět vrací k provedení analýzy.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo navrhnout a sestavit priority a cíle strategického rámce, a nastavit tak směřování předškolního vzdělávání v území. Návrh strategického rámce pro předškolní vzdělávání bude následně připomínkován, klastrován a připraven ke schvalovacímu procesu. Formu komunitního plánování považuji za neefektivnější a všeobecně přijímanou metodou při práci v terénu. Aktéři potvrdili opodstatněnost a přínos jak samotného komunitního procesu, tak samotného dokumentu, který může vést k celkovému rozvoji vzdělávání a spokojenosti aktérů, jichž se vzdělávání týká. Z praxe mohu potvrdit, že dokument strategického rámce či akčního plánu, ačkoliv je všeobecně vnímán jako konečný cíl a výstup, přináší proces jednání a kolektivního rozhodování, který je tím nejvýznamnějším, co strategické plánování přineslo do území. Pokud bych měla shrnout proces plánování, podařilo se navázat spolupráci a atmosféru sdílení. Celý proces a dokument je většinou aktérů chápán jako živý, flexibilní a účelný.

Ve strategickém rámci je zřejmá provázanost s koncepčními dokumenty na státní, krajské i místní úrovni včetně aktuální legislativy ČR. Podařilo se do něj zapracovat všechny zásadní potřeby a podněty, které vzešly z analýzy sekundárních i primárních dat, především tedy z jednání pracovních skupin se zřizovateli, řediteli a pedagogy. Vhodnost navržených priorit a cílů strategického rámce ověří realizace zvolených opatření. Nyní je shledávám jako reálně a optimálně vytyčené pokrývající klíčové oblasti, které se mohou podílet na zvyšování kvality vzdělávání v území. Rámec zohledňuje potenciál a možnosti území, inovace i místní tradice, ale také kontext současné doby.

Domnívám se, že navržený strategický rámec má potenciál obstát a prokázat, že bude „živý“, že projde do navazujících etap svého životního cyklu a bude s ním v rámci místních akčních plánů pracováno. Metody komunitního plánování přináší významný podíl aktérů zapojených na tvorbě MAP, kteří ovlivňují dění, což předpokládá vysoký podíl aktérů na realizaci navržených opatření. Osobně jsem nabyla dojmu, že strategické komunitní plánování je přínosné, motivující a efektivní. Ráda bych se mu ve svém profesním životě i nadále věnovala a případně mu otevřela nové cesty, a to především v kontextu předškolního vzdělávání, které vnímám jako zásadní pro získávání životních zkušeností, trvalých hodnot a postojů uplatňujících se následně v celé životní trajektorii jedince.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BEČVÁŘOVÁ, Zuzana, 2010. *Kvalita, strategie a efektivita řízení v mateřské škole*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-221-8.
2. BINEK, J., H. SVOBODOVÁ a J. HOLEČEK, 2009. *Synergie ve venkovském prostoru: Akteři a nástroje rozvoje venkova*. Brno: Společnost pro regionální ekonomické poradenství. ISBN 978-80-904308-0-8.
3. BRABEC, Jan, 2014. Rozvoj regionů a lokální ekonomika. In: *Jak úspěšně řídit obec a region: cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5256-3.
4. MĚSTO PACOV, 2016. *Strategie rozvoje města Pacov a jeho místních částí na období 2016–2022*. Pacov: Město Pacov.
5. PAVLÍK, Marek, 2014. *Jak úspěšně řídit obec a region: cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5256-3.
6. PERLÍN, Radim a Ivan BIČÍK, 2006. *Strategický plán mikroregionu: metodická příručka pro zájemce o strategické plánování ve venkovských mikroregionech a obcích*. Praha: Přírodovědecká fakulta Univerzity Karlovy. ISBN 978-80-242-2591-3.
7. PODRÁPSKÝ, František, 2014. Integrované přístupy v regionálním rozvoji České republiky. In: *Jak úspěšně řídit obec a region: cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5256-3.
8. PRŮCHA, Jan, 1999. *Vzdělávání a školství ve světě: základy mezinárodní komparace vzdělávacích systémů*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-290-4.
9. SLAVÍK, Jakub, 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1.
10. SVAZEK OBCÍ MIKROREGIONU STRAŽIŠTĚ, 2016. *Místní akční plán rozvoje vzdělávání v ORP Pacov*. Pacov: Svazek obcí mikroregionu Stražiště.
11. SVAZEK OBCÍ MIKROREGIONU STRAŽIŠTĚ, 2015. *Strategie území správního obvodu ORP Pacov v oblasti v oblasti předškolní výchovy a základního školství, sociálních služeb, odpadového hospodářství a volitelného tématu servis samosprávám (2015–2024)*. Pacov: Svazek obcí mikroregionu Stražiště.<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> V textu je používána zkrácená podoba názvu strategie „Strategie území správního obvodu ORP Pacov“ a zkrácený název organizace SOM Stražiště.

12. ŠILHÁNKOVÁ, Vladimíra, 2007. *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. Pardubice: Universita Pardubice. ISBN 978-80-7395-019-4
13. ŠTASTNÁ, Jaroslava, 2016. *Když se řekne komunitní práce*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3356-5.
14. VASKOVÁ, Vladana a Ondřej ŽEŽULA, 2002. *Komunitní plánování - věc veřejná: jak zjistit, co lidé opravdu chtějí?: jak zlepšit život v obci?.* Praha: Jan. ISBN 80-86552-30-6.
15. VIA RUSTICA z.s., 2016. *Komunitně vedená strategie místního rozvoje území MAS Viarustica z.s. pro programové období 2014–2020*.
16. VRZÁČEK, Petr. Kvalita ve vzdělávání. *Učitelské listy*. 2000, č. 3, s. 4. ISSN 1210-6313.
17. WOKOUN, R., J. MALINOVSKÝ a M. DAMBORSKÝ, 2008. *Regionální rozvoj: východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování*. Praha: Linde. ISBN 80-85927-69-1.

#### **Internetové zdroje:**

1. ČESKÁ ŠKOLNÍ INSPEKCE, ©2016. *Výroční zpráva České školní inspekce za školní rok 2015/2016* [online]. Praha: ČŠI. [cit. 2016-10-02]. Dostupné z: [http://www.csicr.cz/html/VZCSI2015\\_2016/flipviewerexpress.html](http://www.csicr.cz/html/VZCSI2015_2016/flipviewerexpress.html)
2. ČESKO. MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY, ©2014a. *Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020* [online]. MŠMT. [cit. 2016-11-04]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/uploads/Strategie\\_2020\\_web.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/Strategie_2020_web.pdf)
3. ČESKO. MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY, ©2014b. *Strategie digitální vzdělávání do roku 2020* [online]. MŠMT. [cit. 2017-10-27]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/file/34429/>
4. ČESKO. MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY, ©2014c. *Koncepce podpory rozvoje nadání a péče o nadané na období 2014–2020* [online]. MŠMT. [cit. 2017-11-03]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/mladez/talentovana-mladez>
5. ČESKO. MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY, ©2015a. *Postupy KAP* [online]. MŠMT. [cit. 2016-07-05]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/uploads/OP\\_VVV/Vyzva\\_KAP/Prilohac\\_2\\_Postupy\\_KAP.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/OP_VVV/Vyzva_KAP/Prilohac_2_Postupy_KAP.pdf)
6. ČESKO. MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY, ©2015b. *Postupy zpracování MAP* [online]. MŠMT. [cit. 2017-21-01]. 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)
7. ČESKO. MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY, ©2015c. *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2015-2020* [online]. MŠMT. [cit. 2016-09-17]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy-3>

8. ČESKO. MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY, ©2015d. *Akční plán inkluzivního vzdělávání na období 2016–2018* [online]. MŠMT. [cit. 2017-10-23]. Dostupné z: [http://www.vzdelavani2020.cz/images\\_obsah/dokumenty/apiv\\_2016\\_2018.pdf](http://www.vzdelavani2020.cz/images_obsah/dokumenty/apiv_2016_2018.pdf)
9. ČESKO. MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY, ©2015e. *Strategický rámec MAP aktual. k 1. 7. 2016* [online]. MŠMT. [cit. 2017-10-23]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy-1/prehled-vzoru-prilohy-k-vyzvam>
10. ČESKO. MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY, ©2017. *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání* [online]. MŠMT. [cit.2017-01-07]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/file/39793/>
11. ČESKO. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ, ©2013. *Strategie regionálního rozvoje ČR na období 2014–2020* [online]. MMR. [cit.2016-10-12]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Regionalni-politika-a-cestovni-ruch/Podpora-regionu/Koncepcce-Strategie/Strategie-regionalniho-rozvoje-CR-2014-2020>
12. ČESKO. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ, ©2016. *Dohoda o partnerství* [online]. MMR. [cit. 2016-12-12]. Dostupné z: [https://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/6008d9a7-121d-4b55-b141-4cd8ce98b826/Dohoda-o-partnerstvi-\(2-revize-prosinec-2016\)\\_2.pdf?ext=.pdf](https://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/6008d9a7-121d-4b55-b141-4cd8ce98b826/Dohoda-o-partnerstvi-(2-revize-prosinec-2016)_2.pdf?ext=.pdf)
13. ČESKO, ©2004. Zákon č. 561 o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 190, s. 10262–10324 [cit. 2016-05-15] Dostupný z: <http://www.msmt.cz/dokumenty-3/skolsky-zakon>
14. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2017. Veřejná databáze [online]. ČSÚ. [cit. 2017-01-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-registry>
15. European structural and investments funds, ©2012. *Horizontal priorities* [online]. European union. [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: <https://www.strukturalni-fondy.cz/en/Fondy-EU/Informace-o-fondech-EU/Horizontalni-priority>
16. Inspektorát v Kraji Vysočina, ©2012. *Inspekční zpráva čj. ČŠIJ-416/12-J* [online]. Jihlava: ČŠI. [cit. 2016-10-12]. Dostupné z: <http://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Inspekcnizpravy>
17. Inspektorát v Kraji Vysočina, ©2012. *Inspekční zpráva čj. ČŠIJ-423/12-J* [online]. Jihlava: ČŠI. [cit. 2016-10-12]. Dostupné z: <http://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Inspekcnizpravy>
18. Inspektorát v Kraji Vysočina, ©2013. *Inspekční zpráva čj. ČŠIJ-467/13-J* [online]. Jihlava: ČŠI. [cit. 2016-10-12]. Dostupné z: <http://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Inspekcnizpravy>

19. Inspektorát v Kraji Vysočina, ©2013. *Inspekční zpráva čj. ČŠIJ-223/13-J* [online]. Jihlava: ČŠI. [cit. 2016-10-12]. Dostupné z: <http://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Inspekcnizpravy>
20. Inspektorát v Kraji Vysočina, ©2013. *Inspekční zpráva čj. ČŠIJ-532/13-J* [online]. Jihlava: ČŠI. [cit. 2016-10-12]. Dostupné z: <http://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Inspekcnizpravy>
21. Inspektorát v Kraji Vysočina, ©2014. *Inspekční zpráva čj. ČŠIJ-257/14-J* [online]. Jihlava: ČŠI. [cit. 2016-10-12]. Dostupné z: <http://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Inspekcnizpravy>
22. Inspektorát v Kraji Vysočina, ©2015. *Inspekční zpráva čj. ČŠIJ-205/15-J* [online]. Jihlava: ČŠI. [cit. 2016-10-12]. Dostupné z: <http://www.csicr.cz/cz/Dokumenty/Inspekcnizpravy>
23. KRAJSKÝ ÚŘAD KRAJE VYSOČINA, ©2015. *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy v kraji Vysočina 2016* [online]. Krajský úřad Kraje Vysočina. [cit. 2017-05-27]. Dostupné z: [http://www.kr-vysocina.cz/assets/File.ashx?id\\_org=450008&id\\_dokumenty=4072723](http://www.kr-vysocina.cz/assets/File.ashx?id_org=450008&id_dokumenty=4072723)
24. KRAJSKÝ ÚŘAD KRAJE VYSOČINA, ©2017. *Krajský akční plán rozvoje vzdělávání* [online]. Krajský úřad Kraje Vysočina. [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://www.kr-vysocina.cz/krajsky-akcni-plan-rozvoje-vzdelavani/ds-30339251>
25. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ, ©2016. *Dohoda o partnerství pro programové období 2014–2020* [online]. MMR. [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <https://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Dohoda-o-partnerstvi>
26. REGIONÁLNÍ ROZVOJ, ©2017. *Metodická podpora regionálního rozvoje – Konceptní dokumenty* [online]. [cit. 2017-05-26]. Dostupné z: <http://www.regionalnirozvoj.cz/index.php/koncepcni-dokumenty.html>
27. ŽÁK, Vojtěch, 2006. *Zjišťování parametrů kvality výuky fyziky* [online]. Praha. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Matematicko-fyzikální fakulta, Katedra didaktiky fyziky. Dostupné z: [http://kdf.mff.cuni.cz/vyzkum/materialy/zjistovani\\_parametru\\_kvality.pdf](http://kdf.mff.cuni.cz/vyzkum/materialy/zjistovani_parametru_kvality.pdf)

---

<sup>51</sup> Krajské akční plány dosud nejsou dokončeny, čerpala jsem z rozpracované verze 26. 5. 2017.



## SEZNAM ZKRATEK

ADD	Porucha pozornosti bez hyperaktivity
ADHD	Porucha pozornosti s hyperaktivitou
ČR	Česká republika
ČŠI	Česká školní inspekce
ČSÚ	Český statistický úřad
DDM	Dům dětí a mládeže
EAO	Ekonomicky aktivní obyvatelstvo
ESIF	Evropské strukturální a investiční fondy
EVVO	Environmentální výchova, vzdělávání a osvěta
EU	Evropská unie
DVPP	Další vzdělávání pedagogických pracovníků
IMKA	Implementace kariérního systému učitelů
IROP	Integrovaný regionální operační program
IT (ICT)	Informační technologie
KAP	Krajský akční plán
MAP	Místní akční plán
MAS	Místní akční skupina
MKČR	Ministerstvo kultury České republiky
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MŠ	Mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NNO	Nestátní neziskové organizace
OP	Operační program
OP VVV	Operační program výzkum, vývoj a vzdělávání
ORP	Obec s rozšířenou působností
PPP	Pedagogicko-psychologická poradna
PPUČ	Projekt Podpora práce učitelů
PS	Pracovní skupina
PV	Předškolní vzdělávání
RVP PV	Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání
ŘV	Řídící výbor
SC	Specifický cíl
SEV	Středisko environmentální výchovy
SOM	Svazek obcí mikroregionu
SPC	Speciálně pedagogické centrum
SPU	Specifické poruchy učení
SPUCH	Specifické poruchy učení a chování
SR	Strategický rámec
SVČ	Středisko volného času
SVP	Středisko výchovné péče (zařízení ŠPZ)
SVP	Speciální vzdělávací potřeby
ŠPZ	Školské poradenské zařízení
ŠVP	Školní vzdělávací program
ÚIV	Ústav pro informace ve vzdělávání <sup>52</sup>
ZŠ	Základní škola
ZUŠ	Základní umělecké školy
ZV	Základní vzdělávání

