



Spolufinancováno
Evropskou unií

MS
MT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Strategický rámec Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání ORP Karlovy Vary do roku 2028, verze 15.0

Strategický rámec Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání v ORP Karlovy Vary

do roku 2028
verze 15.0 ze dne 11. 12. 2025





**Spolufinancováno
Evropskou unií**



Strategický rámec Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání ORP Karlovy Vary do roku 2028, verze 15.0

Předchozí verze dokumentu Strategický rámec Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání pro území správního obvodu obce s rozšířenou působností Karlovy Vary byly zpracovány v rámci realizace projektu „MAP ORP Karlovy Vary“ (reg. č. CZ.02.3.68/0.0/0.0/15_005/0000079), „MAP Karlovarsko II“ (reg. č. CZ.02.3.68/0.0/0.0/17_047/0008557) a „MAP Karlovarsko III“ (reg. č. CZ.02.3.68/0.0/0.0/20.082/0019936) v OP VVV v programovém období 2014–2021

Aktuální verze byla zpracována v rámci realizace projektu „MAP Karlovarsko IV“ (reg. č. CZ.02.02.XX/00/23_017/0008128) v OP JAK v programovém období 2021–2027.

Vedoucí odborného týmu projektu:
Ing. Markéta Hendrichová, MBA

Zpracovatel: MAS Kraj živých vod, z. s.
Adresa: Masarykovo náměstí 143, 364 61 Teplá
IČO: 269 88 925
WWW: <https://www.krajzivychvod.cz/>



Obsah

Obsah	3
Seznam tabulek	3
Přehled změn	4
1 Strategická část – Strategický rámec priorit MAP do roku 2028	8
1.1 Vize	8
1.2 Popis zapojení aktérů	10
1.3 Výtah ze specifické části analýzy	15
1.4 Popis priorit a cílů	34
1.5 Prioritizace témat při posouzení souladu pro intervence z IROP a dalších dotačních titulů	48

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Přehled platform MAP Karlovarsko IV	15
Tab. č. 2: SWOT analýza: Podpora moderních didaktických forem vedoucích k rozvoji klíčových kompetencí ...	17
Tab. č. 3: SWOT analýza: Rozvoj potenciálu každého žáka, zejména žáků se sociálním a jiným znevýhodněním	19
Tab. č. 4: SWOT analýza: Podpora pedagogických a didaktických kompetencí pracovníků ve vzdělávání a podpora managementu třídních kolektivů	21
Tab. č. 5: Analýza problémů, příčin problémů a potřeb pro téma podpora moderních didaktických forem vedoucích k rozvoji klíčových kompetencí:	24
Tab. č. 6: Analýza problémů, příčin problémů a potřeb pro téma rozvoj potenciálu každého žáka, zejména žáků se sociálním a jiným znevýhodněním:	27
Tab. č. 7: Analýzy problémů, příčin problémů a potřeb pro téma Podpora pedagogických a didaktických kompetencí pracovníků ve vzdělávání a podpora managementu třídních kolektivů:	29
Tab. č. 5: Přehled identifikovaných problémových oblastí	32
Tab. č. 6: Priority	34
Tab. č. 7: Priorita č. 1 a cíl č. 1.1	35
Tab. č. 8: Priorita č. 1 a cíl č. 1.2	36
Tab. č. 9: Priorita č. 1 a cíl č. 1.3	36
Tab. č. 10: Priorita č. 1 a cíl č. 1.4	37
Tab. č. 11: Priorita č. 1 a cíl č. 1.5	37
Tab. č. 12: Priorita č. 1 a cíl č. 1.6	38
Tab. č. 13: Priorita č. 2 a cíl č. 2.1	39
Tab. č. 14: Priorita č. 3 a cíl č. 3.1	40
Tab. č. 15: Priorita č. 3 a cíl č. 3.2	40
Tab. č. 16: Priorita č. 4 a cíl č. 4.1	41
Tab. č. 17: Cíle MAP pro prioritu č. 1 na řešená témata, 3 úrovně vazby (X – slabá, XX – střední, XXX – silná) ...	42
Tab. č. 18: Cíle MAP pro prioritu č. 2 na řešená témata, 3 úrovně vazby (X – slabá, XX – střední, XXX – silná) ...	43
Tab. č. 19: Cíle MAP pro prioritu č. 3 na řešená témata, 3 úrovně vazby (X – slabá, XX – střední, XXX – silná) ...	44
Tab. č. 20: Cíle MAP pro prioritu č. 4 na řešená témata, 3 úrovně vazby (X – slabá, XX – střední, XXX – silná) ...	45
Tab. č. 21: Tabulka záměrů IROP pro programové období 2021–2027 – základní školy	48
Tab. č. 22: Tabulka záměrů IROP pro programové období 2021–2027 – mateřské školy	48
Tab. č. 23: Tabulka záměrů IROP pro programové období 2021–2027 – zájmové a neformální vzdělávání	48



Přehled změn

č. revize	kapitola	předmět revize	datum platnosti revize
2	1	upraveno „analytické části“ na „dokument“	26. 9. 2017
2	1.2	doplněno „a dalších místních zpravodajích“	26. 9. 2017
2	1.2	doplněna tabulka č. 2	26. 9. 2017
2	1.3	úprava názvu cíle 1.1, odstraněno slovo „odborných“	26. 9. 2017
2	1.4	doplnění tabulky č. 19	26. 9. 2017
2	1.4	doplnění tabulky č. 20	26. 9. 2017
2	1.4	doplnění tabulky č. 21	26. 9. 2017
3	celý dokument	grafická úprava dokumentu, aktualizace čísla a názvu aktuálního projektu MAP	24. 10. 2019
3	1	doplněno „nejdříve“ u možnosti aktualizace dokumentu jednou za půl roku	24. 10. 2019
3	1.1	doplněna informace o projednání otázky aktualizace vize	24. 10. 2019
3	1.1	vyškrtnut odstavec o vzniku vize	24. 10. 2019
3	1.2	aktualizován odkaz na webové stránky projektu	24. 10. 2019
3	1.2	aktualizována komunikační strategie dle MAP II	24. 10. 2019
3	1.2	aktualizována tabulka č. 2	24. 10. 2019
3	1.3	aktualizace indikátorů a vazby na opatření v tabulkách priorit a cílů	24. 10. 2019
3	1.3	aktualizace tabulek cílů MAP ve vazbě na řešená témata	24. 10. 2019
3	1.4	doplnění PRV článku 20	24. 10. 2019
3	1.4	doplnění tabulky č. 18	24. 10. 2019
3	1.4	doplnění tabulky č. 19	24. 10. 2019
3	1.4	doplnění tabulky č. 20	24. 10. 2019
4	1.2	Doplnění tabulky č. 2 o dotazníková šetření a ankety	29. 4. 2020
4	1.3	Tabulka č. 13 – změna názvu indikátoru	29. 4. 2020
4	1.4	Doplnění tab. č. 18	29. 4. 2020
4	1.4	Doplnění tab. č. 19	29. 4. 2020
5	1.2	Aktualizována tabulka č. 2	12. 11. 2020
5	1.4	Doplnění textu	12. 11. 2020
5	1.4	Doplnění tab. č. 18	12. 11. 2020
5	1.4	Doplnění tab. č. 19	12. 11. 2020
5	1.4	Rozdělení tab. č. 18 na část A (IROP) a část B (PRV)	12. 11. 2020
6	1.2	Aktualizována tabulka č. 2	15. 5. 2021
6	1.3	Úprava názvu priority č. 3	15. 5. 2021
6	1.3	Doplnění informace o období EU u priority č. 1	15. 5. 2021
6	1.3	Vyškrtnutí cíle 2.2 a změna číslování cíle 2.3 na 2.2	15. 5. 2021
6	1.4	Úprava textu u popisu prioritizace	15. 5. 2021
6	1.4	Doplnění tab. č. 18	15. 5. 2021
6	1.4	Přidání tabulky č. 21 (záměry ZŠ IROP 2021–2027)	15. 5. 2021
6	1.4	Přidání tabulky č. 22 (záměry MŠ IROP 2021–2027)	15. 5. 2021
7	1.2	Aktualizována tabulka č. 2	13. 12. 2021
7	Celý dokument	Přečíslování tabulek z důvodu odstranění cíle 2.2 a přečíslování cíle 2.3 na 2.2	13. 12. 2021
7	1.4	Tabulka 17 – investiční priority: doplnění informace o relevanci pro programovém období 2013–2020	13. 12. 2021
7	1.4	Úprava záměrů města Nejdek	13. 12. 2021
7	1.4.	Aktualizace tabulky záměrů ZŠ (samostatná příloha)	13. 12. 2021
7	1.4	Aktualizace tabulky záměrů MŠ (samostatná příloha)	13. 12. 2021



Strategický rámec Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání ORP Karlovy Vary do roku 2028, verze 15.0

7	1.4	Přidání tabulky záměrů pro zájmové a neformální vzdělávání (samostatná příloha)	13. 12. 2021
8 (tj. verze 9.0)	Celý dokument	Úprava časového vymezení strategického rámce do roku 2025 (v souladu s Postupy MAP III)	22. 6. 2022
8	Celý dokument	Doplnění názvu a čísla aktuálního projektu MAP (MAP Karlovarsko III)	22. 6. 2022
8	1.1	Doplnění informací k projednání aktualizace vize, nové znění vize	22. 6. 2022
8	1.2	Úprava odkazu na aktuální web projektu	22. 6. 2022
8	1.2	Aktualizace textu kapitoly dle aktuální komunikační strategie pro MAP Karlovarsko III	22. 6. 2022
8	1.3	Aktualizace priorit (přidání čtvrté priority a její rozpracování do cíle)	22. 6. 2022
8	1.3	Úpravy v textaci cílů	22. 6. 2022
8	1.3	Doplnění přehledu témat a pracovních skupin	22. 6. 2022
8	1.4	Úprava textu a smazání tabulek investičních priorit programového období 2013–2020 vzhledem k relevanci verze č. 9 jen pro programové období 2021–2027	22. 6. 2022
8	1.4	Aktualizace tabulky záměrů ZŠ (samostatná příloha)	22. 6. 2022
8	1.4	Aktualizace tabulky záměrů zájmového a neformálního vzdělávání (samostatná příloha)	22. 6. 2022
9 (tj. verze 10.0)	1.4	Aktualizace tabulky záměrů ZŠ (samostatná příloha)	5. 1. 2023
10 (tj. verze 11.0)	1.3	Odstranění cíle 2.2 v návaznosti na schválený dokument MAP, který obsahuje strategickou část bez tohoto cíle	6. 7. 2023
10 (tj. verze 11.0)	1.4	Aktualizace tabulky záměrů ZŠ, MŠ a zájmového a neformálního vzdělávání (samostatná příloha) a oprava administrativní chyby z verze 9.0	6. 7. 2023
11 (tj. verze 12.0)	1	Strategická část – aktualizace úvodu	8. 1. 2024
11 (tj. verze 12.0)	1.1	Doplnění informace o plánu jednání v roce 2024	8. 1. 2024
11 (tj. verze 12.0)	1.2	Kompletní aktualizace kapitoly	8. 1. 2024
11 (tj. verze 12.0)	1.3	Přidání celé této kapitoly	8. 1. 2024
11 (tj. verze 12.0)	1.4	Aktualizace témat OP JAK a termínu realizace do roku 2028	8. 1. 2024
11 (tj. verze 12.0)	1.5	Doplnění tabulek investičních záměrů	8. 1. 2024
12 (tj. verze 13.0)	1	Aktualizace textu v úvodu dokumentu	20. 9. 2024



Strategický rámec Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání ORP Karlovy Vary do roku 2028, verze 15.0

12 (tj. verze 13.0)	1.1	Doplnění textu k projednání znění vize	20. 9. 2024
12 (tj. verze 13.0)	1.2	Popis zapojení aktérů – doplnění tak, aby text byl v souladu s komunikačním plánem	20. 9. 2024
12 (tj. verze 13.0)	1.3	Doplnění kapitoly s výtahem ze specifické části analýzy	20. 9. 2024
12 (tj. verze 13.0)	1.4	Aktualizace úvodního textu kapitoly	20. 9. 2024
12 (tj. verze 13.0)	1.4	Cíl 1.6 – změna z roku 2025 na rok 2028	20. 9. 2024
12 (tj. verze 13.0)	1.4	Cíl 3.1 – drobná úprava v popisu	20. 9. 2024
12 (tj. verze 13.0)	1.5	Doplnění textu v kapitole 1.5	20. 9. 2024
12 (tj. verze 13.0)	1.5	Doplnění tabulek investičních záměrů: MŠ, ZŠ, zájmové a neformální vzdělávání	20. 9. 2024
13 (tj. verze 14:0)	1	Aktualizace úvodního textu	12. 5. 2025
13 (tj. verze 14:0)	1.1	Aktualizace textu o vizi, vložení výtvarného zpracování vize	12. 5. 2025
13 (tj. verze 14:0)	1.3	Doplnění kapitoly o analýzy problémů, příčin problémů a potřeb	12. 5. 2025
13 (tj. verze 14:0)	1.4	Úprava textu o projednání v roce 2025	12. 5. 2025
13 (tj. verze 14:0)	1.5	Úprava textu o projednání investičních záměrů ze strany pracovní skupiny financování MAP	12. 5. 2025
13 (tj. verze 14:0)	1.5	Doplnění tabulek investičních záměrů: MŠ, ZŠ, zájmové a neformální vzdělávání	12. 5. 2025
14 (tj. verze 15.0)	1.2	Popis zapojení aktérů – gramatická úprava času u popisu cílových skupin	11. 12. 2025
14 (tj. verze 15.0)	1.3	Aktualizace přehledu problémových oblastí	11. 12. 2025
14 (tj. verze 15.0)	1.4	Aktualizace vazeb mezi cíli 3.1 a 3.2 a povinnými a volitelnými tématy MAP	11. 12. 2025
14 (tj. verze 15.0)	1.4	Zpřesnění textu u indikátorů u některých cílů	11. 12. 2025



Strategický rámec Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání ORP Karlovy Vary do roku 2028, verze 15.0

14 (tj. verze 15.0)	1.4	Doplnění aktivit škol a aktivit spolupráce	11. 12. 2025
14 (tj. verze 15.0)	1.5	Úprava názvu kapitoly 1.5	11. 12. 2025
14 (tj. verze 15.0)	1.5	Doplnění tabulek investičních záměrů: MŠ, ZŠ, zájmové a neformální vzdělávání	11. 12. 2025



1 Strategická část – Strategický rámec priorit MAP do roku 2028

Strategický rámec je povinnou součástí Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání ORP Karlovy Vary. Předchozí verze Strategického rámce byly zpracovány v rámci realizace projektů MAP ORP Karlovy Vary, MAP Karlovarsko II a MAP Karlovarsko III. Aktuální verze byla vytvořena v rámci realizace projektu MAP Karlovarsko IV v OP JAK. Strategický rámec představuje souhrn priorit a cílů území v oblasti výchovy a vzdělávání a soupis záměrů na investice. Vzniku Strategického rámce předcházela participativní jednání s aktéry výchovy a vzdělávání dětí a žáků a expertní analýzy dat. Na Strategický rámec navazují akční plány, které rozpracovávají především měkké projekty škol a projekty spolupráce. Strategický rámec je aktualizován nejdříve jednou za půl roku.

Tato verze Strategického rámce je vytvořena ve druhém roce realizace projektu MAP Karlovarsko IV v OP JAK. Strategický rámec je v rámci vize, priorit a cílů nastaven tak, aby byl platný do roku 2028, což je v souladu se Specifickými pravidly výzvy č. 02_23_017 Akční plánování v území – MAP. Tabulka investičních priorit je nastavena s platností do konce roku 2027, což koresponduje s aktuálním programovým obdobím EU. Nastavení obou termínů (2028 pro Strategický rámec celkově i 2027 pro tabulku investičních záměrů je v souladu s Pravidly pro žadatele a příjemce – specifická část výzvy Akční plánování v území – MAP.

Na začátku roku 2024 došlo k ustavení Řídícího výboru a pracovních skupin v projektu MAP Karlovarsko IV (tj. v rámci 4. fáze akčního plánování). Průběžně probíhají jednání všech pracovních skupin. Pracovní skupiny projednaly a schválily, že struktura priorit a cílů je dobře nastavená a není potřeba ji pro další fázi plánování upravovat. Pracovní skupiny projednaly a schválily stávající znění vize rozvoje vzdělávání na Karlovarsku. Pracovní skupiny se věnovaly plánování do roku 2028 (SWOT analýzy, analýzy problémů, potřeba a návrhy řešení, sběr podnětů do akčního plánování), detaily budou promítnuty do akčních plánů na školní roky 2025/2026, 2026/2027 a 2027/2028.

1.1 Vize

Vize byla projednána komunitním způsobem. Východiskem pro tvorbu vize se stala „Strategie území správního obvodu ORP Karlovy Vary v oblasti předškolní výchovy a základního školství, sociálních služeb, odpadového hospodářství“, tento dokument byl zpracován v rámci projektu „Systémová podpora rozvoje meziobecní spolupráce v ČR v rámci území správních obvodů obcí s rozšířenou působností“. Vize byla projednávána postupně na třech setkáních s řediteli škol dle dílčích území (Karlovy Vary, sever a jih). Z těchto setkání vyplynuly dva pozměněné návrhy vizí, které byly následně komunitně projednávány na setkání aktérů projektu dne 15. 9. 2016 v Klášteře premonstrátů v Teplé a vznikla první verze společně sdílené vize. V návazném projektu MAP Karlovarsko II byla projednána otázka aktualizace vize, bylo rozhodnuto, že vize rozvoje vzdělávání na ORP Karlovy Vary zůstává v původním znění. V dalším projektu MAP Karlovarsko III došlo k úpravě vize tak, aby vyjadřovala posun, protože dochází ke změně. Otázka aktualizace vize byla projednána Řídícím výborem MAP Karlovarsko III a dne 22. 6. 2022 bylo schváleno aktuální znění vize. V roce 2024 a v roce 2025 byla otázka aktualizace vize projednána na všech pracovních skupinách MAP Karlovarsko IV a pracovní skupiny doporučují zachování znění vize. Na přelomu roku 2024 a 2025 proběhlo nově výtvarné zpracování vize MAP, a to ve spolupráci se ZŠ Karlovy Vary, Truhlářská 19 v rámci implementační aktivity MAP kreativita a podnikavost.



Spolufinancováno
Evropskou unií

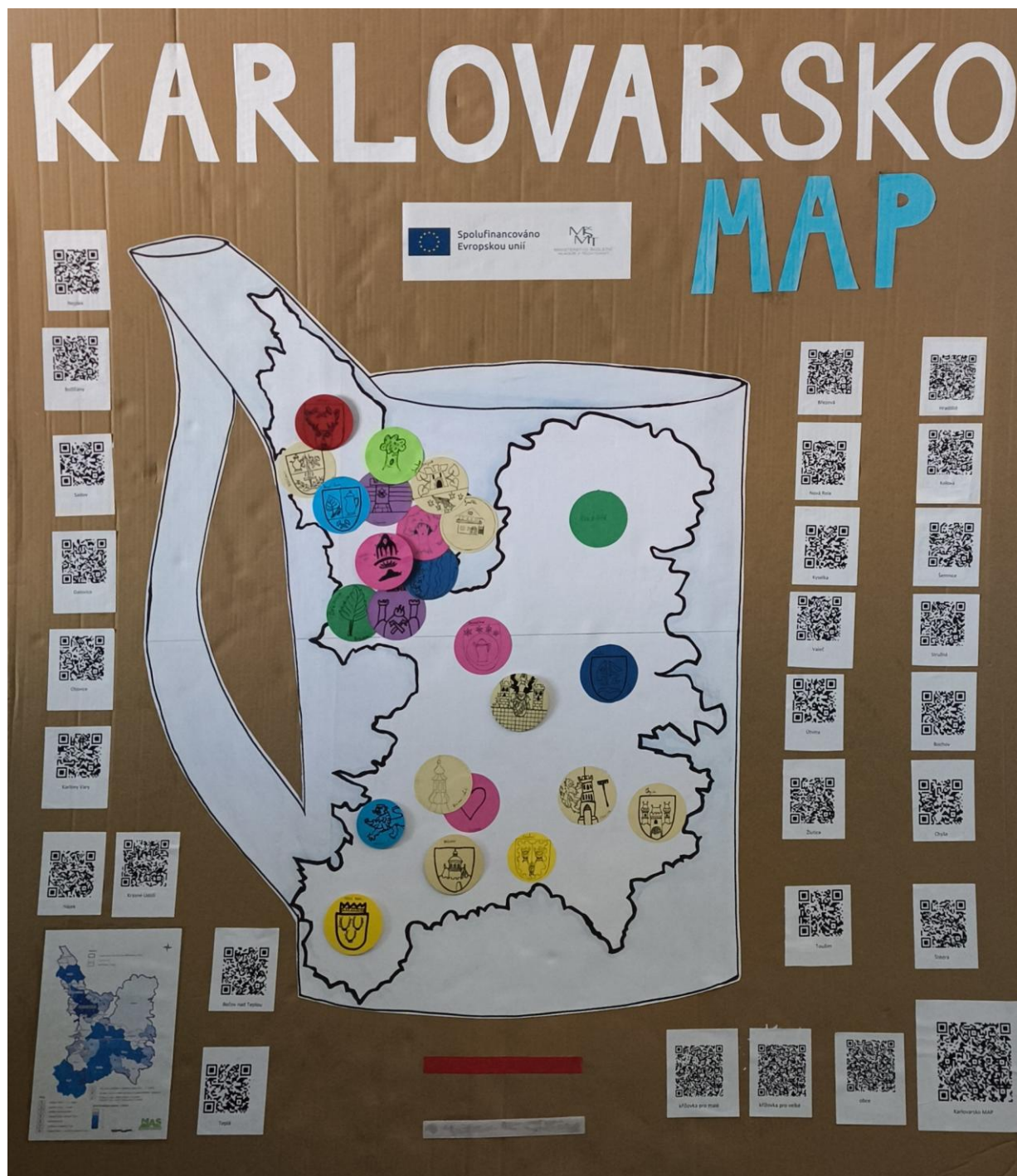
MS
MT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Strategický rámec Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání ORP Karlovy Vary do roku 2028, verze 15.0

Karlovarsko

je místem pro život, místem příležitostí a inspirace.





1.2 Popis zapojení aktérů

Projekt MAP Karlovarsko IV navazuje na předchozí fáze místního akčního plánování na Karlovarsku. Hlavním přínosem je rozvoj a prohlubování již vytvořeného partnerství a udržitelného systému komunikace mezi aktéry ve výchově a vzdělávání dětí a žáků na Karlovarsku. Jedná se o širokou platformu spolupracujících subjektů fungující na principu partnerství. Hlavními aktivitami projektu jsou rozvoj a aktualizace MAP, implementace MAP, vnitřní hodnocení projektu a řízení projektu.

Při přípravě projektu byly osloveny všechny základní, základní umělecké a mateřské školy a jejich zřizovatelé na území dopadu projektu. Projekt navazuje na realizaci předchozích tří etap místního akčního plánování na území správního obvodu ORP Karlovy Vary¹.

Seznam klíčových aktérů je průběžně aktualizován a slouží jako adresář pro adresné rozesílání pozvánek na tematická setkávání, workshopy, setkání pracovních skupin, aktivity vedoucí k výměně zkušeností a sdílení dobré praxe apod. A dále pro zasílání informací o realizaci projektu a dalších relevantních informací. Celý projekt je otevřený, takže se mohou připojovat ke spolupráci další aktéři.

Součásti MAP – plánování a implementace:

Kromě klíčové aktivity řízení projektu jsou součástí MAP v letech 2024 a 2025 tyto činnosti:

- Plánování do roku 2028: participativní plánování a využití dat.
- Implementace akčních plánů na roky 2024 a 2025: konkrétní vzdělávací aktivity.
- Evaluace.

Projekt MAP Karlovarsko IV využívá metod komunitního projednávání a participativního zapojování aktérů ve spojení s analýzou dat a expertním zpracováním. Použití metody komunitního projednávání pro oblast základního školství a výchovu a vzdělávání dětí a žáků je díky místním akčním plánům používaným nástrojem od roku 2016, jde o využití spíše neúředního a neformálního charakteru setkávání. Cílem místního akčního plánování není vytvářet paralelně vlastní analýzy, které jsou dostupné, jedná se například o analytické výstupy PAQ Research a tematické zprávy České školní inspekce. Nově má být v programovém období 2021–2027 realizován individuální projekt systémový Datově-analytická podpora pro hodnocení a řízení vzdělávací soustavy v ČR. V místním akčním plánování jsou aktéři seznamováni s výstupy výše uvedených analýz a zároveň probíhá komunitní projednávání. Ve výsledku se tak potká to, co „říkají aktéři“ a to, co „říkají data“. Syntézou vzniká dokument Místní akční plán rozvoje vzdělávání do roku 2028, vč. vize, definice klíčových problémů, priorit, opatření a cílů. V návaznosti na to pak vznikají akční plány na školní roky 2025/2026, 2026/2027 a 2027/2028. Součástí realizace projektu MAP Karlovarsko IV je také implementace akčních plánů na roky 2024 a 2025, které byly připraveny v předchozí etapě akčního plánování. Zároveň v MAP Karlovarsko IV probíhá on-going evaluace.