---

<sup>52</sup> ÚIV byl zrušen k 31. 12. 2011. Agendu dále přebírá MŠMT.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obrázek 1: Schéma hodnocení kvality vzdělávání ve čtyřech rovinách
- Obrázek 2: Poloha SO ORP Pacov v rámci ČR
- Obrázek 3: Administrativní členění ORP Pacov s přehledem škol a školských zařízení
- Obrázek 4: Vývoj narozených a zemřelých v letech 2005–2016
- Obrázek 5: Celkový přírůstek obyvatel v letech 2005–2016
- Obrázek 6: Vývoj obyvatel v letech 2005–2017
- Obrázek 7: Silniční a železniční síť v regionu
- Obrázek 8: Počty mateřských škol podle zřizovatele
- Obrázek 9: Počty mateřských škol podle charakteru
- Obrázek 10: Vývoj počtu dětí ve školních letech 2005/2006–2016/2017
- Obrázek 11: Kapacita mateřských škol a školských zařízení
- Obrázek 12: Obsazenost mateřských škol ve školním roce 2012/2013 a 2016/2017
- Obrázek 13: Obsazenost MŠ v procentech ve školním roce 2012/2013 a 2016/2017
- Obrázek 14: Stručný přehled hospodaření MŠ v letech 2011–2015
- Obrázek 15: Výsledek k dotazu č. 1
- Obrázek 16: Výsledek k dotazu č. 2
- Obrázek 17: Výsledek k dotazu č. 4
- Obrázek 18: Výsledek k dotazu č. 5
- Obrázek 19: Výsledek k dotazu č. 6
- Obrázek 20: Výsledek k dotazu č. 7
- Obrázek 21: Výsledek k dotazu č. 10
- Obrázek 22: Výsledek k dotazu č. 12
- Obrázek 23: Výsledek k dotazu č. 13
- Obrázek 24: Výsledek k dotazu č. 14
- Obrázek 25: Výsledek k dotazu č. 15
- Obrázek 26: Výsledek k dotazu č. 16
- Obrázek 27: Výsledek k dotazu č. 17
- Obrázek 28: Četnost zájmu o vzdělávání v oblasti pedagogiky a psychologie
- Obrázek 29: Četnost zájmu o specifickou nabídku vzdělávacích aktivity pro MŠ
- Obrázek 30: Četnost zájmu o témata MAP

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Obyvatelstvo SO ORP Pacov podle věku (k 31. 12. 2016)

Tabulka 2: Přehled mateřských škol a školských zařízení

Tabulka 3: Kapacita mateřských škol a školských zařízení

Tabulka 4: Priorita I Zajištění dostupnosti a zvýšení kvality infrastruktury předškolního vzdělávání

Tabulka 5: Priorita II Podpora zvýšení kvality vzdělávání v klíčových kompetencích a gramotnostech

Tabulka 6: Priorita III Rozvoj spolupráce a podpora manažerských a inovativních systémů

Tabulka 7: Zajištění vyhovující infrastruktury a technického stavu mateřských škol a souvisejících prostor (výstavba, stavební úpravy, modernizace) s důrazem na zvyšování kvality vzdělávání

Tabulka 8: Zajištění moderního a vyhovujícího materiálního a technického vybavení mateřských škol a souvisejících prostor s důrazem na zvyšování kvality vzdělávání

Tabulka 9: Rozvoj polytechnického vzdělávání a EVVO (technické, řemeslné a přírodovědné obory)

Tabulka 10: Rozvoj pregramotností (digitální, čtenářská, matematická, jazyková, mediální)

Tabulka 11: Rozvoj klíčových kompetencí (občanských, kulturní identity, kreativity a podnikavosti, iniciativy)

Tabulka 12: Rozvoj profesního růstu pedagogických pracovníků

Tabulka 13: Rozvoj efektivního systému spolupráce

Tabulka 14: Rozvoj systému strategického a efektivního řízení pro zajištění bezpečného klima mateřských škol

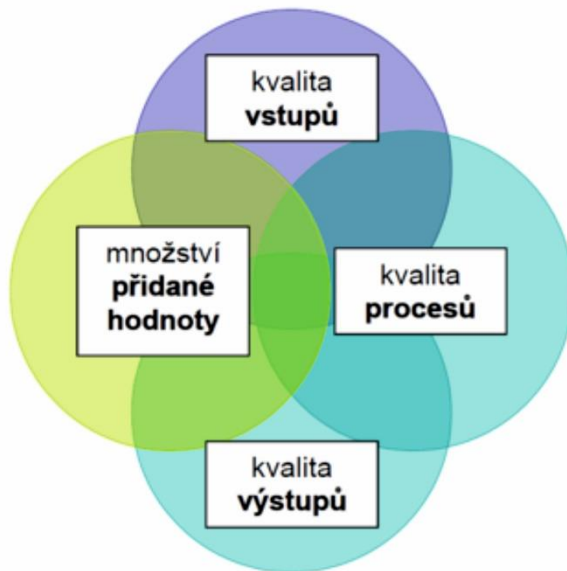
## **SEZNAM PŘÍLOH**

- Příloha 1: Schéma hodnocení kvality vzdělávání
- Příloha 2: Charakteristika území
- Příloha 3: Analýza stavu předškolního vzdělávání
- Příloha 4: Vzor strukturovaného rozhovoru
- Příloha 5: Grafické podklady ke strukturovaným rozhovorům
- Příloha 6: Vzor dotazníku
- Příloha 7: Dotazníkové šetření pedagogičtí pracovníci
- Příloha 8: SWOT analýzy pro jednotlivé priority MAP
- Příloha 9: Podrobný popis priorit a cílů

## PŘÍLOHY

### Příloha 1: Schéma hodnocení kvality vzdělávání

Obrázek 1: Schéma hodnocení kvality vzdělávání ve čtyřech rovinách



#### *KVALITA VÝUKY*

*Kvalita vstupů – materiální a technické vybavení, personální složení*

*Kvalita procesů – výuka, řízení a klima školy (klasické, aktivizující výukové metody, komplexní metody výuky)*

*Kvalita výstupů – čemu se děti naučili (výstupy jsou orientované podle procesů)*

*Množství přidané hodnoty – schopnost proměňovat žáky, rozvíjet osobnost a její schopnosti, uplatnitelnost*

Zdroj: Žák (2006, str. 10)

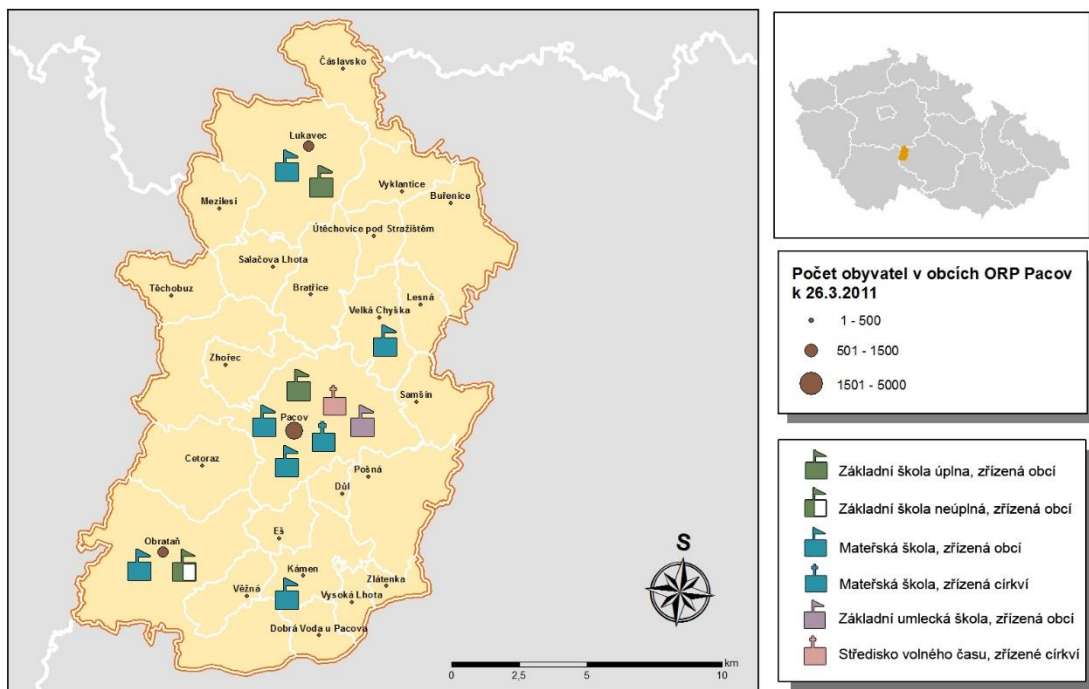
## Příloha 2: Charakteristika území

Obrázek 2: Poloha SO ORP Pacov v rámci ČR



Zdroj: Strategie území správního obvodu ORP Pacov 2015

Obrázek 3: Administrativní členění ORP Pacov s přehledem škol a školských zařízení



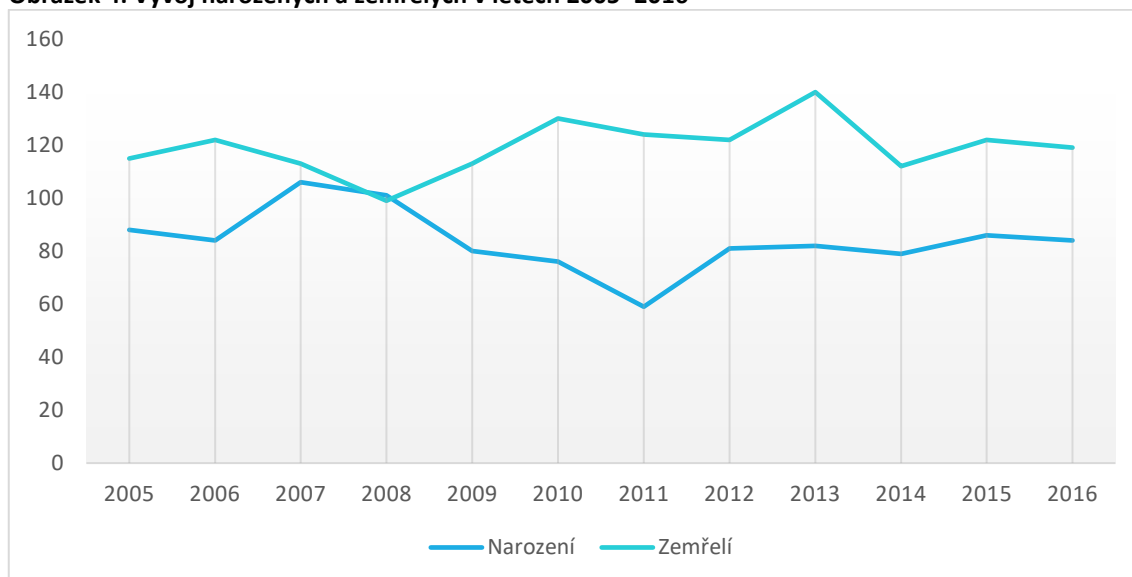
Zdroj: Strategie území správního obvodu ORP Pacov 2015

**Tabulka 1: Obyvatelstvo SO ORP Pacov podle věku (k 31. 12. 2016)**

		<b>Celkem</b>	<b>Muži</b>	<b>Ženy</b>
<b>Počet obyvatel</b>		9 514	4741	4 773
<b>v tom ve věku (let)</b>	0–14	1 253	657	596
	15–64	6 214	3 238	2 976
	65 a více	2 114	893	1 221
<b>Průměrný věk (let)</b>		45,43	43,93	47,13
<b>Index stáří</b>		169 %		

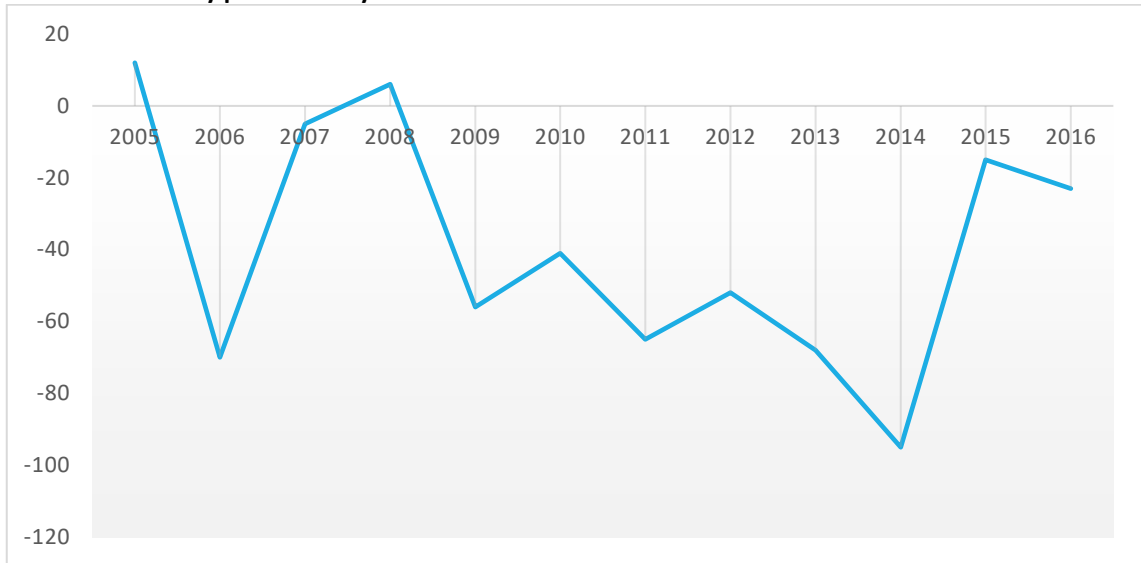
*Zdroj: Český statistický úřad*

**Obrázek 4: Vývoj narozených a zemřelých v letech 2005–2016**



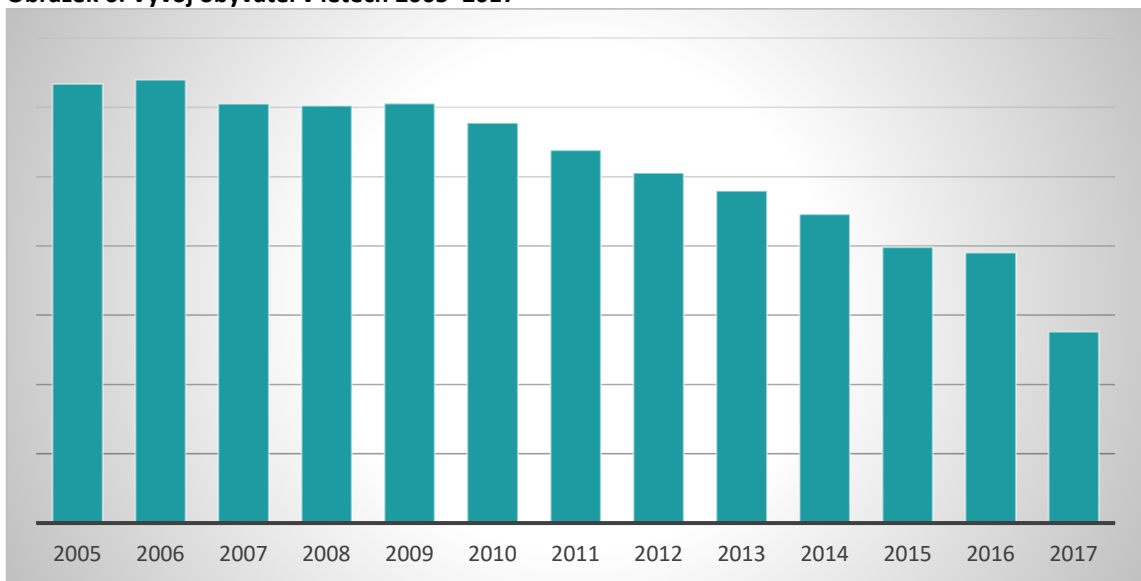
*Zdroj: Místní akční plán rozvoje vzdělávání v ORP Pacov 2016*