Komunikační nástroje jsou:

- hromadné e-maily dle adresáře (informace o projektu, pozvánky),
- osobní a telefonická komunikace se zástupci jednotlivých škol, zřizovatelů a dalších aktérů,

¹ Do území realizace projektu MAP Karlovarsko IV spadá navíc nad rámec území správního obvodu obce s rozšířenou působností Karlovy Vary také město Teplá a školy, které město Teplá zřizuje.



Strategický rámec Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání ORP Karlovy Vary do roku 2028, verze 15.0

- zveřejňování informací (aktuality, pozvánky, zápisy) na webu a facebookovém profilu projektu,
- zveřejňování aktualit a zajímavostí z oblasti výchovy a vzdělávání na facebookovém profilu projektu,
- zveřejňování souhrnných informací o projektu v místních zpravodajích,
- prezentování vybraných aktivit projektu a informací o projektu při vhodných příležitostech, např. valná hromada partnerů MAS.

Komunikační plán popisuje způsob oslovení a zapojení všech cílových skupin projektu:

- Vedení škol a školských zařízení a zřizovatelé.
- Děti a žáci.
- Děti a žáci z marginalizovaných skupin jako jsou například Romové, nebo děti a žáci ze sociálně znevýhodněného prostředí či ohrožení školním neúspěchem.
- Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci.
- Pracovníci veřejné správy a subjektů zřízených veřejnou správou.
- Pracovníci školských poradenských zařízení.
- Rodiče dětí a žáků (případně zákonní zástupci).
- Ostatní aktéři v oblasti vzdělávání.
- Široká veřejnost.

Vedení škol a školských zařízení a zřizovatelé: Zástupci této cílové skupiny se mohli zapojit do pracovních skupin, měli zástupce v Řídícím výboru a mohli se účastnit tematických setkání. Přínosem pro cílovou skupinu bylo vzájemné setkávání, sdílení zkušeností, plánování konkrétních aktivit v dalších akčních plánech a získání nových znalostí a dovedností (implementační aktivity). Pro vedení škol byla určena implementační aktivita osobnostní rozvoj, komunikačních a manažerských dovedností. Zapojit se mohli i do dalších implementačních aktivit. Vedení škol bylo rovněž zapojeno do podaktivity podpora škol v plánování. Aktivní zástupce cílových skupin vedení škol motivoval přínos plynoucí z implementačních aktivit (znalosti a dovednosti) a vzájemné sdílení, získané poznatky mohlo vedení škol aplikovat do praxe ve svých školách. Implementační aktivity byly koncipovány jako dlouhodobé a založené na sdílení, je tedy šance na větší dopad než při jednorázových seminářích. Přínosem podpory škol v plánování byla pomoc s plánováním a prioritami rozvoje školy, zároveň pro MAP získání informací potřebných k plánování akčních plánů na další roky. Na potřeby vedení škol reagoval pomocí implementační aktivity sdílený koordinátor přípravy aktivit, kdy jedním z klíčových problémů regionu je nedostatečný leadership a malé využívání dotačních možností a malá vlastní aktivita. V cílové skupině vedení škol byli do projektu zapojeni zástupci všech škol, tj. 59 RED IZO. Komunikace byla hlavně osobní (koordinátoři jednotlivých území), e-mailová a telefonická. Rizikem zapojení vedení škol bylo přetížení a další krizové situace jako byl covid a příchod uprchlíků. Opatřením na eliminaci rizik bylo nezatěžování vedení škol administrativou danou projektem MAP, osobní komunikace a realizace implementačních aktivit vycházejících z potřeb škol. Cílová skupina zřizovatelé škol není obecně tak aktivní jako vedení škol, zástupci zřizovatelů se účastnili pracovních skupin financování a Řídícího výboru, příp. některých tematických setkání. Zřizovatelů bylo v rámci zapojených škol 28 (vč. soukromých), větší aktivita v platformách byla u cca 5 zřizovatelů. Komunikace se zřizovateli byla hlavně osobní (koordinátoři dílčích území). Rizikem byl zájem zřizovatelů jen o investice. Zřizovatelé díky realizaci projektu MAP získávali konkrétní a ucelené informace o možnostech dotací pro školy.

Děti a žáci: Jednalo se o děti a žáky na MŠ a ZŠ, tj. věková skupina do 15 let. Přínosem pro tuto cílovou skupinu bylo pokračování aktivit k vytvoření motivující kultury na školách zaměřené na max. úspěch každého žáka. S přímým zapojením dětí a žáků byla zkušenost z 2. fáze akčního plánování (implementační projekt v letech 2018 – 2021). Děti a žáci měli z projektu přínos přeneseně prostřednictvím učitelů, kteří se zapojovali do vzdělávacích aktivit. Dále přínosem projektu bylo vytváření motivujícího prostředí



na školách, přenos moderních poznatků v metodách a formách na školy. Z toho měli prospěch děti a žáci. Přímo byli děti a žáci zapojeni do některých aktivit v rámci implementace MAP, např. regionální identita, řemesla v MŠ, rozvoj komunikačních dovedností v cizích jazycích. Na území je dle krajských statistik kolem 8 tis. žáků v ZŠ a 3 500 dětí v MŠ. Nebyli zapojeni žáci (děti) všichni, ale dle počtu aktivit v projektu (akční plány) a dle zájmu škol. Zapojení dětí a žáků bylo uvažováno v řádu stovek, a to hlavně do aktivit implementace. Oslovení cílové skupiny bylo prostřednictvím ředitelů škol a učitelů. Starší žáci si o aktivitách projektu mohli sami přečíst v článcích v místních zpravodajích, webu projektu a sledovat facebookový profil projektu.

Děti a žáci z marginalizovaných skupin jako jsou například Romové, nebo děti a žáci ze sociálně znevýhodněného prostředí či ohrožení školním neúspěchem: Jednalo se o podskupinu cílové skupiny děti a žáci. Přínosem pro cílovou skupinu bylo zlepšení přístupu ke kvalitnímu vzdělání, snížení předčasných odchodů ze vzdělávání a podpora ze strany škol pro tyto žáky. Nepřímo byli tito žáci podpořeni díky aktivitám MAP v oblasti rovných příležitostí (pracovní skupina a implementační aktivity jako je propojování a síťování v oblasti společného vzdělávání, rozvoj dovedností v práci s třídním kolektivem). V předchozích fázích akčního plánování byla identifikována potřeba propojování a intervencí v oblasti mezi školstvím a sociální sférou (např. síťování a sdílení sociálních pedagogů, podpora práce výchovných poradců), na což se zaměřovala pracovní skupina rovné příležitosti. Přímo byli děti a žáci z této cílové skupiny zapojeni do některých implementačních aktivit, např. regionální identita, motivací bylo, že v rámci dotovaného projektu se mohli zapojit všechny děti/všichni žáci a docházelo tak také k tmelení kolektivu (nikdo nebyl vyloučen). Dle statistických údajů (zdroj PAQ Research) je destabilizující chudoba v ORP KV vyšší než v 84 % ORP v ČR, vzdělávací neúspěšnost je v ORP KV vyšší než v 66 % ORP v ČR, 20 % rodičů je v exekuci, téměř 20 % lidí je bez středního vzdělání, 3,8 % žáků nedokončuje základní školu. Z těchto údajů vyplývá, že cca 25 % dětí/žáků lze považovat za výše uvedenou cílovou skupinu. Do aktivit projektu bylo zapojeno min. kolem dvou stovek dětí/žáků z této cílové skupiny. Některé školy s vyšším podílem sociálně znevýhodněných žáků z ORP Karlovy Vary byly paralelně zapojeny také do projektu Národního plánu obnovy, přesto i v MAP našly tyto školy aktivity k přímé i nepřímé podpoře žáků z této cílové skupiny a práce pedagogů s žáky z této cílové skupiny. Komunikace byla opět prostřednictvím ředitelů škol.

Pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci: Zapojit se mohli do pracovních skupin a měli zástupce v Řídícím výboru. Přínosem pro cílovou skupinu byla příležitost setkávat se, sdílet a konzultovat, dále se podílet na plánování aktivit do dalších akčních plánů. Největším přínosem byly implementační aktivity určené pro pedagogy. Část implementačních aktivit probíhala jako profesní učení pedagogů s lektorem v roli průvodce. Dlouhodobě koncipované aktivity umožňovaly větší přenos do praxe než jednorázová školení. Pedagogové měly potřebu zažít v projektech aktivity konkrétně přínosné pro jejich každodenní praxi. Výhodou bylo, že většina lektorů implementačních aktivit byla místních nebo se silnou vazbou na Karlovarský kraj, to zvyšuje šanci na udržitelnost aktivit v budoucnu. Přínosem zapojení pedagogů do pracovních skupin bylo vzájemné sdílení, získání kontaktů na kolegy, vědomí, že kolegové řeší podobné problémy a získání možnosti obrátit se s dotazem na kolegy z jiných škol, kteří nejsou díky MAP již neznámí. Odhad velikosti cílové skupiny vycházel z počtu škol, tj. cca 800 pedagogů. Celkem bylo uvažováno o přímém zapojení cca 100 osob z řad pedagogů. S cílovou skupinou byl navázán kontakt z předchozích projektů MAP, byla vytvořena databáze aktivních učitelů. Dále bylo s cílovou skupinou komunikováno prostřednictvím vedení škol. Komunikačním kanálem byly také místní zpravodaje, web a facebook a v neposlední řadě slovo z úst (reference od již zapojených učitelů). Zapojení nepedagogických pracovníků se předpokládalo okrajově u specifických témat. Zapojení nepedagogických pracovníků bylo uvažováno v řádu jednotek. Celkem bylo možné odhadnout počet nepedagogických pracovníků z počtu škol (59 RED IZO).



Pracovníci veřejné správy a subjektů zřízených veřejnou správou: Jednalo se o zaměstnance veřejné správy, v případě MAP zejména pracovníky obecních a městských úřadů. Dále pak zaměstnanci Krajského úřadu (především odbor školství). Přínosem pro tuto cílovou skupinu bylo prohloubení vzájemné spolupráce. MAP byl otevřenou platformou k diskuzi o aktuálních otázkách ve vzdělávání. Potřeby této cílové skupiny se týkaly fungování škol zejména po stránce ekonomické, provozní, výkaznictví a investiční. S pracovníky obecních a městských úřadů členové realizačního týmu konzultovali investiční záměry zařazované do strategického rámce. Přínosem pro cílovou skupinu byly zejména informace, možnost konzultovat investiční záměry a zařazení investičních záměrů do strategického rámce. Někteří zástupci cílové skupiny měli hlubší potřebu řešit problematiku financování a kvality škol na Karlovarsku, tito zástupci cílové skupiny byli aktivně zapojeni v platformách MAP (zejména pracovní skupina financování) a přínosem pro MAP byly jejich podněty. Zástupci cílové skupiny byli v pracovní skupině financování a v Řídícím výboru, což bylo odhadováno přibližně na 5 osob s aktivním zapojením. Na území se nacházelo 23 zřizovatelů škol z veřejného sektoru (obce, kraj, dobrovolný svazek obcí, MŠMT), k tomu 5 soukromých zřizovatelů. Odhad relevantního počtu této cílové skupiny byl 35, protože na některých obcích (malé) je vše na starostovi, ve větších městech je oblast vzdělávání např. v kompetenci místostarosty (v Karlových Varech náměstek primátora) a jsou zde vyčleněni úředníci, kteří mají na starosti odbor školství a další agendu (např. v Karlových Varech je to dohromady pro oblast školství a kultury). Oslovení této cílové spočívalo především v přímé komunikaci (osobní komunikace, e-mail). Dále také nepřímá komunikace prostřednictvím článků v místních zpravodajích, informací na webu a prostřednictvím sociálních sítí (facebook). Do této cílové skupiny patřili také zaměstnanci Krajského úřadu Karlovarského kraje (kmenoví pracovníci odboru školství a projektu Implementace Dlouhodobého záměru vzdělávání v Karlovarském kraji – IDZ) a pracovníci středního článku (MŠMT). Komunikace a spolupráce s touto cílovou probíhala v rámci povinných podaktivit projektu MAP. Členové realizačního týmu se účastnili jednání společných platforem, bude probíhala osobní komunikace.