**Obrázek 5: Celkový přírůstek obyvatel v letech 2005–2016**



*Zdroj: Místní akční plán rozvoje vzdělávání v ORP Pacov 2016*

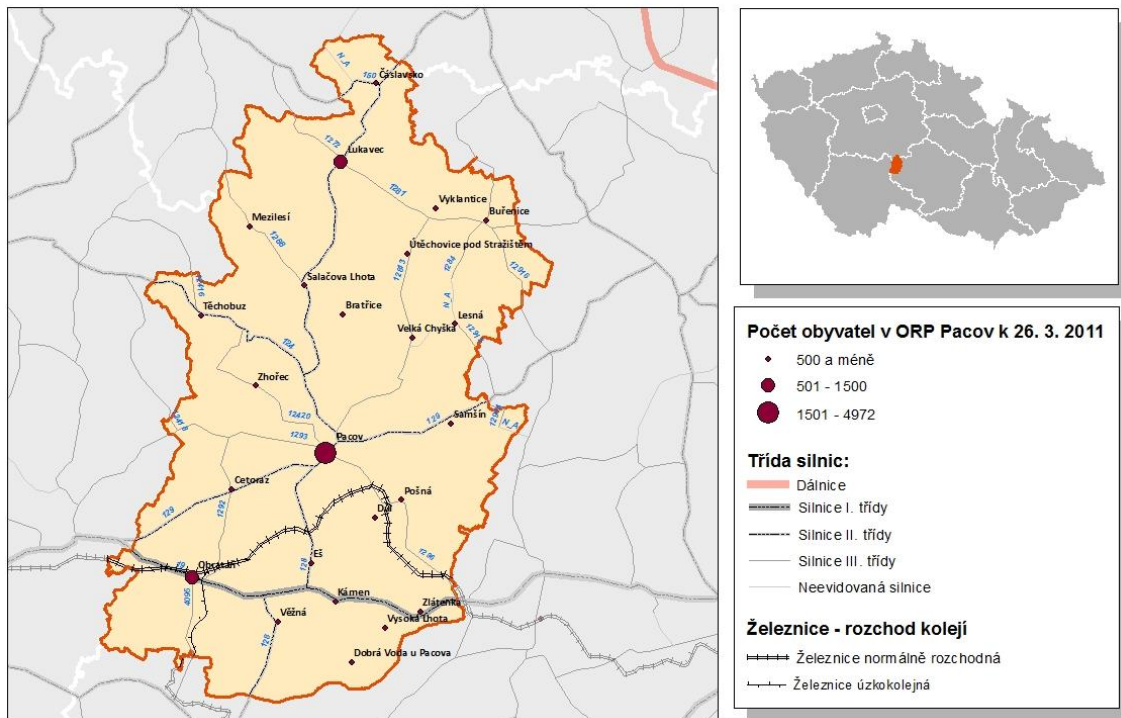
**Obrázek 6: Vývoj obyvatel v letech 2005–2017**



*Zdroj: Místní akční plán rozvoje vzdělávání v ORP Pacov 2016*



Obrázek 7: Silniční a železniční síť v regionu



Zdroj: Strategie území správního obvodu ORP Pacov 2015

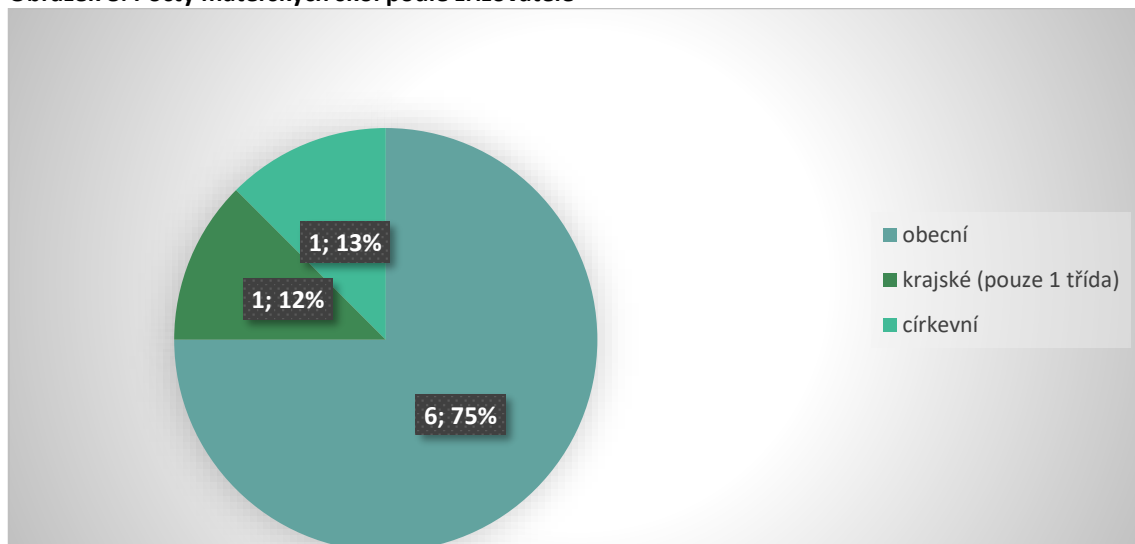
### Příloha 3: Analýza stavu předškolního vzdělávání

**Tabulka 2: Přehled mateřských škol a školských zařízení**

Vzdělávací zařízení	Adresa	Zřizovatel	školy a školská zařízení				
			počet	MŠO	MŠC	JMŠ	ŠJ-V
<b>Církevní mateřská škola Jonáš</b>	Jatecká 571, 395 01 Pacov	Biskupství česko- budějovické	1		1		1
<b>Mateřská škola Kámen, okres Pelhřimov</b>	Kámen 64, 394 13 Kámen	Obec Kámen	1	1		1	
<b>Mateřská škola Pacov, Jatecká 571</b>	Jatecká 571, 395 01 Pacov	Město Pacov	1	1		1	
<b>Mateřská škola se speciální třídou pro děti s vadami řeči Pacov, Za Branou 870</b>	Za Branou 870, 395 01 Pacov	Město Pacov, Kraj Vysočina	1	1		1	
<b>Mateřská škola Velká Chyška</b>	Velká Chyška 94, 394 28 Velká Chyška	Obec Velká Chyška	1	1		1	
<b>Základní škola a mateřská škola Lukavec</b>	Na Podskalí 282, 394 26 Lukavec	Obec Lukavec	1	1			1
<b>Základní škola a mateřská škola Obrataň</b>	Obrataň 148, 394 12 Obrataň	Obec Obrataň	1	1			1
<b>celkem zařízení</b>			7	6	1	4	3

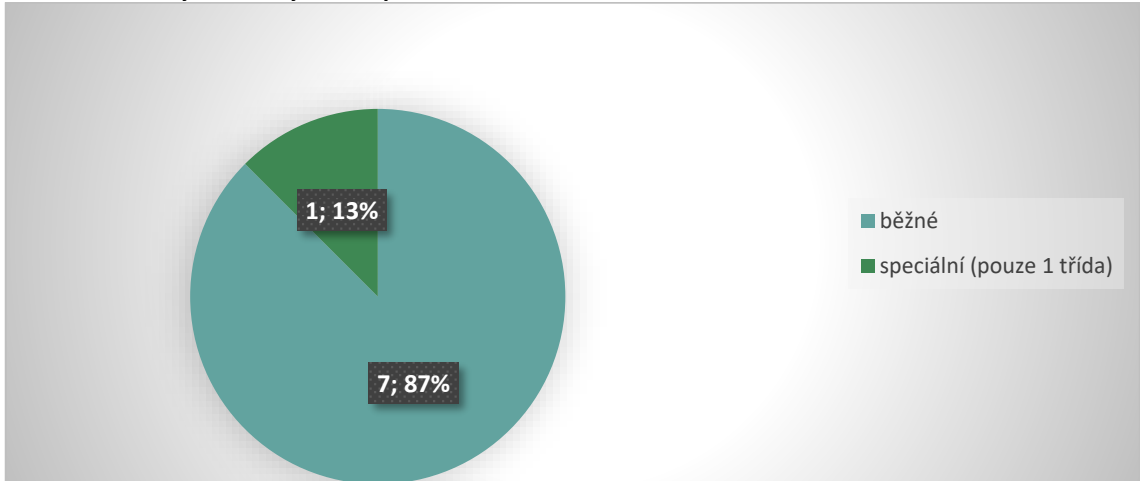
Zdroj: <http://rejskol.msmt.cz/>

**Obrázek 8: Počty mateřských škol podle zřizovatele**



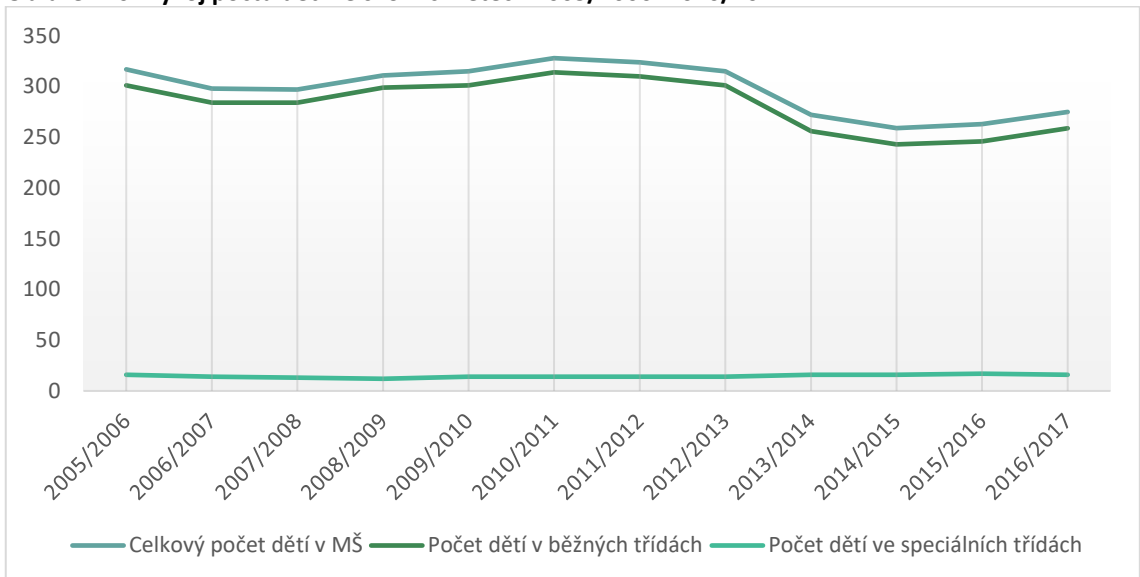
Zdroj: <http://rejskol.msmt.cz/>

Obrázek 9: Počty mateřských škol podle charakteru



Zdroj: <http://rejskol.msmt.cz/>

Obrázek 10: Vývoj počtu dětí ve školních letech 2005/2006–2016/2017



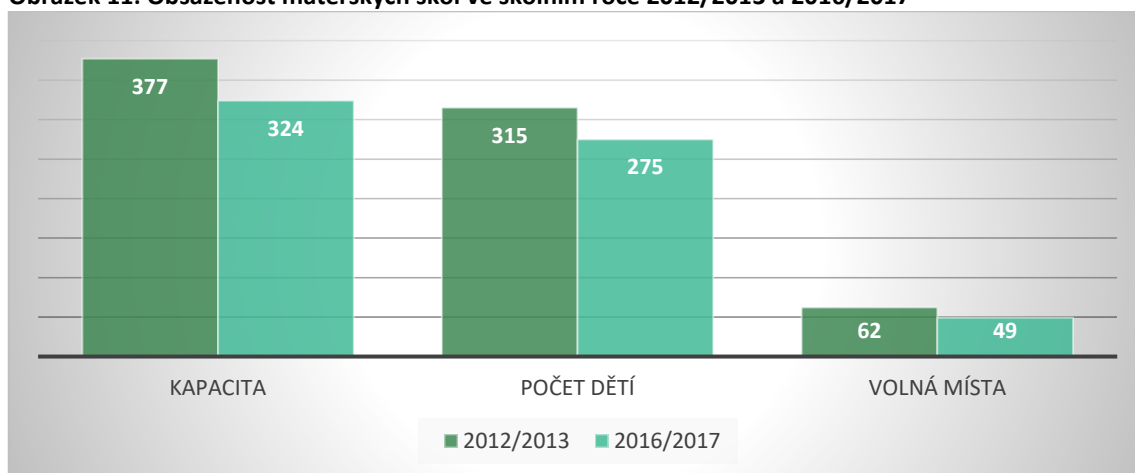
Zdroj: Místní akční plán rozvoje vzdělávání v ORP Pacov 2016

**Tabulka 3: Kapacita mateřských škol a školských zařízení  
VZDĚLÁVACÍ ZAŘÍZENÍ**

NÁZEV	KAPACITA				
	MŠ	MŠC	JMŠ	ŠJ-V	ŠJ-VV
<b>CÍRKEVNÍ MATEŘSKÁ ŠKOLA JONÁŠ</b>		28			
<b>MATEŘSKÁ ŠKOLA KÁMEN, OKRES PELHŘIMOV</b>	30		60		
<b>MATEŘSKÁ ŠKOLA PACOV, JATECKÁ 571</b>	56		105		
<b>MATEŘSKÁ ŠKOLA SE SPECIÁLNÍ TŘÍDOU PRO DĚTI S VA- DAMI ŘEČI PACOV, ZA BRANOU 870</b>	100		130	100	100
<b>MATEŘSKÁ ŠKOLA VELKÁ CHYŠKA</b>	20		30		
<b>ZÁKLADNÍ ŠKOLA A MATEŘSKÁ ŠKOLA LUKAVEC</b>	60			60	
<b>ZÁKLADNÍ ŠKOLA A MATEŘSKÁ ŠKOLA OBRATAŇ</b>	30			30	
<b>CELKEM ZAŘÍZENÍ</b>	296	28	325	190	100

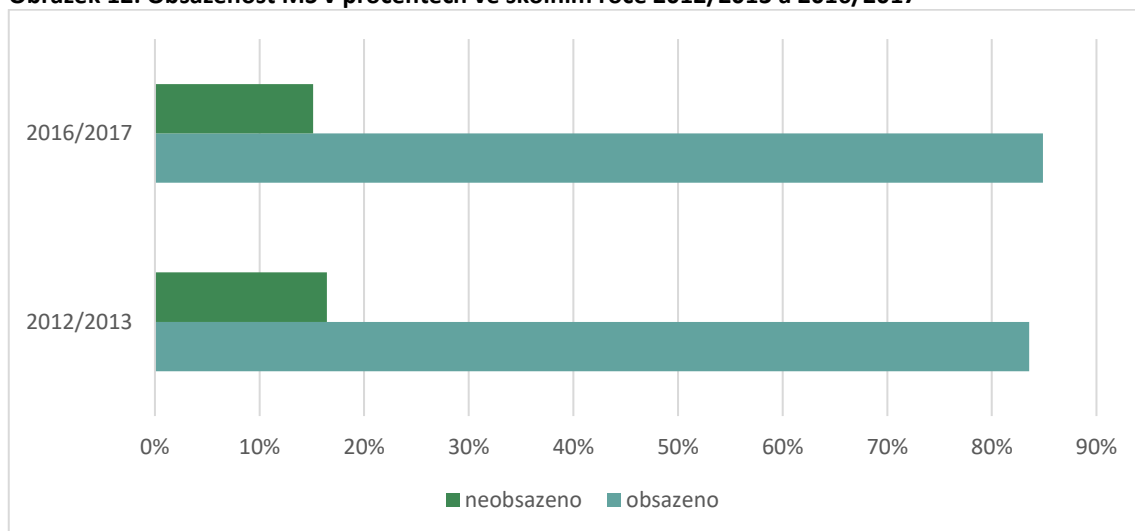
Zdroj: <http://rejskol.msmt.cz/>

**Obrázek 11: Obsazenost mateřských škol ve školním roce 2012/2013 a 2016/2017**



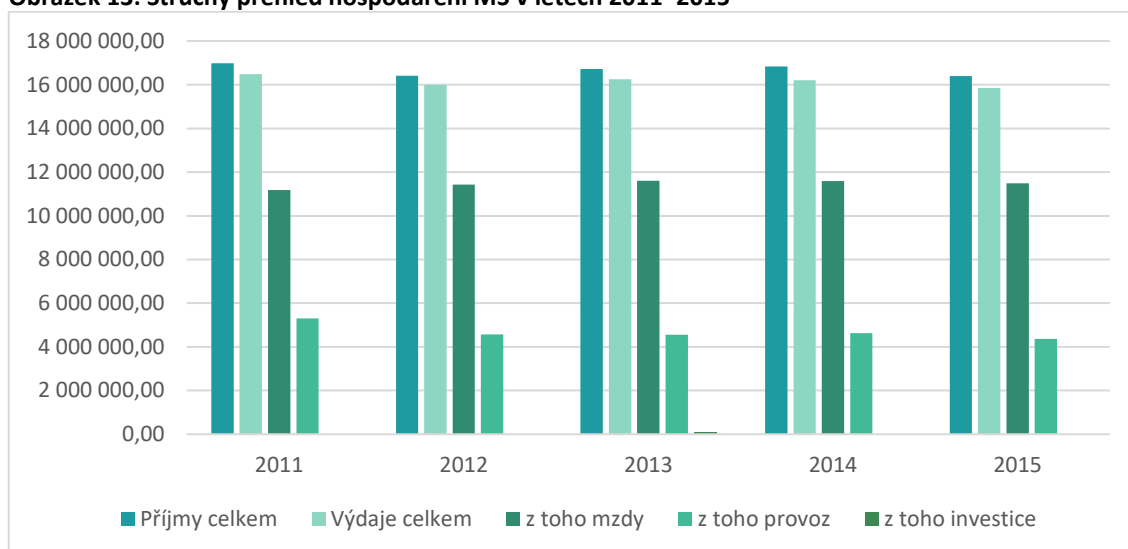
Zdroj: Místní akční plán rozvoje vzdělávání v ORP Pacov 2016