Pracovníci školských poradenských zařízení: Školská poradenská zařízení jsou Pedagogicko-psychologická poradna (PPP) a Speciálně pedagogická centra (SPC). Z hlediska fungování MAP bylo možné uvažovat o potřebách vzájemného informování, propojování a předávání informací. Pracovníci PPP a SPC se mohli zapojit do platformy MAP (zejména pracovní skupina rovné příležitosti) a dle zájmu se účastnit vzdělávacích implementačních aktivit MAP. Přímá spolupráce s SPC byla prostřednictvím zapojení do projektu MAP ze strany dvou škol, jejichž součástí je SPC. Vhodnou platformou na rozvoj spolupráce a propojování v této oblasti byla pracovní skupina rovné příležitosti, která se v MAP v letech 2024 a 2025 zaměřovala na propojování školství a sociální oblasti, s čímž souvisí i PPP a SPC.

Rodiče dětí a žáků (případně zákonní zástupci): Přínosem pro rodiče dětí a žáků byla existence MAP jako platformy pro otevřenou komunikaci o aktuálních otázkách ve výchově a vzdělávání. Kvalitní škola a motivující kultura byla přínosem pro děti, žáky a rodiče. MAP byl otevřený všem, takže např. vzdělávacích aktivit v rámci podpory znalostních kapacit se mohli účastnit všichni zájemci o téma, nejen učitelé, což bylo takto využíváno i v rámci předchozích projektů MAP. Kvantifikace této cílové skupiny vycházela z odhadu počtu dětí a žáků, tj. cca 8 tis. žáků na ZŠ a 3.500 dětí v MŠ odpovídá přibližně počtu rodičů, protože v průměru mají rodiny 2 děti a každé dítě má rodiče dva. Uvažovalo se přímé zapojení v řádu jednotek až desítek rodičů, a to také tím, že část pedagogů a členů realizačního týmu byli také rodiče. V rámci různých tematických setkání a diskuzí v akčním plánování se tak tito zástupci mohli na problém dívat optikou učitele či člena realizačního týmu MAP, ale také optikou rodiče. Rozdíl v pohledu rodič x učitel (a to i když se jedná o stejnou osobu) ilustruje citát jedné učitelky z doby začátku covidu: *"Situaci vidím i jako rodič, a prošla jsem si stádií PANIKA, je toho moc!, ODMÍTNUTÍ, to opravdu musí všechno umět? SOUZNĚNÍ, no ono toho není zas tak moc, a opravdu jsou to jen základy... Zadávám proto svým žákům úkoly s větší rozvahou."* Hlavním komunikačním kanálem v případě této cílové skupiny byl facebookový profil projektu, dále pak informace v místních zpravodajích a na webu. Bylo využíváno oslovení této cílové skupiny skrz komunikační kanály škol, což bylo i v předchozích



projektech. Motivací pro rodiče k zapojení se do aktivit projektu bylo získání informací o místním školství, možnost participovat na plánování aktivit ve vztahu ke vzdělávání na Karlovarsku, příp. pomoc s řešením svých konkrétních problémů ve vazbě na školu, kam docházejí jejich děti. Pro akční plánování bylo přínosné, když byli k dispozici různé úhly pohledu, např. pohled učitelů x pohled rodičů dětí a žáků. Ředitelé škol ocenili při zpětné vazbě k MAP, že v MAP myslíme i na rodiče.

Ostatní aktéři v oblasti vzdělávání: Jedná se například o pracovníky zájmového a neformálního vzdělávání dětí a mládeže a organizace působící v sociálních službách. V předchozích fázích akčního plánování byla navázána spolupráce např. se zástupci těchto organizací: Člověk v tísní, Bečovská botanická zahrada, knihovna Nová Role, Mateřské centrum Karlovy Vary, Dizajnpark. Dále probíhala pravidelná komunikace se zástupci NPI ČR. Kvantifikace cílové skupiny celkem na počet těchto pracovníků byla v řádu stovek, nicméně vzhledem k časovému vytížení se předpokládala přímou účast na pracovních skupinách, Řídícím výboru apod. kolem 10 zástupců této cílové skupiny celkem. Motivací pro tuto cílovou skupinu bylo navázání a prohloubení spolupráce se školami, aktivní účast na akčním plánování, příprava konkrétních aktivit, na kterých se také mohli podílet, a pomoc změně ve vzdělávání na Karlovarsku. K oslovení cílové skupiny bylo využito přímého oslovení na základě aktualizace seznamu klíčových aktérů. Zástupci cílové skupiny se mohli připojovat do platform, které byly v projektu MAP otevřené, nepředpokládal přepis zájmu, a proto nebyla stanovena kritéria výběru zástupců cílových skupin do platform. Přínos pro cílovou skupinu spočíval v rozvoji spolupráce se školami a naplánování konkrétních aktivit, na kterých v rámci jejich pozdější realizace mohou aktivně participovat. Mezi ostatní aktéry ve vzdělávání lze počítat i zástupce různých projektů a iniciativ, které působí na celorepublikové úrovni a realizační tým MAP Karlovarsko je s nimi v kontaktu a účastní se různých tematických setkání, např. NPI ČR, Partnerství pro vzdělávání 2030+, PAQ Research, ČŠI. Významným nově vznikajícím aktérem je rovněž střední článek MŠMT a také KV kraj IDZ (viz CS pracovníci veřejné správy a subjektů zřízených veřejnou správou).

Široká veřejnost: Přínos pro tuto cílovou skupinu spočívá především v rozvíjení motivující kultury ve školách. Tento přínos pro žáky, děti, pedagogické pracovníky, zřizovatele a rodiče byl také přínosem v přeneseném smyslu pro celou veřejnost. Z kvalitního, motivujícího, fungujícího a efektivního školství má přínos veškerá veřejnost. Kvantifikace této cílové skupiny vychází z toho, že na území je cca 90 tis. obyvatel. Nicméně by byla iluzorní představa, že o projektu byli všichni informováni. Byla použita forma komunikace prostřednictvím článků v místních zpravodajích, sociálních sítí (facebook) a neformální komunikace ("slovo z úst"). MAP byl otevřená platforma, takže se mohl zapojit každý zájemce o téma, i když není ani učitelem či rodičem. Na tuto cílovou směřovala zejména komunikace pomocí facebookového profilu projektu. K zapojení do aktivit či sledování projektu na facebooku byli motivováni zejména rodiče dětí a žáků, protože ti se více zajímají o dění ve školách a výchovu a vzdělávání. Nositel projektu má zkušenosti se zapojováním veřejnosti díky své činnosti v komunitně vedeném místním rozvoji (místní akční skupiny), kdy jedním z principů komunitně vedeného místního rozvoje je princip zdola nahoru. Veřejnost mohl vnímat projekt MAP asi nejvíce prostřednictvím článků v místních zpravodajích (Karlovarské radniční listy).

Plán komunikačních a konzultačních aktivit:

- Hromadné e-maily dle adresáře (informace o projektu, pozvánky) – realizováno průběžně.
- Osobní a telefonická komunikace se zástupci jednotlivých škol, zřizovatelů a dalších aktérů – realizována průběžně.
- Zveřejňování informací (aktuality, pozvánky, zápisy) na webu projektu – realizováno průběžně.



- Zveřejňování aktualit a zajímavostí z oblasti výchovy a vzdělávání na facebookovém profilu projektu – realizováno průběžně.
- Zveřejňování souhrnných informací o projektu v místních zpravodajích – průběžně (využívány místní zpravodaje, v Karlových Varech se jedná o Karlovarské radniční listy, příp. zpravodaje dalších obcí).
- Prezentování vybraných aktivit projektu a informací o projektu při vhodných příležitostech, např. valná hromada partnerů MAS.
- Informativní setkání s místními aktéry – minimálně jedno za dobu realizace projektu.
- Jednání pracovních skupin – minimálně čtyřikrát za rok.
- Jednání Řídícího výboru – obvykle jedenkrát za půl roku.
- Sběr námětů do akčních plánů na školní roky 2025/2026, 2026/2027, 2027/2028 – realizováno průběžně.
- Zveřejňování návrhů priorit, opatření a cílů. Sběr podnětů k tvorbě místního akčního plánu – průběžně.
- Seznámení aktérů s výsledky evaluace – realizováno průběžně a na konci projektu.

Následující tabulka ukazuje přehled platform, do kterých se **mohli** zapojovat aktéři ve výchově a vzdělávání a dětí žáků na Karlovarsku.

1.3 Výtah ze specifické části analýzy

V MAP Karlovarsko IV působí čtyři stálé platformy: Řídící výbor a povinné pracovní skupiny.

Tab. č. 1: Přehled platform MAP Karlovarsko IV

Platforma
Pracovní skupina Financování
Pracovní skupina Rovné příležitosti
Pracovní skupina pro podporu moderních didaktických forem vedoucích k rozvoji klíčových kompetencí
Řídící výbor

V pracovních skupinách, které působí v MAP, jsou zastoupeni pedagogové, ředitelé, zřizovatelé škol a pracovníci v dalších organizacích spolupracujících v rámci vzdělávání. ~~Zde uvádíme výtah ze zjištěných problémů identifikovaných pracovními skupinami v předchozích fázích akčního plánování, přičemž zjištění jsou nadále platná a jsou doplněna o SWOT analýzy a analýzy problémů, příčin problémů a potřeb:~~

- ~~• Nelze dostatečně efektivně uplatňovat metody k rozvoji gramotností, zapojit všechny žáky a uplatňovat individuální přístup.~~
- ~~• Náročná práce učitele v hodně heterogenní třídě.~~
- ~~• Náročnost výuky na dálku a negativní vliv výuky na dálku na gramotnosti.~~
- ~~• Nárůst nároků na učitele (zejména českého jazyka) v souvislosti s příchodem žáků z Ukrajiny.~~
- ~~• Dlouhodobě nízké výsledky škol v testování ČŠI.~~
- ~~• Problematická motivace některých učitelů.~~
- ~~• Rozevírání sociálních nůžek ve společnosti.~~
- ~~• Problematická motivace a jednání ze strany některých rodičů.~~
- ~~• Politické pohledy na řešení problémů ve školství.~~



- ~~Žáci nemají motivaci.~~
- ~~Různé rodiny mají různé možnosti.~~
- ~~Špatná dopravní dostupnost (doprava škol na školní akce a výlety). V případě spoluúčasti rodičů na hrazení školního výletu či akce není zapojena celá třída, což vylučuje sociálně slabé žáky.~~
- ~~Nízké PR Karlovarského kraje (navenek i uvnitř).~~
- ~~Nízká vzdělanost. Dlouhodobě špatné výsledky vzdělávání, nízká motivace žáků. Předčasné odchody ze vzdělávání, vzdělávací neúspěch.~~
- ~~Náročnost výuky na dálku a negativní vliv výuky, ještě větší rozevírání nůžek ve společnosti.~~
- ~~Některé školy mají málo finančních prostředků na provoz.~~
- ~~Kde má škola/zřizovatel vzít peníze na investice, rekonstrukce a obnovy zařízení ve škole?~~
- ~~Finanční vztahy mezi školou a rodičem: finanční příspěvek rodičů na aktivity školy (dle RVP a ŠVP) probíhající mimo budovu školy (např. plavecký výcvik, lyžařský a turistický kurz, školy v přírodě).~~
- ~~Je nedostatek provozních zaměstnanců.~~
- ~~Ohrožuje nás pokles počtu pedagogů.~~

Povinná témata MAP řešená v rámci akčního plánování:

1. Téma podpory moderních didaktických forem vedoucích k rozvoji klíčových kompetencí.
2. Téma rozvoje potenciálu každého žáka, zejména žáků se sociálním a jiným znevýhodněním.
3. Téma podpory pedagogických a didaktických kompetencí pracovníků ve vzdělávání a podpory managementu třídních kolektivů

Téma podpory moderních didaktických forem vedoucích k rozvoji klíčových kompetencí se zaměřuje přímo na vyučovací metody a přístupy, které jsou využívány ve vzdělávacím procesu. Moderní didaktické formy mohou zahrnovat projektové vyučování, problémové učení, využití digitálních technologií ve výuce, interaktivní metody práce ve třídě a podobně. Cílem je posílit schopnost žáků aplikovat získané znalosti v praxi, rozvíjet jejich kritické myšlení, kreativitu, digitální gramotnost a další klíčové kompetence. Toto téma se tedy primárně soustředí na inovaci a zlepšení výukových metod a na způsoby, jakými jsou žákům předávány vědomosti a dovednosti.

Téma podpory pedagogických a didaktických kompetencí pracovníků ve vzdělávání a podpory managementu třídních kolektivů se naopak více soustředí na profesní rozvoj pedagogů a na způsoby řízení třídy či skupiny žáků. To zahrnuje školení učitelů v oblasti nových vyučovacích metod, zlepšení jejich schopností efektivně komunikovat s žáky, řešit konflikty, vytvářet pozitivní a podporující prostředí ve třídě, a také řízení diverzity a inkluze ve vzdělávacím procesu. Toto téma tedy klade důraz na zvyšování kvalifikace a kompetencí učitelů, aby mohli lépe reagovat na individuální potřeby žáků a efektivněji řídit vzdělávací proces.

Zatímco první téma se zaměřuje na zlepšení samotného procesu výuky a učení z pohledu metod a obsahu, třetí téma se více věnuje zlepšení schopností a dovedností učitelů, které jsou potřebné pro kvalitní a efektivní realizaci tohoto vzdělávacího procesu. Oba přístupy jsou zásadní pro zvyšování kvality vzdělávání, ale každý z nich se zabývá jinou stránkou vzdělávacího ekosystému.

Pod pojmem **rozvoje potenciálu každého žáka, zejména žáků se sociálním a jiným znevýhodněním**, si můžeme představit proces, který se zaměřuje na to, aby každý žák, bez ohledu na jeho osobní, sociální nebo ekonomické okolnosti, mohl maximálně rozvíjet své schopnosti a dosáhnout svého plného potenciálu. Tato oblast se tedy snaží o vytváření inkluzivního a spravedlivého vzdělávacího



prostředí, kde každý žák má možnost prospívat a rozvíjet se podle svých jedinečných schopností a potřeb.

Tab. č. 2: SWOT analýza: Podpora moderních didaktických forem vedoucích k rozvoji klíčových kompetencí

SWOT analýza: Podpora moderních didaktických forem vedoucích k rozvoji klíčových kompetencí	
SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
- Existující spolupráce škol s knihovnami a dalšími institucemi, např. čtenářské dílny, projektové dny, soutěže k rozvoji motivace žáků. - Využívání ICT v rámci výuky, např. dostupné materiály, vizualizace, aplikace k online výuce, zapojování moderních technologií do výuky. - Dostupnost on-line vzdělávacích platforem a zdrojů. - Existuje mnoho kvalitních materiálů do výuky. - Motivovaní učitelé. Učitelé mají zájem o rozvoj gramotností a o moderní didaktické formy výuky. - Jsou dostupné příležitosti ke komunikaci v angličtině (univerzální komunikační jazyk), lze sledovat filmy a videa v angličtině. - Blízkost Německa jako motivace pro výuku němčiny jako druhého cizího jazyka. - Rozmanitost a krásy Karlovarska.	- Velký počet dětí/žáků ve třídě – obecně. Některé třídy se dělí, v některých školách není možné dělení tříd z prostorových důvodů. - Heterogenní skupiny – integrování žáků se SVP s vyššími stupni podpůrných opatření ve vazbě na poruchy učení do běžných tříd. - Provozní problémy při použití časově náročnějších moderních forem, které jsou dány 45 minutami vyučovací hodiny, jsou nutné změny rozvrhu u časově náročnějších aktivit. - Stále přetrvávající dopady distanční výuky, podepisují se na motivaci a úrovni gramotností. - Němčina není pro žáky tak atraktivní jako angličtina (angličtina je univerzální komunikační jazyk a je dostupná). - Některé aktivity škol, které jsou povinné dle RVP ZV (např. plavání) jsou finančně náročné zejména pro školy v okrajových částech regionu (nutnost dopravy). Závislost na dotačních titulech. - Nízká úroveň spolupráce a stále ještě konkurenční prostředí mezi některými školami. - Nedostatečná údržba ICT vybavení. - Neochota některých učitelů k využívání nových technologií a metod.
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
- Další rozvoj využívání jiných než tradičních forem (např. v literatuře komiks, upravená a přepracovaná klasická díla, audiovizuální metody, zjednodušování, dvoujazyčné knihy pro žáky s OMJ). - Různorodost jako příležitost k rozvoji (přirozený rozvoj založený na setkávání různých kultur, pozitivní vliv multikulturního prostředí na školách). - Větší spolupráce pedagogů ve smyslu propojování předmětů a rozvoj gramotností. - Využití metody CLIL.	- Prolínání cizích kultur, např. neznalost klasických českých pohádek, ohrožení slovní zásoby v češtině a neznalost kulturní tradice. Všeobecný úpadek vkusu. - Prohlubování problému, že žáci neumí pracovat s textem, chápat text a smysl sdělení, psát si poznámky a výpisky. - Nové RVP ZV vyvolává obavy u pedagogů ve smyslu negativních dopadů na kvalitu výuky. - Prohlubování problému se spolufinancováním projektů z dotací a zároveň snížení prostředků v RUD může



5. Motivace používání angličtiny pro cestování, práci, studium. Využívání modelových situací při výuce cizího jazyka. Více konverzace a poslechu, využití rodilých mluvčích při výuce cizího jazyka. 6. Diferenciace v rámci třídy (různé úrovně). 7. Finanční prostředky od zřizovatele k pořízení pomůcek, interaktivních tabulí, zaplacení dalších nákladů v souvislosti s moderními didaktickými formami výuky. (Větší) zapojení prostředků zřizovatele, školství jako priorita obce. 8. Využívání dotačních prostředků k pořízení vybavení a pomůcek. Do budoucna nutnost řešit potřeby školství jiným způsobem, ne nesystémově prostřednictvím EU dotací – nalézt efektivnější řešení. 9. Zvýšení spolupráce s technologickými firmami pro zajištění moderního vybavení a školení. 10. Podpora nadaných žáků. 11. Rozvoj regionální identity.	ohrožit realizaci měkkých i investičních projektů v oblasti vzdělávání. 5. Postupné snižování objemu finančních prostředků v rámci dotací z EU a národních dotací. 6. Prohlubování rozdílů v kvalitě a fungování škol v závislosti na přístupu zřizovatele. 7. Rychlé zastarávání technologií a vysoké náklady na jejich aktualizaci. 8. Možné problémy s kyberbezpečností a ochranou osobních údajů. Hrozba kyberšikany.
---	--



Tab. č. 3: SWOT analýza: Rozvoj potenciálu každého žáka, zejména žáků se sociálním a jiným znevýhodněním

SWOT analýza: Rozvoj potenciálu každého žáka, zejména žáků se sociálním a jiným znevýhodněním	
SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
- Existence podpůrných opatření (např. asistent pedagoga, další pedagogický pracovník) a realizace pedagogické intervence pomáhají v diferenciaci a individuálním přístupu. - Jsou školy, které dokáží identifikovat sociálně ohrožené žáky a nadané žáky a věnují se tomuto tématu. - Fungující školní poradenská pracoviště. - Efektivní komunikace uvnitř pedagogického sboru, předávání informací mezi pedagogy. - Sociální pedagog. - Práce s třídním kolektivem.	- Ne všechny školy umí rozpoznat sociálně ohrožené dítě nebo nadané dítě a pracovat s nimi. - V některých případech problematická spolupráce školy s rodiči (neochota, nedůvěra, konzervativní přístup). - Stávající systém sociálních dávek je demotivující, nepodporuje snahu pracovat a studovat. - Špatná dopravní dostupnost středních škol, služeb a zaměstnání z okrajových částí regionu. - Problematická komunikace s některými rodinami (zejména cizinci), odlišné kulturní podmínky, nerespektování našeho systému. - Systémové mezery v podpoře začleňování a vzdělávání žáků cizinců, např. nejasnosti v hodnocení. - Odliv mozků. - Nedostatek odborníků na školách (zejména psychologové), dlouhé čekací lhůty. - SPC, PPP a SVP jsou jen v K. Varech, je špatná dopravní dostupnost pro obyvatele z okrajových částí regionu. - Disfunkční spolupráce mezi školami a karlovarským OSPOD, není žádný viditelný efekt, na rozdíl o jiných ORP (např. Nymburk). - Slabé digitální kompetence pedagogů. - ORP Karlovy Vary neplní metodickou roli směrem k obcím a školám v rámci správního obvodu obce s rozšířenou působností tak, jako je tomu v případech jiných ORP (např. Pardubice). - Nepříliš funkční mezioborová spolupráce. - Učitelé, kteří nejsou připraveni na změny v poslání školy, mají konzervativní přístup ohledně vzdělávání. - Je až přehlacení nabídkami na školení pro pedagogy, nedochází k aplikaci poznatků do praxe. - Systém Dipsy (evidence přijímacího řízení na střední školy): výchovný/kariérový poradce nevidí v systému přihlášky žáků. - Nadměrná administrativa obecně všude.



PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
1. Naučit se identifikovat a pracovat s nadanými žáky. Naučit se identifikovat a pracovat se sociálně ohroženými žáky. 2. Školní psycholog. 3. Využití metodik SOFA. „Otevřít“ oči pedagogům. Změna „poslání“ školy (nejen učit učivo). 4. Komunikace s rodiči, individuální schůzky, tříady. 5. Sociální pedagog – příležitost pro další školy. 6. Využití dalších finančních zdrojů, např. nadace. 7. Další rozvoj práce s třídním kolektivem. 8. Vzájemné sdílení a následky mezi pedagogy různých škol. 9. Pozitivní vliv multikulturního prostředí. 10. Navazující dlouhodobé vzdělávací aktivity za účelem podpory implementace získaných poznatků do praxe. 11. Vzdělávací aktivity na míru pro jednotlivé sborovny. 12. Spolupráce mezi ZŠ a SŠ v oblasti kariérového poradenství. Rozvoj kariérového poradenství na ZŠ.	1. Hrozba ukončení finanční podpory pozice sociálního pedagoga po ukončení projektů. 2. Nedostatek psychologů – i když bude povinná pozice školního psychologa, tak tito pracovníci u nás nejsou na trhu práce. Hrozba prohlubování rozdílů mezi školami. 3. Nejasná budoucnost financování školství (podpůrné profese a další nástroje individualizace). 4. V budoucnu nutnost obnovy IT vybavení, nutno mít na to finanční zdroje. 5. Přehlcení a přetížení aktivních pedagogů, chceme toho po nich moc. 6. Aktivity jsou vázány na projekty, což není systémové řešení, hrozí nekontinuita aktivit.



Tab. č. 4: SWOT analýza: Podpora pedagogických a didaktických kompetencí pracovníků ve vzdělávání a podpora managementu třídních kolektivů

SWOT analýza: Podpora pedagogických a didaktických kompetencí pracovníků ve vzdělávání a podpora managementu třídních kolektivů	
SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
1. Motivovaní učitelé. Učitelé mají zájem o rozvoj gramotností a o moderní didaktické formy výuky. 2. Školy kladou důraz na porozumění textu, rozvoj gramotností, vč. rozvoje čtenářské gramotnosti napříč předměty a rozvoje logického uvažování. 3. Některé školy a pedagogové v našem regionu mají zkušenosti se vzděláváním žáků s OMJ, lze na tom dále stavět. 4. Je nabídka vzdělávacích aktivit cílených na učitele a ředitele škol. 5. V některých případech dobrá spolupráce školy a zřizovatele. 6. V posledních letech větší zájem o práci ve školství (jistota veřejného sektoru), roli v tom hrají i osobní důvody na straně pracovníků. 7. Existence vzdělávacích programů a kurzů pro učitele. 8. Pozitivní pracovní prostředí na některých školách.	1. Velký počet dětí/žáků ve třídě – obecně. Některé třídy se dělí, v některých školách není možné dělení tříd z prostorových a personálních důvodů. 2. Provozní problémy při použití časově náročnějších moderních forem, které jsou dány 45 minutami vyučovací hodiny, jsou nutné změny rozvrhu u časově náročnějších aktivit. 3. Je nedostatek kvalifikovaných učitelů, zejména matematiky a fyziky. Na některých ZŠ s pouze 1. stupněm nejsou k dispozici kvalifikovaní učitelé angličtiny. 4. Učitelé nemají perspektivu profesního růstu a motivaci (zejména je to patrné u starších pedagogů). 5. Problematické je, jak motivovat učitele v obcích s vyšším podílem sociálně znevýhodněných obyvatel a jak sehnat učitele do těchto obcí. 6. Odchody mladých lidí z regionu. Absolventi pedagogických fakult se nevracejí do regionu. 7. Nedostatečná podpora a možnosti k doplnění kvalifikace pedagoga. 8. Nejistota pramenící ze změn parametrů financování škol. Nejistota ohledně změn pravidel pro financování nepedagogických pracovníků škol. 9. Školy často neumí identifikovat nadané žáky a pracovat s nimi. 10. Změny v ŠVP při změně školy (stěhování, střídavá péče) mají negativní vliv na rozvoj žáků. 11. Vysoká administrativní zátěž omezující čas na profesní rozvoj. 12. Nerovnoměrné rozložení kapacit a nerovnoměrné využití kapacit škol v území. V některých případech nejasné či chybějící nastavení spádovosti škol. 13. Roztříštěná metodická podpora škol, neexistence metodického vedení škol. Je odlišný výklad ze strany různých ORP, co je povinností ORP ve vztahu k metodickému vedení a obcím a školám ve správním území ORP. 14. Prostředky z RUD jdou zřizovatelům v jednom balíku, není na první pohled