**Obrázek 12: Obsazenost MŠ v procentech ve školním roce 2012/2013 a 2016/2017**



*Zdroj: Místní akční plán rozvoje vzdělávání v ORP Pacov 2016*

**Obrázek 13: Stručný přehled hospodaření MŠ v letech 2011–2015**



*Zdroj: Místní akční plán rozvoje vzdělávání v ORP Pacov 2016*

## Příloha 4: Vzor strukturovaného rozhovoru



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



### Dotazníkové šetření - ředitelé škol

Vážený/á pane/í řediteli/ředitelko,

v rámci Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání (dále jen MAP) v ORP Pacov pod záštitou Svazku obcí mikroregionu Stražiště jsme si pro Vás dovolili připravit dotazníkové šetření, které má za úkol zjistit stav kvality vstupů a procesů.

U otázek jsou uvedeny hodnotící škály. Hodnocení otázek je stejné jako známkování ve škole – tzn. 1 – vynikající, 2 – velmi dobré, 3 – dobré, 4 – dostačující, 5 – nedostačující, a nebo ve škále 1 – rozhodně ano, 2 – spíše ano, 3 – uspokojivé, 4 – spíše ne, 5 – rozhodně ne. Vyhovující odpověď zakroužkujte. Pokud se nechcete k otázce vyjádřit, nechte otázku bez hodnocení. Dotazník je anonymní.

**Jsem ředitelem/ředitelkou:** • MŠ • ZŠ • ZUŠ **Pohlaví:** • muž • žena

**Věková kategorie:** • 20 - 29 • 30 - 39 • 40 - 49 • 50 - více

- 1. Jak hodnotíte technický stav budov a souvisejících prostor pro vzdělávání?** (1 – vynikající, 2 – velmi dobré, 3 – dobré, 4 – dostačující, 5 – nedostačující)

1      2      3      4      5      Komentář:

- 2. Pokud jste na otázku č. 1 odpověděli 2 - 5, zakroužkujte, které oblasti potřebují podporu a v jaké míře.** (1 – rozhodně ano, 2 – spíše ano, 3 – nevím, 4 – spíše ne, 5 – rozhodně ne)

• technický stav budov a souvisejících prostor	1	2	3	4	5
• navýšení kapacit	1	2	3	4	5
• infrastruktura – dostupnost a dopravní obslužnost	1	2	3	4	5
• energetická úspornost budov škol	1	2	3	4	5
• vybavenost budov a souvisejících prostor	1	2	3	4	5
• vzdělávání pedagogů	1	2	3	4	5
• posílení pestrosti v metodách a procesů (vč. aktivizačních metod)	1	2	3	4	5
• podpora preventivních programů (šikana, xenofobie, rasismus)	1	2	3	4	5
• podpora spolupráce a výměny zkušeností	1	2	3	4	5
• podpora mentoringu a koučinku	1	2	3	4	5
• podpora supervize a komunikace v týmu	1	2	3	4	5
• podpora tandemové výuky (vč. metody CLIL)	1	2	3	4	5

- 3. Podporujete bezpečné klima Vaší školy?**      ano    x    ne

- 4. Pokud jste na otázku č. 3 odpověděli ano, zakroužkujte, které prostředky pro zvýšení bezpečného klimatu potřebují podporu a v jaké míře.** (1 – rozhodně ano, 2 – spíše ano, 3 – nevím, 4 – spíše ne, 5 – rozhodně ne)

• podmínky pro osobnostní a sociální rozvoj pracovníků (vzdělávání aj.)	1	2	3	4	5
• posílení týmové spolupráce a vztahů v pedagogickém týmu	1	2	3	4	5
• podmínky pro osobnostní a sociální rozvoj dětí/žáků	1	2	3	4	5
• práce s třídním kolektivem, třídnické hodiny	1	2	3	4	5
• školní parlament	1	2	3	4	5
• preventivní programy (rasismus, xenofobie, šikana)	1	2	3	4	5
• multikulturní a etická výchova	1	2	3	4	5
• spolupráce se školním psychologem	1	2	3	4	5
• spolupráce s odborem sociálních věcí a zdravotnictvím	1	2	3	4	5
• evaluace	1	2	3	4	5

**5. Máte dostatek kvalifikovaného personálu?** (1 – rozhodně ano, 2 – spíše ano, 3 – nevím, 4 – spíše ne, 5 – rozhodně ne)

1      2      3      4      5      Komentář:

**6. Vnímáte potřebu podpory v inkluzivním vzdělávání?**

ano x ne      Pokud ano, napište jakou?

**7. Měla by u vás vzniknout pozice asistenta pedagoga?**      ano x ne

**8. Pokud jste na otázku č. 6 odpověděli ano, jaká je potřeba na výši úvazku?**

**9. Uvítali byste spolupráci s další odbornou profesní podporou?**      ano x ne

**10. Pokud jste odpověděli na otázku č. 8 ano, zakroužkujte, o jakou podporu byste konkrétně měli zájem a v jaké míře?** (1 – rozhodně ano, 2 – spíše ano, 3 – nevím, 4 – spíše ne, 5 – rozhodně ne)

• školní psycholog	1	2	3	4	5
• školní logoped	1	2	3	4	5
• školní speciální pedagog	1	2	3	4	5
• chůva	1	2	3	4	5
• rodilý mluvčí (pro výuku jazyků)	1	2	3	4	5
• Jiné:	1	2	3	4	5

**11. Máte dostatečné materiální vybavení?**

ano x ne      Komentář:

**12. Pokud jste na otázku č. 10 odpověděli ne, zakroužkujte, jaké vybavení byste uvítali a uveďte míru potřeby.**  
(1 – rozhodně ano, 2 – spíše ano, 3 – nevím, 4 – spíše ne, 5 – rozhodně ne)

• ICT vybavení pro výuku (tablety, notebooky, interaktivní tabule)	1	2	3	4	5
• vybavení pro jazykové obory	1	2	3	4	5
• vybavení pro výtvarné obory	1	2	3	4	5
• vybavení pro hudební obory	1	2	3	4	5
• bezbariérové a bezpečnostní prvky (bezbariérovost)	1	2	3	4	5
• kompenzační pomůcky pro výuku	1	2	3	4	5
• vybavení pro přírodovědné obory (vč. environmentální, eko)	1	2	3	4	5
• vybavení pro technické a řemeslné obory	1	2	3	4	5
• vybavení pro logopedickou péči	1	2	3	4	5
• vybavení pro pohybové aktivity (tělovýchovné obory)	1	2	3	4	5
• drobné vybavení a pomůcky pro výuku	1	2	3	4	5
• Jiné:	1	2	3	4	5

**13. Jak hodnotíte spolupráci se školskými poradenskými zařízeními (SPC, PPP)?**

(1 – vynikající, 2 – velmi dobré, 3 – dobré, 4 – dostačující, 5 – nedostačující)

1      2      3      4      5



**14. Vnímáte potřebu podpory spolupráce s níže uvedenými organizacemi? Pokud ano, zakroužkujte je a uveďte míru potřeby.** (1 – rozhodně ano, 2 – spíše ano, 3 – nevím, 4 – spíše ne, 5 – rozhodně ne)

• mateřská škola	1	2	3	4	5
• základní škola	1	2	3	4	5
• střední škola	1	2	3	4	5
• zřizovatel (vč. odbor školství)	1	2	3	4	5
• knihovna	1	2	3	4	5
• muzeum	1	2	3	4	5
• ZUŠ	1	2	3	4	5
• nestátní neziskové organizace	1	2	3	4	5
• nízkoprahové zařízení	1	2	3	4	5
• odbor sociálních věcí (OSPOD)	1	2	3	4	5
• středisko volného času	1	2	3	4	5
• rodinné centrum	1	2	3	4	5
• Jiné:	1	2	3	4	5

**15. Je něco, v čem byste uvítali širší spolupráci se školskými poradenskými zařízeními? Pokud ano, zakroužkujte a uveďte míru potřeby.** (1 – rozhodně ano, 2 – spíše ano, 3 – nevím, 4 – spíše ne, 5 – rozhodně ne)

• s vypracováním individuálních plánů	1	2	3	4	5
• s vypracováním plánů pedagogické podpory	1	2	3	4	5
• konzultace podkladů z SPC, PPP (vč. metodiky)	1	2	3	4	5
• supervize, mentoring, koučink	1	2	3	4	5
• Jiné:	1	2	3	4	5

**16. Jak byste ohodnotili spolupráci s rodiči?** (1 – vynikající, 2 – velmi dobré, 3 – dobré, 4 – dostačující, 5 – nedostačující)

1      2      3      4      5      Komentář:

**17. Které kompetence by si podle Vás zaslouhovaly větší pozornost? Zakroužkujte je a uveďte míru potřeby.** (1 – rozhodně ano, 2 – spíše ano, 3 – nevím, 4 – spíše ne, 5 – rozhodně ne)

• rozvoj čtenářské (pre)gramotnosti	1	2	3	4	5
• rozvoj matematické (pre)gramotnosti	1	2	3	4	5
• rozvoj jazykové gramotnosti	1	2	3	4	5
• rozvoj polytechnického vzdělávání	1	2	3	4	5
• rozvoj digitální gramotnosti a kompetencí (vč. mediální výchovy)	1	2	3	4	5
• rozvoj kompetencí dětí a žáků pro aktivní používání cizího jazyka	1	2	3	4	5
• rozvoj sociálních a občanských kompetencí dětí a žáků	1	2	3	4	5
• rozvoj environmentální výchovy, vzdělávání a osvěty	1	2	3	4	5
• podpora podnikavosti, kreativity a iniciativy dětí a žáků	1	2	3	4	5
• rozvoj regionální identity, kulturního povědomí a vyjádření dětí a žáků	1	2	3	4	5
• rozvoj kritického myšlení dětí, žáků, pedagogů	1	2	3	4	5
• rozvoj logopedických kompetencí	1	2	3	4	5
• jiné:	1	2	3	4	5

**Děkujeme Vám za ochotu a Váš čas, který jste věnoval(a) vyplnění tohoto dotazníku!**

Zkratky: SPC - speciální pedagogické centrum, PPP - pedagogicko-psychologická poradna, ZUS - základní umělecká škola, MŠ - mateřská škola, ZŠ - základní škola, ICT - informační technologie

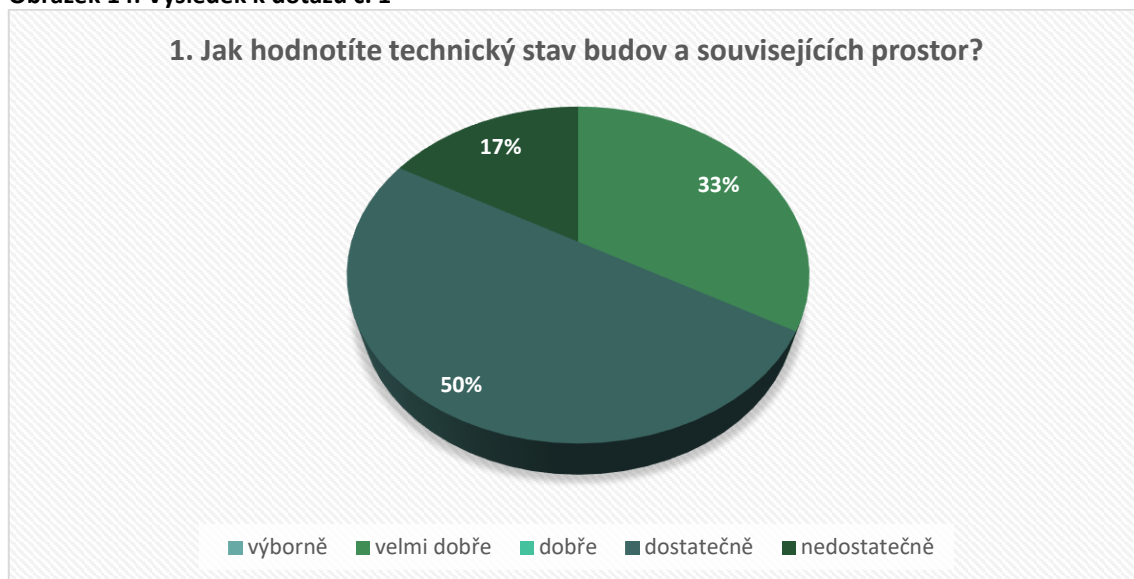
Místní akční plán rozvoje vzdělávání v ORP Pacov (reg. č.: CZ.02.3.68/0.0/0.0/15\_005/0000397).

Výsledky budou použity ke zpracování strategického dokumentu MAP (strategické rámce, analýza) a zpracování bakalářské práce Ivany Ťoupalové na téma „Místní akční plán rozvoje předškolního vzdělávání v ORP Pacov“ v rámci studia na Pedagogické fakultě Jihočeské univerzity.



## Příloha 5: Grafické podklady ke strukturovaným rozhovorům

Obrázek 14: Výsledek k dotazu č. 1



Zdroj: vlastní tvorba

Obrázek 15: Výsledek k dotazu č. 2



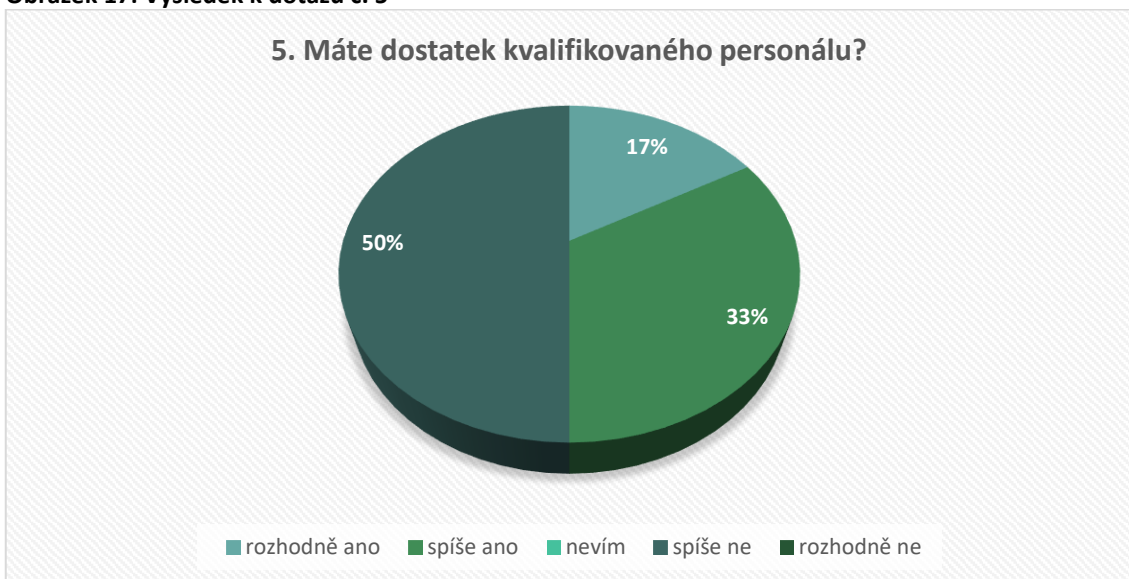
Zdroj: vlastní tvorba

**Obrázek 16: Výsledek k dotazu č. 4**



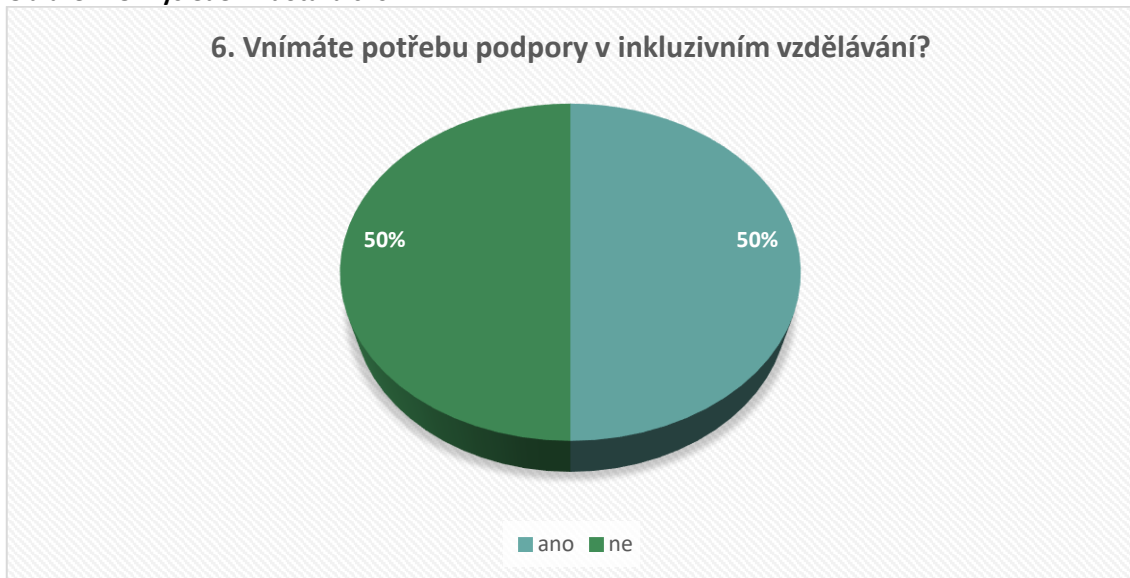
*Zdroj: vlastní tvorba*

**Obrázek 17: Výsledek k dotazu č. 5**



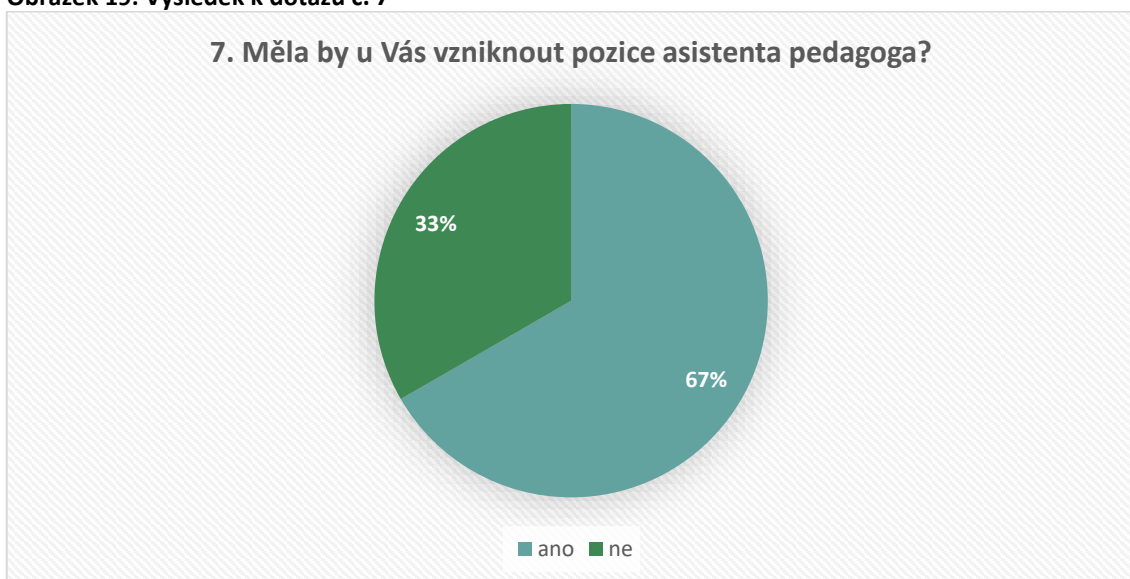
*Zdroj: vlastní tvorba*

Obrázek 18: Výsledek k dotazu č. 6



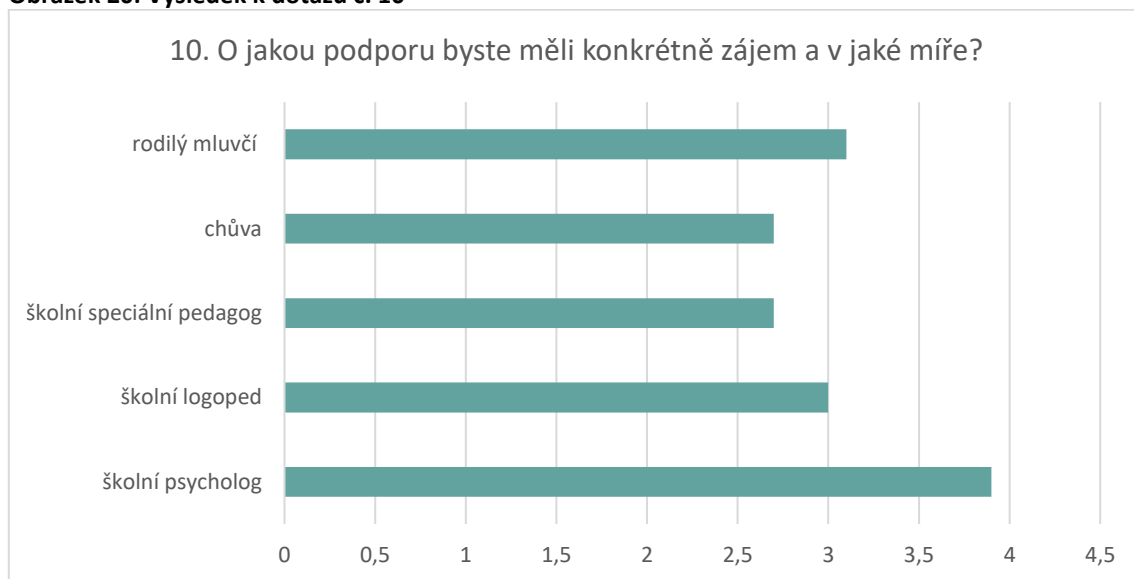
Zdroj: vlastní tvorba

Obrázek 19: Výsledek k dotazu č. 7



Zdroj: vlastní tvorba

**Obrázek 20: Výsledek k dotazu č. 10**



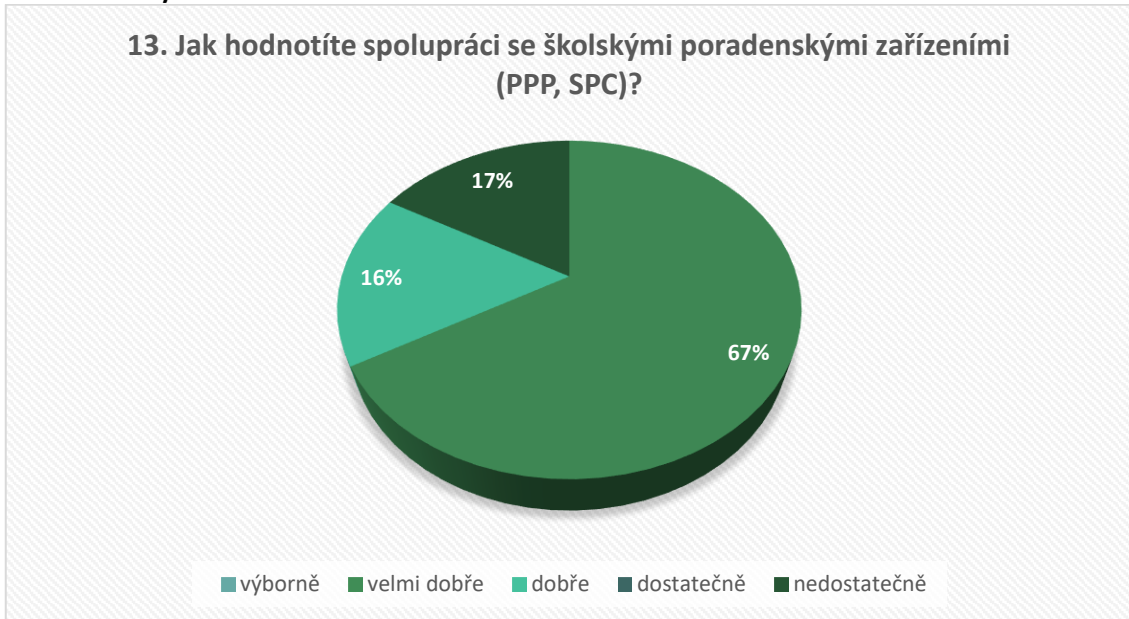
*Zdroj: vlastní tvorba*

**Obrázek 21: Výsledek k dotazu č. 12**



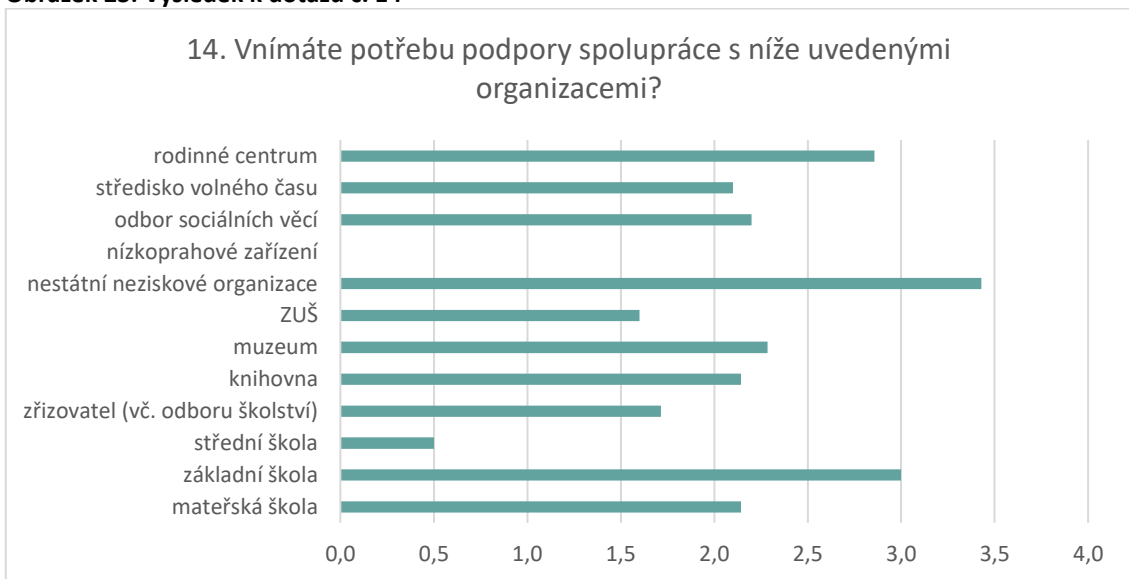
*Zdroj: vlastní tvorba*

Obrázek 22: Výsledek k dotazu č. 13



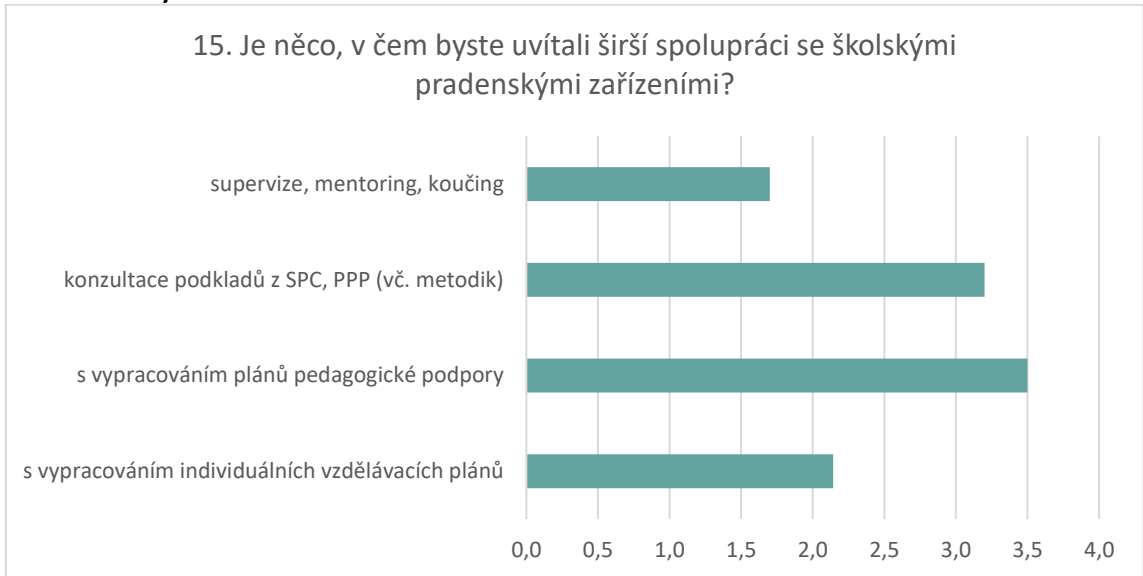
Zdroj: vlastní tvorba

Obrázek 23: Výsledek k dotazu č. 14



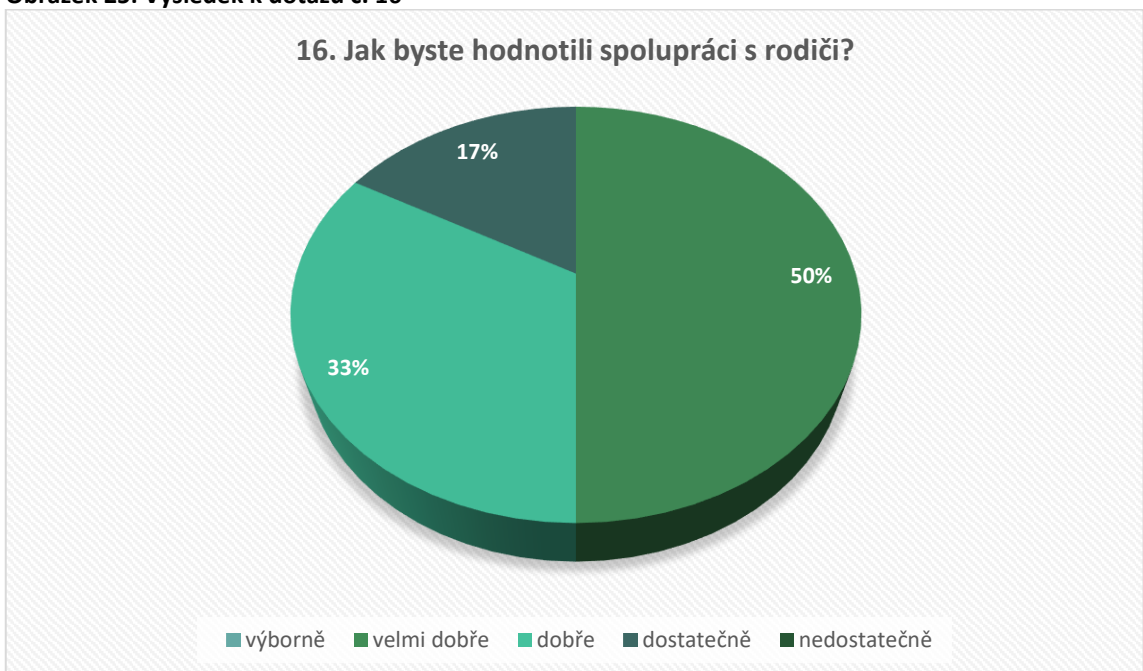
Zdroj: vlastní tvorba

**Obrázek 24: Výsledek k dotazu č. 15**



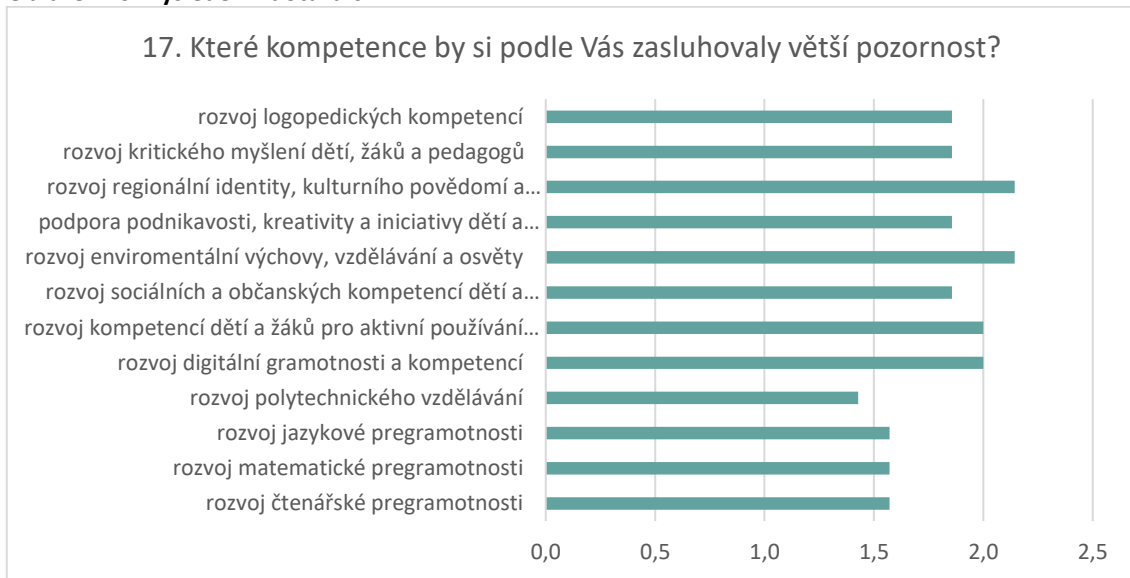
*Zdroj: vlastní tvorba*

**Obrázek 25: Výsledek k dotazu č. 16**



*Zdroj: vlastní tvorba*

**Obrázek 26: Výsledek k dotazu č. 17**



*Zdroj: vlastní tvorba*

## Příloha 6: Vzor dotazníku

### DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ - VEDOUcí A PEDAGOGIČTí PRACOVNíCI

Vážení ředitelé a pedagogové, v rámci Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání (dále jen MAP) v ORP Pacov pod záštitou Svazku obcí mikroregionu Stražské jsme si pro Vás dovolili připravit možnost školení akreditovaného MŠMT. Možnosti a témata je mnoho, proto budte tak laskaví a pomozte nám prostřednictvím tohoto dotazníku zjistit témata, která by Vás nejvíce zajímala. Školení, o které byste měli zájem, prosím zakroužkujte. Počet je neomezený!

<p><b>Jsem pedagogem v:</b> • MŠ • ZŠ • ZUŠ</p> <p><b>Pohlaví:</b> • muž • žena</p> <p><b>Věková kategorie:</b> • 20 - • 30 - • 40 - • šite</p> <p><b>Psychologie a pedagogika (pro MŠ, ZŠ, ZuŠ)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Klima třídy, školy a sborovny a jeho prvky</li> <li>Psychologie vedení žáků a třídy</li> <li>Psychologická problematika školní úspěšnosti/neúspěšnosti</li> <li>Psychologie kontroly, zkoušení a hodnocení (psychologie zkoušky, alternativní druhy zkoušení)</li> <li>Vzdělávání a výchova dětí s SVP (vč. výchovných přístupů, nápravné péče, podpůrných opatření, plánu ped. podpory):             <ul style="list-style-type: none"> <li>dyslexie</li> <li>dysgrafie</li> <li>dyskalkulie</li> <li>vývojová dysfázie a dysartrie</li> <li>ADHD, ADD</li> <li>SPU, SPUCH</li> </ul> </li> <li>Neurotické poruchy dětí a mladistvých</li> <li>Psychologické aspekty talentu, nadání a tvořivosti</li> <li>Základní principy nadání, jejich rozvíjení, vyhledávání a identifikace nadání</li> <li>Vývojové trendy a vývojové styly současné rodiny a jejich dopad na vývoj dítěte</li> <li>Psychohygiena pedagogické profese</li> <li>Osobnostní rozvoj pedagogů</li> <li>Osobnostní rozvoj dětí a žáků</li> <li>Jak předcházet šikaně, prevence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktuální trendy a problémy českého školství</li> <li>Aktuální legislativa českého školství (novela zákona)</li> <li>Alternativní výukové zahraniční směry jako inspirace pro naše podmínky</li> <li>Integrace dětí a žáků se speciálními vzdělávacími potřebami do hlavního vzdělávacího proudu</li> <li>Využití myšlenkových map ve výuce a výchově</li> <li>Výchovné problémy a sociálně patologické jevy u dětí a mládeže</li> <li>Spolupráce s PPP, SPC a následná práce s dokumentací</li> <li>Vážně i nevázně o velkých problémech s malými dětmi</li> <li>Obtížné situace ve vzdělávání</li> <li>Kázeňské problémy ve školní třídě</li> <li>Stanovování hranic ve výchově dítěte</li> <li>Spolupráce učitele a asistenta pedagoga</li> </ul> <p><b>ZŠ - specifická nabídka (pro ZŠ)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pedagogická diagnostika v praxi v ZŠ</li> <li>Možnosti klasifikace žáků a žáků se SPU, SPUCH</li> <li>Inkluze v ZŠ</li> <li>Specifika výuky v 1. třídě</li> <li>Žák cizinec ve vzdělávání</li> <li>SVP ZV</li> <li>Edukace dítěte s poruchou autistického spektra na ZŠ</li> <li>Homosexualita ve školním prostředí</li> <li>Příprava dítěte při přechodu ze ZŠ na SŠ</li> <li>Role asistenta pedagoga ve vyučovacím procesu</li> <li>Tvorba plánu pedagogické podpory a možnost podpůrných opatření ve výuce na běžné ZŠ</li> <li>Šikana žáků a učitelů a její řešení</li> </ul>	<p><b>Komunikace (pro MŠ, ZŠ, ZuŠ)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Respektovat a být respektován (efektivní kom.)