	zřejmě, jaká částka je určena na školu a někteří zřizovatelé mohou školy podfinancovat z důvodu jiných potřeb obce. Pro vedení škol je neuchopitelné financování ze strany zřizovatele. Není povinnost zřizovatele řešit investice, opravy a udržení majetku. 15. Rozdíl mezi rejstříkovou a skutečnou kapacitou škol. Údaje nejsou aktualizovány a neodpovídají skutečnosti.
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
1. Využití dalších aktivit vzdělávání a vzájemného sdílení ke zvýšení motivace učitelů, další aktivity zacílené na rozvoj vedení škol. 2. Zavedení mentoringových programů pro pedagogy. 3. Motivovat pedagogické pracovníky škol k další práci s žáky, např. efektivní systém doučování. 4. Větší spolupráce pedagogů ve smyslu propojování předmětů a rozvoj gramotností. 5. Leadership ze strany vedení školy (motivace). 6. Výjezdy škol do zahraničí, zapojování škol do mezinárodních projektů, spolupráce s partnerskými školami v zahraničí. Využití mezinárodních výměnných programů pro pedagogy. 7. Různorodost jako příležitost k rozvoji (přirozený rozvoj založený na setkávání různých kultur, pozitivní vliv multikulturního prostředí na školách). 8. Zajištění stability platů pedagogických pracovníků a náborový příspěvek – přilákání schopných lidí do pedagogické profese, ocenění práce pedagogů. 9. Využití zkušeností svazkové školy a zřizování nových svazkových škol tam, kde je toto řešení vhodné. 10. (Větší) zapojení prostředků zřizovatele, školství jako priorita obce. 11. Zmapování budov škol z hlediska budoucí projektové činnosti, vč. realizace bezpečnostních opatření.	1. Únava učitelů, vyčerpání, zvýšení riziko vyhoření. 2. Problémy ve vztazích na pracovišti mezi kolegy učiteli v některých školách. 3. Prohloubení problému s nedostatkem kvalifikovaných učitelů. Odchody učitelů ze školství do komerční sféry. Je nedostatek mladších učitelů, stárnutí pedagogických sborů. Nedostatek pedagogů v některých lokalitách. 4. Nepříznivý demografický vývoj v Karlovarském kraji (děti, žáci, učitelé). 5. Prohlubování přílišných heterogenit ve třídách, vč. problémů s motivací žáků, hrozba nárůstu konfliktů a pocitů nespravedlnosti. 6. Klesá gramotnost rodičů v regionu, odchody kvalifikovaných lidí z regionu. Rozevírání sociálních nůžek ve společnosti. 7. Budoucí makroekonomický vývoj – recese a prohloubení finančních problémů, nelze ufinancovat nároky školství. 8. Volební cyklus (volby – politici – konkurzy na ředitele škol) – strategické plánování představuje delší časový úsek, než je volební období. 9. Problematické vztahy mezi školou a zřizovatelem. Prohlubování rozdílů v kvalitě a fungování škol v závislosti na přístupu zřizovatele. 10. Nastavení státní politiky v oblasti školství je závislé na politickém obsazení ve vládě, MŠMT, podobně je tomu na kraji a na obci. Politické změny ovlivňující stabilitu a financování ve školství. 11. Prohlubování problému se spolufinancováním projektů z dotací a zároveň snížení prostředků v RUD může ohrozit realizaci měkkých i investičních projektů v oblasti vzdělávání. Postupné snižování objemu finančních prostředků v rámci dotací z EU a národních dotací.



Spolufinancováno
Evropskou unií

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Strategický rámec Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání ORP Karlovy Vary do roku 2028, verze 15.0

	12. Další příchod větší skupiny žáků s OMJ, hrozba narušení fungujících třídních kolektivů a prohloubení problému s nedostatkem kapacit škol.
--	---



Tab. č. 5: Analýza problémů, příčin problémů a potřeb pro téma podpora moderních didaktických forem vedoucích k rozvoji klíčových kompetencí:

Problematický je sám o sobě pojem „moderní didaktické formy“ – nejasnost, formalismus.		
Problém	Příčina	Návrh řešení
Nedostatek vhodných pomůcek	V některých případech je problematické sdílení v rámci školy – zamčené v kabinetě, neroztříděné. Finance, snížil se ONIV. Nutnost využít ONIV na další výdaje, např. doprava na plavání. Neodpovídají nabídce, špatná kvalita, vhodnost. Nejistota ohledně financování škol (ONIV).	(škola): Změna organizace v rámci školy. (zřizovatel): Finanční prostředky může přidat zřizovatel. Půjčovny MAP. Digitální katalog o pomůckách – recenze, zkušenosti atd. (nutnost mít správce a tahouna myšlenky). (MAP, NPI): Sdílení informací o kvalitě pomůcek mezi školami (tzv. metodické kabinety).
Rozdílnost vnímání, co jsou moderní/efektivní didaktické formy – Mezi učiteli	Nejasnost pojmu – není definováno, co jsou efektivní a žáka rozvíjející didaktické formy. Označení „moderní“ je zavádějící pojem. „To záleží...“ na složení třídy, na předmětu, učivu, na pedagogovi, na cíli hodiny, aktuálním klima ve třídě atd.	Omlazení pedagogického sboru. Vyvážené využívání různých metod s ohledem na cíl hodiny. MAP: semináře, sdílení, exkurze.
Rozdílnost vnímání, co jsou moderní/efektivní didaktické formy – Mezi učitelem a rodiči	Působení medií, propagace určitých metod. Odlišná očekávání od školy a odlišné zkušenosti a náhled na fungování školy. Různí rodiče mají různá očekávání. Rodiče jsou heterogenní skupina. Stávající systém umožňuje velkou heterogenitu škol co do přístupu a metod. Někteří rodiče si chtějí vybrat, někdy můžou a někdy ne (kapacity, spádovost). Dva extrémy: naprosto odlišné školy, ale povinná spádovost x všechny školy stejné a možnost výběru. Absence celospolečenské shody na cíli a smyslu vzdělávání.	(škola): Komunikace, neoficiální školní akce, dotazníky. (škola, zejména vedení): Jasná vize vedení školy, sdílená vize (pedagogové, zřizovatel, rodiče). (škola): Aktivita pro rodiče, komunikace s rodiči.



Strategický rámec Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání ORP Karlovy Vary do roku 2028, verze 15.0

Rozdílnost vnímání, co jsou moderní/efektivní didaktické formy mezi učiteli a vedením/inspekci	ČSI nejsou lidé z praxe, zaměřují se na jednotlivosti ne na celek, kontrola se zaměřuje na administrativní činnosti. Lidský faktor.	Není řešení, mají vyšší pravomoce = mají vždy pravdu (MŠMT): dostat do vedení ČSI kompetentní lidi. Podporovat funkční komunikaci mezi ČSI a školou a poradní roli ČSI.
Inkluze: Heterogenita tříd a z toho plynoucí zvýšená náročnost práce pedagoga. Rušivé vlivy plynoucí z inkluze (např. mluví více lidí najednou ve třídě). Není kapacita na nadané žáky.	Velké počty žáků spolu s inkluzí jdou proti individuálnímu přístupu k jednotlivým žákům. Zavedení inkluze v ČR řešilo jiný problém než inkluzi samu o sobě. Skrz inkluzi byl řešen problém s diskriminací ve vzdělávání (D. H. a ostatní proti ČR). Existence nižších stupňů gymnázií je sama o sobě protiinkluzivní.	(MAP): semináře, sdílení, exkurze v oblasti práce s heterogenní třídou a diferenciací. Řešit rozvoj nadaných v rámci kroužků. (MAP): vzdělávání pedagogů ohledně práce s nadanými. (škola a PPP): Rozvoj spolupráce mezi školou a PPP. (škola, zřizovatel): Podpora vzniku školních poradenských pracovišť. (kraj jako zřizovatel a stát jako autorita určující pravidla hry): snížit kapacitu 8letých gymnázií a navýšit kapacitu 4letých.
Teoretická příprava absolventů pedagogických fakult, takže nejsou připraveni na praxi a reálné situace ve škole	Mají málo praxe, tři roky pouze teoretické studium, až poslední dva roky praxe. Odtržení některých VŠ pedagogů na pedagog. fakultách od praxe. Absolventi nezůstávají v kraji nejen, ale i kvůli financím. Na VŠ probíhá více výuka oboru než didaktika a pedagogika.	(MŠMT): MŠMT by mělo chtít získat zpětnou vazbu ze škol pro nastavení podmínek studia Motivace dobrých učitelů, aby zůstávali v kraji Dále – viz analýza v tématu Podpora pedagogických a didaktických kompetencí pracovníků ve vzdělávání a podpora managementu třídních kolektivů. (MŠMT): Podpora praktických pedagogických dovedností při studiu na pedagogických fakultách.
Malá motivace žáků ke vzdělávání: „K čemu mi to bude, proč se to mám učit?“	Rodina + osobnostní vlastnosti Mění se podmínky ve společnosti, mění se možnosti (např. umělá inteligence) a některé školy na to nereagují, tj. zastaralá forma výuky. Žáci hledají smysl.	(škola): Zajistit, aby byla využitelnost učiva v praxi. (MAP): semináře, sdílení, exkurze. (škola, MAP): Změna myšlení pedagogů o poslaní školy a metodách výuky v reakci na změny



Strategický rámec Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání ORP Karlovy Vary do roku 2028, verze 15.0

		ve společnosti a možnostech (umělá inteligence atd.) (škola): Propojování předmětů. (škola): Uvažovat o práci pedagoga tak, aby dávala smysl žákům. (škola): Zapojování odborníků z praxe do výuky.
--	--	---



Tab. č. 6: Analýza problémů, příčin problémů a potřeb pro téma rozvoj potenciálu každého žáka, zejména žáků se sociálním a jiným znevýhodněním:

Problém	Příčina	Návrh řešení
Inkluze – velmi heterogenní třídní kolektivy a velké počty žáků ve třídě.	Velké počty žáků spolu s inkluzí jdou proti individuálnímu přístupu k jednotlivým žákům. Zvyšující se nároky na pedagogy.	Řešit rozvoj nadaných žáků pomocí kroužků. (částečně systém): Individualizace výuky prostřednictvím více pedagogů nebo s využitím moderních technologií (on-line připojení do jiné skupiny, v budoucnu AI jako osobní „asistent“).
	Není kapacita na nadané žáky, protože pozornost je soustředěna na slabší žáky.	(vedení škol): Supevize a systém kolegiální podpory. (vedení škol): Systém práce s třídním kolektivem na školách. (MAP): Podporovat supervizi. Věnovat pozornost tématu práce s třídním kolektivem.
Malá motivace žáků. Nevhodné chování žáků.	Rodina + osobnostní vlastnosti.	(vedení škol, pedagogové): Zajistit, aby byla využitelnost učiva v praxi.
	Změny ve společnosti a dostupnosti informací se odrážejí v přístupu a motivaci žáků. Pedagog již není jediným nositelem informací.	(systém): Změna RVP ZV tak, aby reflektovala změny ve společnosti. (vedení škol): Podpora pozitivní motivace.
	Nejsou k dispozici kvalifikovaní lidé na pozici školních psychologů.	(vedení škol): Škola jako bezpečné prostředí pro žáky. Nástroje typu PBIS. (vedení škol): Hledání příčin malé motivace, příp. nevhodného chování žáků. Spolupráce škol a PPP, SPC, SVC atd. (vedení škol): Supevize a systém kolegiální podpory. (pedagogové): Udělat si čas na povídání si s žáky, budovat pozitivní vztahy s žáky, mít empatii směrem k žákům a tomu, co prožívají.
Chybí lídři ve vedení škol.	Hlásí se málo zájemců na funkci ředitele školy. Je zde moc požadavků, zodpovědnosti a administrativy.	
Přetížení pedagogů a vedení škol. Riziko vyhoření.	Nárůst požadavků na pedagogy (mají být nejen pedagogové, ale také speciální pedagogové, IT specialisté atd.)	(vedení škol): Ze strany vedení škol vytvořit podmínky pro studium pedagogů. Leadership vedení školy (pedagogický lídr, kultura organizace).
	Všeobecné zrychlení. Nárůst administrativy a byrokracie.	(vedení škol): Vhodným způsobem motivovat pedagogy k tomu, co je potřeba (např. bezpečné prostředí ve smyslu wellbeingu). (MAP): Podporovat leadership vedení škol.



Strategický rámec Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání ORP Karlovy Vary do roku 2028, verze 15.0

	Společnost má za to, že škola má řešit kompetence (příprava na život) a zároveň vychovávat. Společnost se mění. Jsou velká očekávání ze strany rodičů ohledně toho, co všechno má dělat škola.	(vedení škol): Školení sboroven, DVPP na míru, podporovat samostudium, zajistit externí lektory nebo kolegy z jiných škol jako lektory („doma není nikdo prorokem“). (vedení škol): Supevize a systém kolegiální podpory. (MAP): Podporovat školení sboroven a DPVV. Věnovat pozornost wellbeingu a kultuře prostředí.
Velké rozdíly mezi žáky dané různým sociálním zázemím rodin. Má to negativní vliv na vzdělávací výsledky a vzdělávací a profesní dráhu žáka.	Nastavení českého vzdělávacího systému, např. jednotné přijímací zkoušky, tlak na výkon a znalosti. Nejsou k dispozici kvalifikovaní lidé na pozici školních psychologů. Očekávání škol ohledně spolupráce rodin (placení za aktivity, nutnost pořizovat pomůcky, domácí úkoly). Pro některé rodiny není vzdělávání jejich dětí prioritou. Někdy nejsou v domácnosti podmínky na to, aby požadavky školy rodina byla schopná zajistit.	(vedení škol, pedagogové): Změna způsobu uvažování pedagogů o roli školy: nejen vzdělávání, ale také sociální role školy. (vedení školy, systém): pozice sociálního pedagoga. Mezioborová spolupráce. (MAP): osvěta, informovanost, příklady dobré praxe.



Tab. č. 7: Analýzy problémů, příčin problémů a potřeb pro téma Podpora pedagogických a didaktických kompetencí pracovníků ve vzdělávání a podpora managementu třídních kolektivů:

Problém	Příčina	Návrh řešení
Nedostatek kvalifikovaných pedagogů. Stárnutí pedagogického sboru.	Absolventi VŠ se nevrací zpět do regionu. Pedagogické fakulty nepřipravují absolventy na to, s čím se setkají v praxi. Nepříznivý demografický vývoj.	(systém): Navýšit praxe studentů pedagogických fakult. V rámci praxe by studenti působili na pozici asistenta pedagoga. (systém): Starší pedagogové by působili jako mentoři pro začínající pedagogy, jednalo by se o tandemovou práci. (systém): Modernizovat požadavky pedagogických fakult na uchazeče. (systém): Zvýšit nabídku kombinovaného pedagogického studia tak, aby se dalo skloubit s praxí a dojížděním. (systém, KV kraj): Zřízení VŠ/detašovaného pracoviště/pobočky pedagogické VŠ v kraji. (vedení škol): Ze strany vedení škol vytvořit podmínky pro studium pedagogů. „Vyrobit si“ nové pedagogy. Leadership vedení školy (pedagogický lídr, kultura organizace). (MAP): Podporovat leadership vedení škol. (systém, kraj, obce): - Náborové příspěvky - Stipendia - Startovací byty - Snížení daní ve vazbě na výkon profese pedagoga v KV kraji



Strategický rámec Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání ORP Karlovy Vary do roku 2028, verze 15.0

Pedagogové mají málo času na vzdělávání a seberozvoj. Je nutné suplovat za chybějícího pedagoga. Pedagog má být odborník na vše. Je málo času zkombinovat to, co se má odučit (obsah) a přitom se věnovat vztahům v rámci třídního kolektivu.	Nárůst požadavků na pedagogy (mají být nejen pedagogové, ale také speciální pedagogové, IT specialisté atd.) Všeobecné zrychlení. Nárůst administrativy a byrokracie. Společnost má za to, že škola má řešit kompetence (příprava na život) a zároveň vychovávat. Společnost se mění. Jsou velká očekávání ze strany rodičů ohledně toho, co všechno má dělat škola.	(systém): Dát pedagogům po x letech praxe rok volna na sebevzdělávání a rozvoj (řízený) nebo jinak systémově vymyslet, kde vzít dostatek času na sebevzdělávání a rozvoj, aniž by to narušovalo chod školy (suplování). (vedení škol): Ze strany vedení škol vytvořit podmínky pro studium pedagogů. Leadership vedení školy (pedagogický lídr, kultura organizace). (vedení škol): Vhodným způsobem motivovat pedagogy k tomu, co je potřeba (např. IT). (MAP): Podporovat leadership vedení škol. (vedení škol): Školení sboroven, DVPP na míru, podporovat samostudium, zajistit externí lektory nebo kolegy z jiných škol jako lektory („doma není nikdo prorokem“). (MAP, vedení škol, zřizovatelé): Podporovat školení sboroven a DPVV (nejlépe zdarma, hrozí problém s financováním DVPP v případě, že ONIV přejdou pod zřizovatele). (MAP, vedení škol): podporovat práci s třídním kolektivem. Spolupracovat s dalšími odborníky na pomoc pedagogovi v oblasti práce s třídním kolektivem.
Chybí lídři ve vedení škol.	Hlásí se málo zájemců na funkci ředitele školy. Je zde moc požadavků, zodpovědnosti a administrativy.	Tzv. odbřemenění škol. Vyjasňování rolí mezi vedením školy a zřizovatelem, nastavení funkční a otevřené komunikace. (MAP): otevírat komunikaci na toto téma. (MAP): Podporovat leadership vedení škol.



Strategický rámec Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání ORP Karlovy Vary do roku 2028, verze 15.0

Některé školy nemají dobré materiální a IT vybavení. Stávající IT zastará a je nutné IT udržovat a mít správce IT.	Lidský faktor ve vedení školy. Dotace jsou vyhlašovány nárazově. Chybí peníze na IT správu. Je problém s rozpočtem na IT.	Sdílený IT specialista. Propagace a využívání stávajících poradenských kapacit (např. NPI). (MAP): otevírat komunikaci na toto téma.
Nedostatek nepedagogických pracovníků. Nejistota ohledně financování regionálního školství obecně.	Mají nízké platy (při snížených úvazcích i méně, než je minimální mzda). Nejistota ohledně financování nepedagogických pracovníků, změna odpovědnosti a financování – zřizovatel.	(systém, KV kraj, obce): Má dojít ke změně financování nepedagogických pracovníků, nově by tyto pozice měly platit obce z RUD. Je otázkou, co tato změna způsobí?
Celkově nedostatek financí v systému regionálního školství.	Konkurenční prostředí mezi školami a zřizovateli – financování dle počtu dětí/žáků. Není subjekt, který by řídil celek (region) v oblasti školství. Zájmy jednotlivých subjektů jsou dány nastavením systému, který vede ke konkurenci. Roztříštěnost regionálních škol.	(systém, KV kraj, obce): Svozové autobusy do centrálních škol v případě, že bude dlouhodobě neufinancovatelné, aby v ČR bylo tolik malých škol jako dosud. (obce): oddělení role pedagogické a administrativně technické a dotační, např. vznik obecních s.r.o. či p.o. na nepedagogické věci pro více škol. (obce): svazkování a spojování za účelem společného fungování školy (MAP): otevírat komunikaci na toto téma.



Problémové oblasti, klíčové problémy a na co se zaměřit ve vzdělávání na Karlovarsku shrnují následující tabulky.

Tab. č. 8: Přehled identifikovaných problémových oblastí

Problémová oblast	Klíčové problémy
Nerovný přístup ke kvalitnímu vzdělávání	Nerovnoměrné rozmístění a využití kapacit MŠ a ZŠ, chybějící místa v některých obcích.
	Odliv žáků z malotřídek a malých škol do větších měst, ohrožení udržitelnosti škol na venkově.
	Bariéry v dopravní dostupnosti a nákladech na mimoškolní aktivity, zvláště v periferních částech ORP.
	Vysoký podíl dětí v přípravných třídách a nízká účast některých dětí v MŠ.
	Zkreslené údaje v rejstřících škol ohledně kapacit škol. To má vliv při práci na nastavení dotačních možností, když se vychází z rejstříkových údajů. Podobně je tomu v případě nastavení dotačních titulů dle údajů v dotaznících vyplňovaných řediteli škol (např. odhad počtu sociálně znevýhodněných žáků).
Nedostatečné personální a odborné zajištění škol	Nedostatek školních psychologů, logopedů, speciálních pedagogů a dalších odborníků.
	Vysoký podíl výuky vyučovaný nekvalifikovanými pedagogy. Stárnutí pedagogických sborů.
	Nízká atraktivita učitelské profese.
	Odliv mladých lidí a nízká návratnost absolventů vysokých škol do regionu.
	Změny ve financování škol a konec některých dotačních titulů vnášejí nejistotu ohledně udržení či kontinuity odborných a podpůrných pozic ve školství.
Slabá mezioborová a mezisektorová spolupráce	Přetrvávající problém ohledně resortního rozdělení – školství x sociální věci.
	Nejednotný přístup a nejasnost rolí např. v otázce předčasných odchodů ze vzdělávání, definice ohroženého dítěte.
	Nedostatečná metodická role ORP směrem k ostatním obcím a školám na území správního obvodu ORP.
	Pocit přetížení pedagogů pramenící mimo jiné ze změny role školy ve společnosti. Absence nebo nejistá kontinuita financování podpůrných pozic ve školách typu sociální pedagog a školní asistent.
Kvalita výuky – rozdíly mezi školami/pedagogy, nízké vzdělávací výsledky	Nerovnoměrná implementace inovativních metod a digitálních technologií.
	Nízká motivace části učitelů k inovaci výuky, konzervativní přístupy.
	Obavy z revize RVP ZV a nedostatečné metodické vedení v této oblasti.
	Ne všichni aktéři rozumí nutnosti změny role školy ve vazbě na změny společnosti, změny obsahu vzdělávání.
	Vysoký podíl výuky vyučovaný nekvalifikovanými pedagogy. Stárnutí pedagogických sborů.
Nedostatky v řízení škol a roli zřizovatelů	Nejednotné pojetí role zřizovatele, rozdílná úroveň jejich podpory.
	Absence koordinujícího subjektu na úrovni ORP pro strategické řízení školství.



	Nízká úroveň pedagogického leadershipu na některých školách.
	Nárůst administrativní zátěže škol.
	Stále ještě přetrvávající konkurenční prostředí mezi školami, zejména v případě více škol v jednom městě nebo v blízkosti.
Vliv sociálního znevýhodnění a destabilizující chudoby	Nadprůměrný výskyt dětí žijících v rodinách v exekuci, bytové nouzi a z rizikovým prostředím.
	Vysoký podíl žáků s odlišným mateřským jazykem nebo nedostatečnou znalostí češtiny.
	Problémy s komunikací školy a rodiny, nízká důvěra rodičů v systém.

Problémová oblast	Na co se zaměřit
Nerovný přístup ke kvalitnímu vzdělávání	Podpora spolupráce zřizovatelů k zajištění a udržení škol na venkově, vč. společného provozu a dopravní dostupnosti.
	Aktualizace údajů o kapacitách škol v rejstříku.
	Tlak na změny pravidel dotačních titulů v dalším období tak, aby dotace a další zdroje financování pro školy opravdu reflektovaly potřeby zdola.
	Podpora udržení škol na venkově, škola jako centrum komunitních aktivit v obci.
Nedostatečné personální a odborné zajištění škol	Podpora role školy jako komunitního centra i v rámci měst a jednotlivých čtvrtí Karlových Varů – souvislost se změnou role školy ve společnosti.
	Změna image regionu, budování vztahu k regionu, regionální identita.
	Podpora začínajících pedagogů. Mentoring. Síťování a sdílení mezi pedagogy.
	DVPP na míru potřebám pedagogů. Mentoring. Síťování a sdílení mezi pedagogy.
	Spolupráce s pedagogickými fakultami. Vyhledávání a podpora absolventů k práci ve školství na Karlovarsku.
Slabá mezioborová a mezisektorová spolupráce	Role ředitele školy jako pedagogického lídra.
	Koordinace a komunikace mezi školami a dalšími institucemi (PPP, SPC, OSPOD).
	Zajištění funkčního systému sdílení informací.
Kvalita výuky	Podpora komunitních škol a rozšíření role školy v sociální oblasti.
	Posílení metodické a personální podpory zavádění moderních výukových metod.
	Sdílení dobré praxe napříč školami, komunitní formy vzdělávání (učící se komunity).
	Podpora škol v práci s heterogenní skupinou žáků, diferencovaná výuka.
	Práce s pozitivní motivací učitelů k adaptaci na změny RVP.