</li> <li>Komunikace rodič vs. škola, učitel vs. žák</li> <li>Asertivní chování</li> <li>Prevence v oblasti logopedie a komunikačních dovedností</li> <li>Hudební činnost podporující logopedickou prevenci</li> <li>Metody komunikace pro vedoucí pracovníky</li> </ul> <p><b>Výchovné poradenství (pro MŠ, ZŠ, ZuŠ)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nové trendy ve výchovném poradenství</li> <li>Kariérové poradenství na základních školách</li> <li>Tvorba efektivního individuálního vzdělávacího plánu</li> </ul> <p><b>Vedení školy - ředitel, zástupce ředitele, výchovný poradce (pro MŠ, ZŠ, ZuŠ)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Profesní rozvoj zástupců ředitele</li> <li>Efektivní řízení školy</li> <li>Manažerský reStart</li> <li>Leadership jako proces vedení lidí v pohodě</li> <li>Personální podpora v MŠ a ZŠ</li> <li>Tvorba školního řádu jako nástroje pravidel</li> <li>Tvorba klasifikačního řádu</li> <li>Aktuální legislativa a řešení situací z pohledu práva</li> <li>Motivace zaměstnanců a vedení hodnotících rozhovorů</li> </ul>
--	--	---

Místní akční plán rozvoje vzdělávání v ORP Pacov (reg. č.: CZ.02.3.68/0.0/0.0/15\_005/0000397).

Zkratky: MŠ - mateřská škola, ZŠ - základní škola, SŠ - střední škola, ZUŠ - základní umělecká škola, ORP - obec s rozšířenou působností, SPU - specifické poruchy učení, SPUCH - specifické poruchy chování, ADHD - porucha pozornosti s hyperaktivitou, ADD - porucha pozornosti, SVP - školní vzdělávací program, ZV - základní vzdělávání, OV - občanská výchova



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

<p><b>Témata MAP (pro MŠ, ZŠ, ZuŠ)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Učíme se poznávat živou a neživou přírodu za pomoci pokusů</li> <li>Výuka matematiky metodou prof. Hejného</li> <li>Matematika pro život</li> <li>Hry ve výuce českého jazyka</li> <li>Hry ve výuce cizího jazyka</li> <li>Etická výchova na ZŠ a MŠ a formování charakteru dítěte a žáka</li> <li>Metodický kurz angličtiny pro výuku nejmladších dětí</li> <li>Výuka cizího jazyka pro dyslektika</li> <li>Výbrané kapitoly z fyziky, chemie, zeměpisu a přírodopisu (dle domluvy)</li> <li>Jak uchořit kontroverzní témata ve výuce OV</li> <li>Jak zábavně a efektivně na výuku finanční gramotnosti</li> <li>Abaku ve výuce matematiky a přírodních věd</li> <li>Tvořivé hry ve výuce</li> <li>Polytechnické vzdělávání – tvorba z recyklovatelných materiálů</li> <li>Moderní metody práce v polytechnickém vzdělávání</li> <li>Zakládáme čtenářský klub</li> <li>Zakládáme klub logických a matematických her</li> <li>Současná světová literatura</li> <li>Současná česká literatura</li> <li>Energetika ve výuce fyziky</li> <li>Inspirace pro učitele I. stupně – čtenářská gramotnost</li> <li>Badatelské a projektové metody práce ve výuce</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>fyziky</li> <li>chemie</li> <li>přírodopisu, přírodovědy</li> <li>zeměpisu</li> </ul>	<p><b>MŠ - specifická nabídka (pro MŠ)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pedagogická diagnostika v praxi</li> <li>Inkluze v MŠ</li> <li>Všestranný rozvoj dítěte</li> <li>SVP</li> <li>Děti od dvou let v MŠ</li> <li>Hyperaktivní dítě a dítě s hraničním chováním</li> <li>Edukace dítěte s poruchou autistického spektra</li> <li>Pedagogická činnost s nadanými předškoláky</li> <li>Prožitkové učení a dramatická výchova v MŠ</li> <li>Příprava dítěte a rodičů na přechod z MŠ do ZŠ</li> <li>Polytechnické vzdělávání v MŠ</li> <li>Tvorba plánu pedagogické podpory a možnost podpůrných opatření ve výuce v běžné MŠ</li> <li>Rozvoj dítěte se zdravotním postižením v MŠ</li> <li>Čtenářská pregramotnost</li> <li>Matematická pregramotnost</li> <li>Děti cizinců v MŠ</li> </ul> <p><b>ZUŠ - specifická nabídka (pro ZUŠ)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Využití nových metod a forem výuky na dechové nástroje</li> <li>Využití nových metod a forem výuky na strunné nástroje</li> <li>Využití nových metod a forem výuky ve výtvarných oborech</li> <li>Výuka dětí se speciálními vzdělávacími potřebami v ZuŠ</li> </ul> <p><b>Obecná témata (pro MŠ, ZŠ, ZuŠ)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Islám a střet civilizací</li> <li>Řešení problémových situací ve škole z pohledu práva</li> <li>Nutriční gramotnost</li> </ul>	<p>Máte zájem o jiná školení, která jste v naší nabídce nenašli, nebo se chcete setkat s konkrétním lektorem? Napište nám, budeme se Vám snažit maximálně vyhovět a školení pro Vás ušít na míru.</p> <p>Vaše další vzdělávání nemusí být jen o školeních. V rámci tohoto dotačního titulu máte možnost rozšířit si své obzory i jiným způsobem, např.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Exkurzí</li> <li>Vikendovým vzdělávacím pobytem</li> <li>Koučinkem</li> <li>Workshopem</li> <li>Jině:</li> </ul> <p>Děkujeme vám za vaši ochotu a čas, který jste věnovali vyplnění dotazníku. Dotazník prosím odevzdejte v kanceláři ředitele školy.</p>
---	--	--

Místní akční plán rozvoje vzdělávání v ORP Pacov (reg. č.: CZ.02.3.68/0.0/0.0/15\_005/0000397).

Dotazník je anonymní, výsledky budou použity k přípravě školení, ke zpracování dokumentu MAP a zpracování bakalářské práce Ivany Toupalové na téma „Místní akční plán rozvoje předškolního vzdělávání v ORP Pacov“ v rámci studia na Pedagogické fakultě Jihočeské univerzity.



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

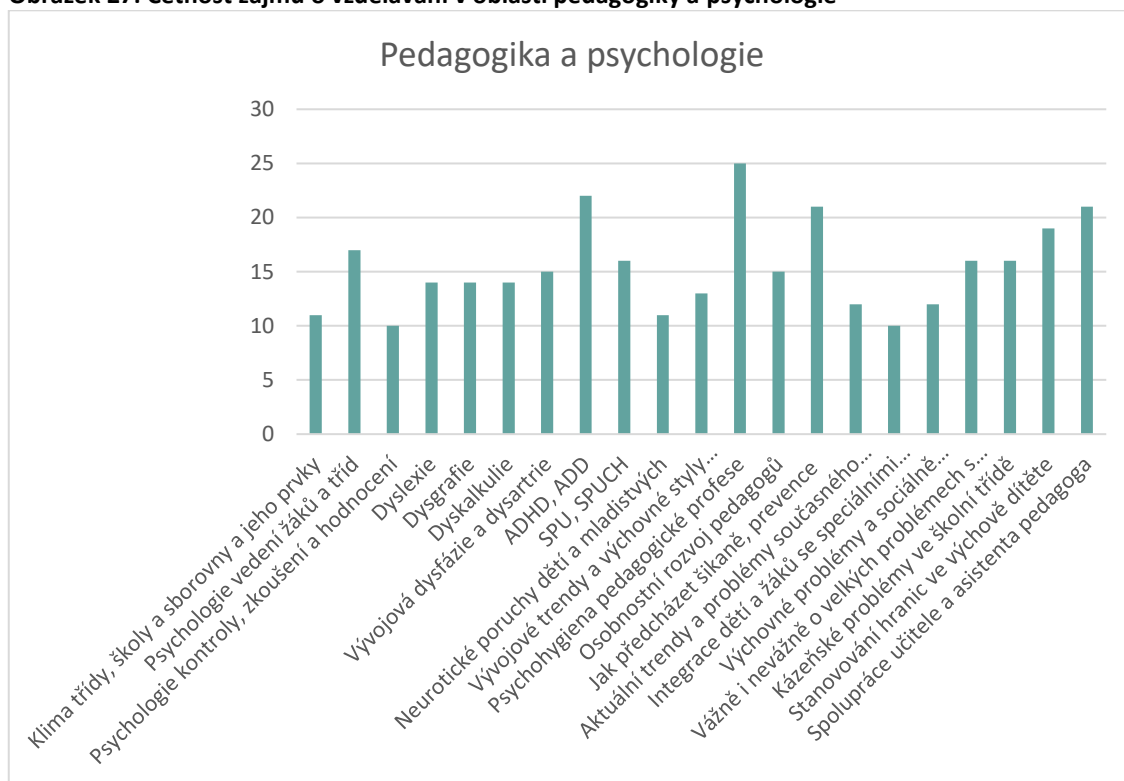


MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



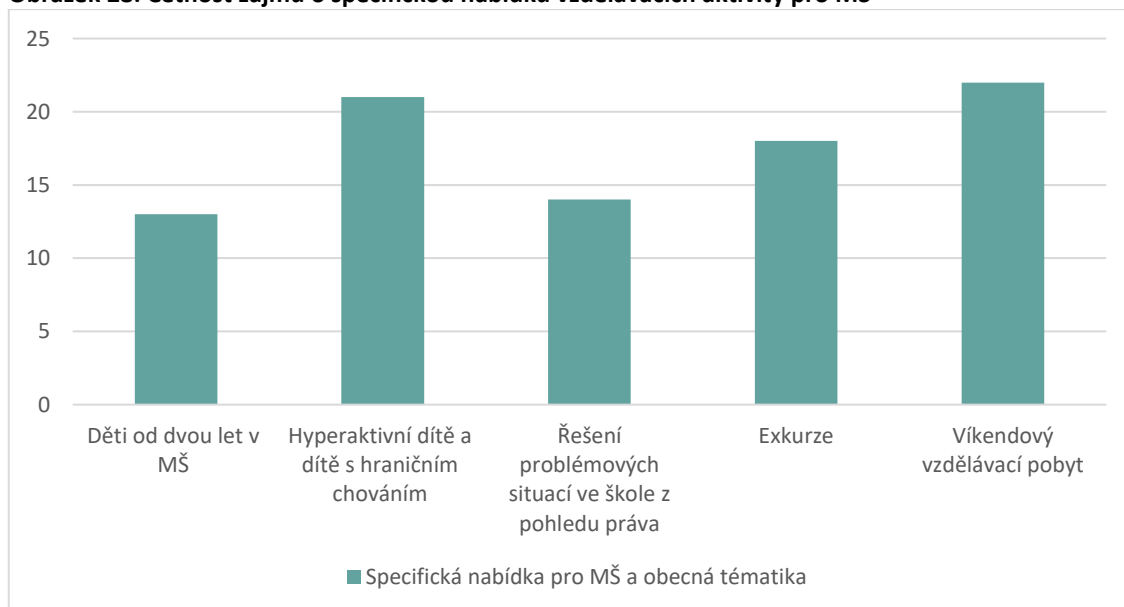
## Příloha 7: Dotazníkové šetření pedagogičtí pracovníci

Obrázek 27: Četnost zájmu o vzdělávání v oblasti pedagogiky a psychologie



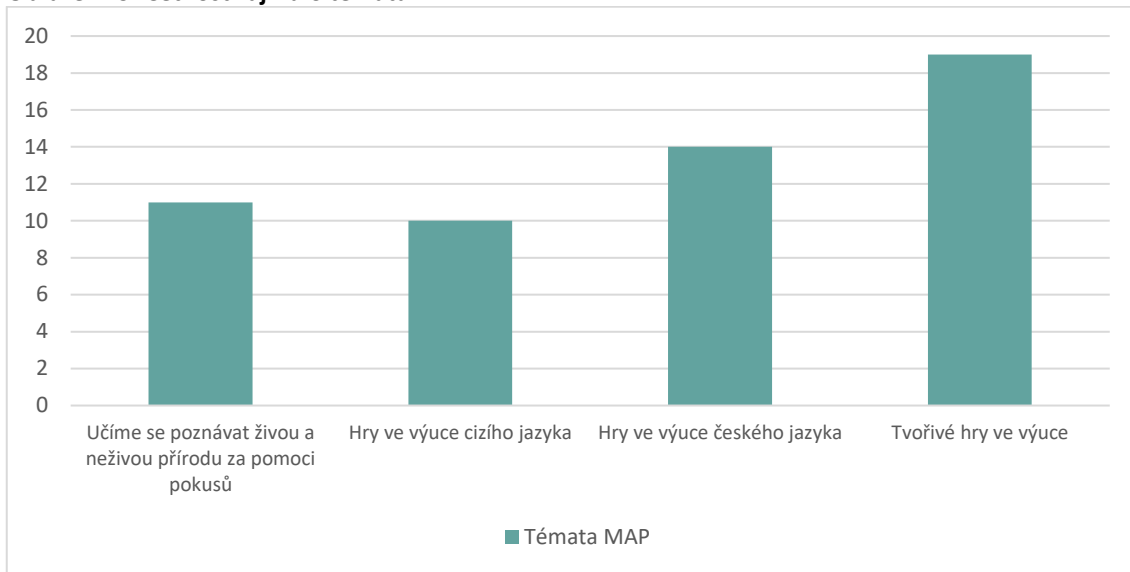
Zdroj: vlastní tvorba

Obrázek 28: Četnost zájmu o specifickou nabídku vzdělávacích aktivity pro MŠ



Zdroj: vlastní tvorba

**Obrázek 29: Četnost zájmu o témata MAP**



*Zdroj: vlastní tvorba*

## Příloha 8: SWOT analýzy pro jednotlivé priority MAP

**Tabulka 4: Priorita I Zajištění dostupnosti a zvýšení kvality infrastruktury předškolního vzdělávání**

<b>Silné stránky:</b>	<b>Slabé stránky:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• průběžné modernizace budov a vybavenosti škol (investice)</li> <li>• dobré strategické rozmístění MŠ na území</li> <li>• zkušenost škol v získávání finančních prostředků z EU fondů a realizaci projektů</li> <li>• dobré vztahy mezi řediteli a zřizovateli, řediteli a pedagogy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatečný technický stav budov a nedostatečná vybavenost (př. pro polytechniku)</li> <li>• neznalost škol dotační politiky a náročná administrativa žádostí o dotace</li> <li>• bezbariérový přístup často nepokrývá všechny prostory MŠ</li> </ul>
<b>Příležitosti:</b>	<b>Hrozby:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zajištění vyhovujícího technického stavu budov a vybavenosti pro zvýšení kvality vzdělávání (investice zřizovatelů)</li> <li>• zajištění bezbariérovosti a energetické úspornosti budov a souvisejících prostor</li> <li>• zvýšení informovanosti škol v oblasti dotační politiky</li> <li>• usnadnění administrativy při podávání žádosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• legislativa</li> <li>• nedostatek finančních prostředků na činnost škol a školských zařízení</li> <li>• rizika vícezdrojového financování</li> <li>• politika rušení malých škol</li> <li>• mateřské školy nevyhovující hygienickým požadavkům</li> <li>• zaostávání ve vybavenosti, trendech, inkluzi</li> <li>• neznalost demografického vývoje</li> </ul>

*Zdroj: vlastní tvorba*

**Tabulka 5: Priorita II Podpora zvýšení kvality vzdělávání v klíčových kompetencích a gramotnostech**

<b>Silné stránky:</b>	<b>Slabé stránky:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• významná podpora ze strany ředitelů a zřizovatelů v oblasti rozvoje klíčových kompetencí a pregramotností</li> <li>• vysoká kvalifikovanost pedagogických pracovníků</li> <li>• výborná kvalita a zajištění předškolního vzdělávání</li> <li>• zkušenost škol v získávání finančních prostředků z EU fondů a realizaci projektů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nízký zájem o DVPP v oblasti rozvoje klíčových kompetencí a pregramotností</li> <li>• nedostatek kvalifikovaných pracovníků (především asistentů pedagoga)</li> <li>• chybí dostupnost a nabídka služeb pro mateřské školy</li> <li>• neznalost škol dotační politiky a náročná administrativa žádostí o dotace</li> <li>• nedostatečná schopnost uchopit změnu vzdělávací politik (KK, inkluze)</li> <li>• nedostatek mužů v předškolním vzdělávání</li> <li>• zatížení pedagogů syndromem vyhoření</li> </ul>
<b>Příležitosti:</b>	<b>Hrozby:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zajištění aktivit, které jsou zaměřené na získání praktických zkušeností (DVPP, sdílení dobré praxe, mentoring, supervize ...)</li> <li>• podpořit inovativní přístup ke vzdělávání</li> <li>• zajištění osobnostních a sociální výchovy (psychohygiena)</li> <li>• zvýšení informovanosti škol v oblasti dotační politiky</li> <li>• usnadnění administrativy při podávání žádosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• legislativa</li> <li>• nedostatek prostoru individuální práci s dětmi</li> <li>• nedostatek kvalifikovaných pracovníků v předškolním vzdělávání</li> <li>• rizika vícezdrojového financování</li> <li>• zatížení syndromem vyhoření, stereotypy a autocenzurou</li> <li>• nevyhovující úroveň klíčových kompetencí a pregramotností</li> <li>• zaostávání ve trendech, inkluzi, inovacích</li> </ul>

*Zdroj: vlastní tvorba*

**Tabulka 6: Priorita III Rozvoj spolupráce a podpora manažerských a inovativních systémů**

<b>Silné stránky:</b>	<b>Slabé stránky:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• dobrá úroveň spolupráce mezi mateřskými školami a zřizovateli</li><li>• navázaná spolupráce s různými organizacemi</li><li>• zkušenost škol v oblasti spolupráce (projekty)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nedostatečná komunikace mezi MŠ a ZŠ v území</li><li>• nízký zájem o spolupráci na projektech</li><li>• nízký zájem rodičů o spolupráci se školami</li><li>• neznalost škol dotační politiky a náročná administrativa žádostí o dotace</li><li>• nedostatečná schopnost uchopit změnu vzdělávací politik (inkluze, klima škol)</li><li>• zatížení pedagogů syndromem vyhoření</li></ul>
<b>Příležitosti:</b>	<b>Hrozby:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• sdílení příkladů dobré praxe a aktivit spolupráce</li><li>• podílení se na projektech vyžadujících spolupráci</li><li>• zefektivnění komunikace s rodiči a aktivace pasivních rodičů</li><li>• zefektivnění spolupráce mezi MŠ a ZŠ</li><li>• zvýšení informovanosti škol v oblasti dotační politiky</li><li>• usnadnění administrativy při podávání žádosti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• legislativa</li><li>• nedostatek prostoru individuální práci s dětmi</li><li>• nedostatek kvalifikovaných pracovníků v předškolním vzdělávání</li><li>• rizika vícezdrojového financování</li><li>• neochota spolupracovat a využívat možností poskytovatelů dotací</li><li>• nesystémovost v přenosu informací mezi rodinou a MŠ, mezi MŠ a ZŠ</li><li>• náročný přechod dětí z MŠ do ZŠ</li><li>• zaostávání v trendech spolupráce a hodnocení</li></ul>

*Zdroj: vlastní tvorba*

## Příloha 9: Podrobný popis priorit a cílů

**Tabulka 7: Zajištění vyhovující infrastruktury a technického stavu mateřských škol a souvisejících prostor (výstavba, stavební úpravy, modernizace) s důrazem na zvyšování kvality vzdělávání**

PRIORITA I.	<i>Zajištění dostupnosti a zvýšení kvality infrastruktury předškolního vzdělávání</i>
Cíl	<p><b>Specifický cíl</b></p> <p><b>SC 1.1 Zajištění vyhovující infrastruktury a technického stavu mateřských škol a souvisejících prostor (výstavba, stavební úpravy, modernizace) s důrazem na zvyšování kvality vzdělávání</b></p> <p>Mezi hlavní priority v území patří kvalita vzdělávání na úrovni vstupů, které jsou výchozím bodem pro kvalitní vzdělávání dětí s důrazem na individualitu a potřeby každého dítěte. Patří sem především dostatečná a dostupná infrastruktura včetně dostatečných kapacit budov mateřských škol (vyhovující technický stav budov škol včetně prostor souvisejících se vzděláváním, snížení energetické náročnosti a bezbariérovost) v rámci výstavby, stavebních úprav a modernizací.</p>
Vazba na povinná a doporučená opatření dle Postupů MAP	<p><b>Vazba na povinná opatření:</b></p> <p>PO 1 Předškolní vzdělávání a péče: dostupnost – inkluze – kvalita <i>(průřezová a silná provázanost)</i></p> <p>PO 2 Čtenářská a matematická gramotnost v základním vzdělávání <i>(průřezová a slabá provázanost)</i></p> <p>PO 3 Inkluzivní vzdělávání a podpora dětí ohrožených školním neúspěchem <i>(průřezová a silná provázanost)</i></p> <p><b>Vazba na doporučená opatření:</b></p> <p>DO 4 Rozvoj podnikavosti a kreativity dětí <i>(průřezová a střední provázanost)</i></p> <p>DO 5 Rozvoj kompetencí dětí v polytechnickém vzdělávání <i>(průřezová a střední provázanost)</i></p> <p><b>Vazba na průřezová a volitelná opatření:</b></p> <p>PVO 7 Rozvoj digitálních kompetencí dětí <i>(průřezová a střední provázanost)</i></p> <p>PVO 8 Rozvoj kompetencí dětí pro aktivní používání cizího jazyka <i>(průřezová a střední provázanost)</i></p>
Indikátory	počet projektů a aktivit zaměřených na budování a modernizaci zázemí a infrastrukturu (výstavba, stavební úpravy a modernizace) včetně projektů aktivit zaměřených na energeticky úsporná opatření, vnější bezpečnost škol a bezbariérovost

*Zdroj: vlastní tvorba*

**Tabulka 8: Zajištění moderního a vyhovujícího materiálního a technického vybavení mateřských škol a souvisejících prostor s důrazem na zvyšování kvality vzdělávání**

PRIORITA I.	<i>Zajištění dostupnosti a zvýšení kvality infrastruktury předškolního vzdělávání</i>
Cíl	<p><b>Specifický cíl</b></p> <p><b>SC 1.2 Zajištění moderního a vyhovujícího materiálního a technického vybavení mateřských škol a souvisejících prostor s důrazem na zvyšování kvality vzdělávání</b></p> <p>Mezi další priority na úrovni vstupů v území patří vyhovující, moderní a optimální množství materiálního a technického vybavení škol včetně prostor souvisejících se vzděláváním. Prioritou je polytechnická a digitální vybavenost. Tento cíl je úzce navázán na rozvoj klíčových kompetencí a podporu dětí ohrožených školním neúspěchem a nadaných. Důležitým aspektem je pružně reagovat na trendy a aktuální potřeby měnící se společnosti. V rámci vybavenosti je jako důležitá vnímána podpora začleňování dětí s potřebou podpůrných opatření (např. kompenzační pomůcky).</p>
Vazba na povinná a doporučená opatření dle Postupů MAP	<p><b>Vazba na povinná opatření:</b></p> <p>PO 1 Předškolní vzdělávání a péče: dostupnost – inkluze – kvalita (<i>průřezová a silná provázanost</i>)</p> <p>PO 2 Čtenářská a matematická gramotnost v základním vzdělávání (<i>průřezová a slabá provázanost</i>)</p> <p>PO 3 Inkluzivní vzdělávání a podpora dětí a žáků ohrožených školním neúspěchem (<i>průřezová a silná provázanost</i>)</p> <p><b>Vazba na doporučená opatření:</b></p> <p>DO 4 Rozvoj podnikavosti a kreativity dětí (<i>průřezová a střední provázanost</i>)</p> <p>DO 5 Rozvoj kompetencí dětí v polytechnickém vzdělávání (<i>průřezová a střední provázanost</i>)</p> <p><b>Vazba na průřezová a volitelná opatření:</b></p> <p>PVO 7 Rozvoj digitálních kompetencí dětí (<i>průřezová a střední provázanost</i>)</p> <p>PVO 8 Rozvoj kompetencí dětí pro aktivní používání cizího jazyka (<i>průřezová a střední provázanost</i>)</p> <p>PVO 9 Rozvoj sociálních a občanských kompetencí dětí (<i>průřezová a slabá provázanost</i>)</p>
Indikátory	počet projektů a aktivit se zaměřením na zvýšení technické a materiální vybavenosti a modernizaci mateřských škol

*Zdroj: vlastní tvorba*

**Tabulka 9: Rozvoj polytechnického vzdělávání a EVVO (technické, řemeslné a přírodovědné obory)**

PRIORITA II.	<i>Podpora zvýšení kvality vzdělávání v klíčových kompetencích a pregramotnosti</i>
Cíl	<p><b>Specifický cíl</b></p> <p><b>SC 2.1 Rozvoj polytechnického vzdělávání a EVVO (technické, řemeslné a přírodovědné obory)</b></p> <p>Klíčovým článkem kvality opět na úrovni vstupů je motivovaný, profesně kompetentní a angažovaný pedagog. Pedagog je vnímán jako významný nositel hodnot, vizí a inovací uplatňující nezaujatý, individuální a emočně vřelý přístup. Rozvoj polytechnického vzdělávání a EVVO uskutečňují v této oblasti vzdělání pedagogičtí pracovníci (DVPP), kteří tuto klíčovou kompetenci za optimálních podmínek s dostatečným vybavení a prostřednictvím efektivní metod výuky rozvíjejí u dětí. Do polytechnického vzdělávání řadíme technické, řemeslné a přírodovědné oblasti vzdělávání. Cílem jsou i tzv. „žakovské projekty“ rozvíjející kompetence v oblasti polytechnického vzdělávání a EVVO.</p>
Vazba na povinná a doporučená opatření dle Postupů MAP	<p><b>Vazba na povinná opatření:</b></p> <p>PO 1 Předškolní vzdělávání a péče: dostupnost – inkluze – kvalita <i>(průřezová a střední provázanost)</i></p> <p>PO 3 Inkluzivní vzdělávání a podpora dětí a žáků ohrožených školním neúspěchem <i>(průřezová a střední provázanost)</i></p> <p><b>Vazba na doporučená opatření:</b></p> <p>DO 4 Rozvoj podnikavosti a kreativity dětí a žáků <i>(průřezová a slabá provázanost)</i></p> <p>DO 5 Rozvoj kompetencí dětí a žáků v polytechnickém vzdělávání <i>(průřezová a silná provázanost)</i></p> <p><b>Vazba na průřezová a volitelná opatření:</b></p> <p>PVO 7 Rozvoj digitálních kompetencí dětí a žáků <i>(průřezová a střední provázanost)</i></p> <p>PVO 8 Rozvoj kompetencí dětí a žáků pro aktivní používání cizího jazyka <i>(průřezová a slabá provázanost)</i></p> <p>PVO 9 Rozvoj sociálních a občanských kompetencí dětí a žáků <i>(průřezová a střední provázanost)</i></p>
Indikátory	počet aktivit a projektů zaměřených na rozvoj polytechnického vzdělávání a EVVO

*Zdroj: vlastní tvorba*



**Tabulka 10: Rozvoj pregramotností (digitální, čtenářská, matematická, jazyková, mediální)**

PRIORITA II.	<i>Podpora zvýšení kvality vzdělávání v klíčových kompetencích a pregramotnosti</i>
Cíl	<p><b>Specifický cíl</b></p> <p><b>SC 2.2 Rozvoj pregramotností (digitální, čtenářská, matematická, jazyková, mediální)</b></p> <p>Klíčovým článkem kvality na úrovni vstupů je motivovaný, profesně kompetentní a angažovaný pedagog. Pedagog je vnímán jako významný nositel hodnot, vizí a inovací uplatňující nezaufatý, individuální a emočně vřelý přístup. Rozvoj pregramotností uskutečňují v digitální, mediální, čtenářské, matematické a jazykové oblasti vzdělaní pedagogičtí pracovníci (DVPP), kteří tuto klíčovou kompetenci za optimálních podmínek s dostatečným vybavením a prostřednictvím efektivní metod výuky rozvíjejí u dětí. Cílem jsou i tzv. „žákovské projekty“ rozvíjející klíčové kompetence a pregramotnosti.</p> <p>Do čtenářské pregramotnosti řadíme především optimální rozvoj řeči a jazykových kompetencí, rozvoj percepčně motorických a kognitivních funkcí ve vztahu k ontogenetickému vývoji. Logické uvažování, matematické myšlení, představivost, percepce a kognitivní funkce definují především matematickou gramotnost. Digitální a s tím související mediální pregramotnost předpokládá seznámení dětí se základní technikou a praktickým používáním, které rozvíjí kreativitu, kritické myšlení, porozumění, podněcuje k vyhledávání informací, podnikavosti a dotváří plnohodnotně vybaveného jedince. Prostřednictvím ICT technologií můžeme rozvíjet všechny klíčové kompetence a pregramotnosti. Pregramotnost významně ovlivňuje školní připravenost dítěte pro přechod na základní školy.</p>
Vazba na povinná a doporučená opatření dle Postupů MAP	<p><b>Vazba na povinná opatření:</b></p> <p>PO 1 Předškolní vzdělávání a péče: dostupnost – inkluze – kvalita (<i>průřezová a střední provázanost</i>)</p> <p>PO 3 Inkluzivní vzdělávání a podpora dětí a žáků ohrožených školním neúspěchem (<i>průřezová a střední provázanost</i>)</p> <p><b>Vazba na průřezová a volitelná opatření:</b></p> <p>PVO 7 Rozvoj digitálních kompetencí dětí a žáků (<i>průřezová a střední provázanost</i>)</p> <p>PVO 8 Rozvoj kompetencí dětí a žáků pro aktivní používání cizího jazyka (<i>průřezová a slabá provázanost</i>)</p> <p>PVO 9 Rozvoj sociálních a občanských kompetencí dětí a žáků (<i>průřezová a střední provázanost</i>)</p>
Indikátory	počet aktivit a projektů zaměřených na rozvoj pregramotností

*Zdroj: vlastní tvorba*

**Tabulka 11: Rozvoj klíčových kompetencí (občanských, kulturní identity, kreativity a podnikavosti, iniciativy)**

PRIORITA II.	<i>Podpora zvýšení kvality vzdělávání v klíčových kompetencích a pregramotnosti</i>
Cíl	<p><b>Specifický cíl</b></p> <p><b>SC 2.3 Rozvoj klíčových kompetencí (občanských, kulturní identity, kreativity a podnikavosti, iniciativy)</b></p> <p>Klíčovým článkem kvality na úrovni vstupů je motivovaný, profesně kompetentní a angažovaný pedagog. Pedagog je vnímán jako významný nositel hodnot, vizí a inovací uplatňující nezaujatý, individuální a emočně vřelý přístup. Rozvoj klíčových kompetencí zaměřených na občanské kompetence, kulturní identitu, kreativitu, podnikavost a iniciativu vzdělání a informování pedagogičtí pracovníci (DVPP), kteří tyto klíčové kompetence za optimálních podmínek s dostatečným vybavením a prostřednictvím efektivní metod výuky rozvíjejí u dětí. Cílem jsou i tzv. „žákovské projekty“ rozvíjející tyto klíčové kompetence a pregramotnosti. Cílem je podnítit zájem o kulturně-historické a přírodní dědictví a rozvíjet sociální i občanské kompetence v zájmu plnohodnotně vybaveného jedince, který je kreativní, podnikavý a iniciativní.</p>
Vazba na povinná a doporučená opatření dle Postupů MAP	<p><b>Vazba na povinná opatření:</b></p> <p>PO 1 Předškolní vzdělávání a péče: dostupnost – inkluze – kvalita (<i>průřezová a střední provázanost</i>)</p> <p>PO 3 Inkluzivní vzdělávání a podpora dětí a žáků ohrožených školním neúspěchem (<i>průřezová a střední provázanost</i>)</p> <p><b>Vazba na doporučená opatření:</b></p> <p>DO 4 Rozvoj podnikavosti a kreativity dětí (<i>průřezová a slabá provázanost</i>)</p> <p>DO 6 Kariérové poradenství na základních školách (<i>průřezová a slabá provázanost</i>)</p> <p><b>Vazba na průřezová a volitelná opatření:</b></p> <p>PVO 9 Rozvoj sociálních a občanských kompetencí dětí a žáků (<i>průřezová a střední provázanost</i>)</p>
Indikátory	počet aktivit a projektů zaměřených na rozvoj občanských kompetencí, kulturní identity, kreativity a podnikavosti, iniciativy

*Zdroj: vlastní tvorba*

**Tabulka 12: Rozvoj profesního růstu pedagogických pracovníků**

PRIORITA II.	<i>Podpora zvýšení kvality vzdělávání v klíčových kompetencích a pregramotnosti</i>
Cíl	<p><b>Specifický cíl</b></p> <p><b>SC 2.4 Rozvoj profesního růstu pedagogických pracovníků</b></p> <p>Klíčovým článkem kvality na úrovni vstupů je motivovaný, profesně kompetentní a angažovaný pedagog. Pedagog je vnímán jako významný nositel hodnot, vizí a inovací uplatňující nezaujatý, individuální a emočně vřelý přístup. Cílem je podpora osobnostního a profesního růstu pedagogických pracovníků. Cílem je rozvíjející se pedagog, který využívá metody psychohygieny, umí předcházet syndromu vyhoření, rozvíjí své osobnostní kvality a chce profesně růst.</p>
Vazba na povinná a doporučená opatření dle Postupů MAP	<p><b>Vazba na povinná opatření:</b></p> <p>PO 1 Předškolní vzdělávání a péče: dostupnost – inkluze – kvalita <i>(průřezová a střední provázanost)</i></p> <p>PO 3 Inkluzivní vzdělávání a podpora dětí a žáků ohrožených školním neúspěchem <i>(průřezová a střední provázanost)</i></p> <p><b>Vazba na průřezová a volitelná opatření:</b></p> <p>PVO 9 Rozvoj sociálních a občanských kompetencí dětí a žáků <i>(průřezová a střední provázanost)</i></p>
Indikátory	počet aktivit a projektů zaměřených na rozvoj profesního růstu pedagogických pracovníků

*Zdroj: vlastní tvorba*

**Tabulka 13: Rozvoj efektivního systému spolupráce**

PRIORITA III.	<i>Rozvoj spolupráce a podpora manažerských a inovativních systémů</i>
Cíl	<p><b>Specifický cíl</b></p> <p><b>SC 3.1 Rozvoj efektivního systému spolupráce</b></p> <p>Rozvoj spolupráce je zásadní na úrovni formálního vzdělávání a zřizovatelů, ale také napříč formálním, neformálním a zájmovým vzděláváním a s dalšími aktéry.</p> <p>Všichni aktéři vytváří dostatečný prostor pro spolupráci, sdílení dobré praxe. Školy vytváří zdravé klima tříd, pedagogických sborů a celkově školního prostředí. Optimálně podpořené komunikační systémy přispějí k efektivní spolupráci, navázání partnerství a zvýšení informovanosti.</p>
Vazba na povinná a doporučená opatření dle Postupů MAP	<p><b>Vazba na povinná opatření:</b></p> <p>PO 1 Předškolní vzdělávání a péče: dostupnost – inkluze – kvalita <i>(průřezová a střední provázanost)</i></p> <p>PO 3 Inkluzivní vzdělávání a podpora dětí ohrožených školním neúspěchem <i>(průřezová a střední provázanost)</i></p> <p><b>Vazba na doporučená opatření:</b></p> <p>DO 4 Rozvoj podnikavosti a kreativity dětí <i>(průřezová a slabá provázanost)</i></p> <p>DO 6 Kariérové poradenství na základních školách <i>(průřezová a slabá provázanost)</i></p> <p><b>Vazba na průřezová a volitelná opatření:</b></p> <p>PVO 7 Rozvoj digitálních kompetencí dětí <i>(průřezová a slabá provázanost)</i></p> <p>PVO 8 Rozvoj kompetencí dětí pro aktivní používání cizího jazyka <i>(průřezová a slabá provázanost)</i></p> <p>PVO 9 Rozvoj sociálních a občanských kompetencí dětí <i>(průřezová a slabá provázanost)</i></p> <p>PVO 10 Rozvoj kulturního povědomí a vyjádření dětí <i>(průřezová a slabá provázanost)</i></p>
Indikátory	počet aktivit a projektů podporující spolupráci na všech úrovních ve vzdělávání (horizontální, vertikální)

*Zdroj: vlastní tvorba*

**Tabulka 14: Rozvoj systému strategického a efektivního řízení pro zajištění bezpečného klima mateřských škol**

PRIORITA III.	<i>Rozvoj spolupráce a podpora manažerských a inovativních systémů</i>
Cíl	<p><b>Strategický cíl</b></p> <p><b>SC 3.2 Rozvoj systému strategického a efektivního řízení pro zajištění bezpečného klima mateřských škol (vnější, vnitřní)</b></p> <p>Region klade důraz na zdravé a bezpečné klima ve školách. Zajištění příznivého prostředí je jednou ze stěžejních priorit vedoucí k přijetí a úspěchu, prostoru pro sebeuplatnění, rozvoji potencialit a celkově osobnostnímu růstu. Opatření budou cílit na efektivní komunikaci a spolupráci, navázání participace s rodinnými zástupci dětí a soudržnost v pedagogických sborech. Optimálně nastavená potřeba podpůrných opatření, preventivních opatření a rozvoj sociálních kompetencí povede k ochraně fyzického i psychického zdraví dětí a pedagogů. Do tohoto cíle můžeme také zařadit strategické plánování na školách a rozvoj koncepčních přístupů a systémů včetně inovativních. Důležitým prvkem je nastavit i efektivní systém hodnocení kvality vzdělávání a kariérního systému (vedoucí a pedagogičtí pracovníci, děti).</p>
Vazba na povinná a doporučená opatření dle Postupů MAP	<p><b>Vazba na povinná opatření:</b></p> <p>PO 1 Předškolní vzdělávání a péče: dostupnost – inkluze – kvalita <i>(průřezová a střední provázanost)</i></p> <p>PO 3 Inkluzivní vzdělávání a podpora dětí ohrožených školním neúspěchem <i>(průřezová a střední provázanost)</i></p> <p><b>Vazba na průřezová a volitelná opatření:</b></p> <p>PVO 9 Rozvoj sociálních a občanských kompetencí dětí <i>(průřezová a slabá provázanost)</i></p>
Indikátory	počet aktivit a projektů podporujících bezpečný prostor a zdravé klima školy

*Zdroj: vlastní tvorba*