Nedostatky v řízení škol a roli zřizovatelů	Posílení kompetencí ředitelů v oblasti strategického řízení a vedení lidí. Podpora ředitelů škol jako pedagogických lídrů. Význam kultury organizace, bezpečného prostředí a pozitivního klima.
	Jasně vymezení rolí a očekávání mezi zřizovateli a řediteli.
	Posilování spolupráce v regionu. Inspirace příklady dobré praxe z jiných regionů.
Vliv sociálního znevýhodnění a destabilizující chudoby na vzdělávání	Podpora podpůrných pozic ve školách, vč. sociálního pedagoga a funkčních školních poradenských pracovišť. Sociální role školy. Bezpečné prostředí pro žáky. Další rozvoj práce s třídním kolektivem.
	Rozvoj komunitní spolupráce a práce s rodiči.
	Prevence předčasného odchodu ze vzdělávání, včasná identifikace rizikových žáků.
	Propojování, sdílení.

1.4 Popis priorit a cílů

Jak již bylo uvedeno v úvodu, priority, cíle a opatření zůstávají v této verzi Strategického rámce nastaveny stejně jako v předchozí fázi akčního plánování. Projednání priorit, cílů a opatření proběhlo na jednání pracovních skupin MAP v průběhu roku 2024 a 2025. Všechny pracovní skupiny se shodly na tom, že struktura priorit a cílů je dobře nastavena a není potřeba ji měnit. Na základě dat z analytické části, výstupů ze strukturovaných rozhovorů, komunitního projednávání a expertního zhodnocení byly vytvořeny 4 priority místního akčního plánu na území realizace MAP.

Tab. č. 9: Priority

Č. priority	Název priority
1	Infrastruktura a vybavení
2	Kvalita a motivace
3	Kvalitní společné vzdělávání
4	Rozvoj spolupráce

Priority byly navrženy tak, aby zahrnovaly investiční i neinvestiční projekty, ale i další aktivity realizované bez ohledu na dotační zdroje. Každá z priorit je dále rozpracována do několika cílů, které jsou vytvořeny tak, aby pokrývaly veškerá řešená témata, vč. témat definovaných ve Specifických pravidlech výzvy. Priorita č. 1 je směřována především na investiční projekty. Priority č. 2 a 3 cílí hlavně na měkké neinvestiční projekty, projekty spolupráce a další aktivity realizovatelné mimo dotační tituly. Priorita č. 4 se zaměřuje na rozvoj spolupráce, a to jak v rámci škol na ORP Karlovy Vary, tak mezi školami a zřizovateli, ale i v rámci dalších projektů a institucí, které se zabývají regionálním školstvím a vzdělávacím systémem. Priorita č. 1 umožňuje zajištění nutných infrastrukturních investic a pořízení vybavení pro realizaci měkkých aktivit.

Přehled klíčových témat (povinná) dle Specifických pravidel výzvy:

- Podpora moderních didaktických forem vedoucích k rozvoji klíčových kompetencí.



Strategický rámec Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání ORP Karlovy Vary do roku 2028, verze 15.0

- Rozvoj potenciálu každého žáka, zejména žáků se sociálním a jiným znevýhodněním.
- Podpora pedagogických a didaktických kompetencí pracovníků ve vzdělávání a podpory managementu třídních kolektivů.

Volitelná témata relevantní pro Karlovarsko:

- Rozvoj podnikavosti, iniciativy a kreativity dětí a žáků.
- Rozvoj kompetencí dětí a žáků v polytechnickém vzdělávání.
- Výchova k udržitelnému rozvoji (EVVO, rozvoj sociálních a občanských kompetencí dětí a žáků, rozvoj kulturního povědomí a vyjádření dětí a žáků).
- Mediální gramotnost.
- Rozvoj kompetencí dětí a žáků pro aktivní používání cizího jazyka.
- Rozvoj českého jazyka u dětí a žáků s jeho nedostatečnou znalostí.
- Rozvoj vztahu k místu, kde děti a žáci žijí, mezigenerační soužití.
- Wellbeing.

V následujících tabulkách jsou rozpracovány jednotlivé cíle pro priority. Priority a cíle zůstávají stejné jako na výstupy z přechozí fáze akčního plánování, dochází k posunu do roku 2028. Podrobnosti naplňování cílů do roku 2028 budou řešeny v jednotlivých akčních plánech na školní roky 2025/2026, 2026/2027 a 2027/2028.

Tab. č. 10: Priorita č. 1 a cíl č. 1.1

Priorita č. 1	Infrastruktura a vybavení
Cíl č. 1.1 a popis cíle	1.1 Učebny na ZŠ a MŠ Pořídít moderně vybavené a využívané učebny na základních a mateřských školách pro rozvoj klíčových kompetencí dětí a žáků do r. 2028. Naplnění cíle 1.1 cílí na zajištění kvalitních učeben v základních, ale i mateřských školách. Využívání moderně vybavených odborných učeben je důležité pro rozvoj klíčových kompetencí dětí a žáků. Jedná se o všestranně zaměřený rozvoj. Cíl je určen nejen pro základní školy, ale i pro mateřské školy (např. keramická dílna v MŠ). Realizace cíle 1.1 vytváří nutné zázemí pro rozvoj měkkých aktivit. Cíl je potřeba pro rozvoj zázemí pro všestranný rozvoj kompetencí, a tedy zvýšení kvality výuky. Potřeba modernizace vybavení odborných učeben vychází ze sběru projektových záměrů škol na investice, z dotazníkového šetření MŠMT a z analytické části.
Vazba na povinná a volitelná témata dle Specifických pravidel	• Podpora moderních didaktických forem vedoucích k rozvoji klíčových kompetencí. • Rozvoj potenciálu každého žáka, zejména žáků se sociálním a jiným znevýhodněním. • Podpora pedagogických a didaktických kompetencí pracovníků ve vzdělávání a podpory managementu třídních kolektivů. • Rozvoj podnikavosti, iniciativy a kreativity dětí a žáků. • Rozvoj kompetencí dětí a žáků v polytechnickém vzdělávání. • Výchova k udržitelnému rozvoji (EVVO, rozvoj sociálních a občanských kompetencí dětí a žáků, rozvoj kulturního povědomí a vyjádření dětí a žáků). • Mediální gramotnost. • Rozvoj kompetencí dětí a žáků pro aktivní používání cizího jazyka. • Rozvoj českého jazyka u dětí a žáků s jeho nedostatečnou znalostí. • Rozvoj vztahu k místu, kde děti a žáci žijí, mezigenerační soužití. • Wellbeing.



Indikátory	Orientačně je zjišťováno: Počet nově vybudovaných a nově vybavených odborných učeben na ZŠ realizovaných v rámci projektu podpořeného z IROP nebo dalších dotačních titulů. Počet nově vybudovaných a nově vybavených odborných učeben na ZŠ realizovaných mimo IROP dotační tituly. Počet nově vybavených učeben na MŠ.
------------	---

Tab. č. 11: Priorita č. 1 a cíl č. 1.2

Priorita č. 1	Infrastruktura a vybavení
Cíl č. 1.2 a popis cíle	1.2 Sport na ZŠ a MŠ Vytvořit dostatečné sportovní zázemí pro rozvoj pohybových aktivit dětí a žáků na základních a mateřských školách do r. 2028. Cílem je vytvoření dostatečného sportovního zázemí pro rozvoj pohybových aktivit, které jsou nedílnou součástí výchovy a vzdělávání dětí a žáků. Je zde také souvislost s aktivitami smysluplného trávení volného času a vytvoření vztahu dětí a žáků ke sportu i do budoucna. Potřebnost cíle se opírá o výsledky dotazníkových šetření a popisů investičních záměrů, které nejsou nyní podporované z IROP nebo OPST.
Vazba na povinná a volitelná témata dle Specifických pravidel	• Podpora moderních didaktických forem vedoucích k rozvoji klíčových kompetencí. • Rozvoj potenciálu každého žáka, zejména žáků se sociálním a jiným znevýhodněním. • Podpora pedagogických a didaktických kompetencí pracovníků ve vzdělávání a podpory managementu třídních kolektivů. • Rozvoj podnikavosti, iniciativy a kreativity dětí a žáků. • Wellbeing.
Indikátory	Orientačně je zjišťováno: Počet nově vybudovaných a rekonstruovaných sportovišť a hřišť na ZŠ. Počet nově vybudovaných a rekonstruovaných hřišť na MŠ. (Pozn. jedná se realizaci mimo IROP).

Tab. č. 12: Priorita č. 1 a cíl č. 1.3

Priorita č. 1	Infrastruktura a vybavení
Cíl č. 1.3 a popis cíle	1.3 Technický stav objektů Zajistit potřebné rekonstrukce a obnovy budov za účelem zajištění vhodného technického stavu objektů škol a školských zařízení, včetně zajištění bezbariérovosti, do r. 2028. Cílem je uvedení budov škol a dalších školských objektů do stavu, který po technické stránce odpovídá kladeným požadavkům. Bez splnění tohoto cíle nelze budovat např. odborné učebny nebo se soustředit na potřebné měkké aktivity, když žákům a učitelům obrazně řečeno (někdy i fakticky) teče střechem na hlavu. Odůvodnění potřebnosti cíle vychází z výsledků dotazníkových šetření a z výstupů ze setkání s řediteli škol. Především na dílčích územích projektu „sever“ a „jih“ řeší školy se zřizovateli nevyhovující technický stav objektů. Cíl dále směřuje do zajištění technického stavu objektů po stránce zajištění bezbariérovosti.



Strategický rámec Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání ORP Karlovy Vary do roku 2028, verze 15.0

Vazba na povinná a volitelná témata dle Specifických pravidel	- Rozvoj potenciálu každého žáka, zejména žáků se sociálním a jiným znevýhodněním. - Podpora pedagogických a didaktických kompetencí pracovníků ve vzdělávání a podpory managementu třídních kolektivů. - Wellbeing.
Indikátory	Orientačně je zjišťováno: Počet zrealizovaných rekonstrukcí nebo obnov MŠ a ZŠ a školských zařízení v souvislosti s technickým stavem objektů. Počet zrealizovaných stavebních úprav a pořízení vybavení v souvislosti se zajištěním bezbariérovosti škol.

Tab. č. 13: Priorita č. 1 a cíl č. 1.4

Priorita č. 1	Infrastruktura a vybavení
Cíl č. 1.4 a popis cíle	1.4 Kapacita ZŠ a MŠ Zajistit dostatečné kapacity základních a mateřských škol s ohledem na jejich dostupnost a specifičnost do r 2028. Cílem je zajištění kapacit škol tam, kde je to potřebné z hlediska dostupnosti, ale i s přihlédnutím ke specifičnosti a zaměření jednotlivých škol. Naplnění cíle umožňuje efektivně rozšířit kapacitu ve školách, kde stávající prostory neodpovídají očekávanému počtu žáků (dětí) ve škole. Je tak podporována kvalita a specifičnost zaměření škol pro poskytování vzdělávání až do ukončení povinné školní docházky. Potřebnost cíle vychází z předložených projektových záměrů na investice a z šetření v rámci zpracovávání analytické části dokumentu místního akčního plánu.
Vazba na povinná a volitelná témata dle Specifických pravidel	- Rozvoj potenciálu každého žáka, zejména žáků se sociálním a jiným znevýhodněním. - Podpora pedagogických a didaktických kompetencí pracovníků ve vzdělávání a podpory managementu třídních kolektivů. - Wellbeing.
Indikátory	Orientačně je zjišťováno: Počet projektů realizovaných za účelem rozšíření kapacity ZŠ. Počet projektů realizovaných za účelem rozšíření kapacity MŠ.

Tab. č. 14: Priorita č. 1 a cíl č. 1.5

Priorita č. 1	Infrastruktura a vybavení
Cíl č. 1.5 a popis cíle	1.5 Infrastruktura pro zájmové, neformální a celoživotní vzdělávání Umožnit zajištění a rozvoj kvalitní infrastruktury a vybavení pro zájmové, neformální a celoživotní vzdělávání dětí a žáků do r. 2028. Zájmové, neformální vzdělávání a celoživotní je nedílnou součástí výchovy a vzdělávání. Pro rozvoj těchto aktivit je nezbytné zajištění vyhovujícího zázemí. Potřebnost cíle se opírá o výstupy z pracovních skupin i setkání s řediteli škol.
Vazba na povinná a volitelná	- Podpora moderních didaktických forem vedoucích k rozvoji klíčových kompetencí. - Rozvoj potenciálu každého žáka, zejména žáků se sociálním a jiným znevýhodněním.



Strategický rámec Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání ORP Karlovy Vary do roku 2028, verze 15.0

témata dle Specifických pravidel	• Podpora pedagogických a didaktických kompetencí pracovníků ve vzdělávání a podpory managementu třídních kolektivů. • Rozvoj podnikavosti, iniciativy a kreativity dětí a žáků. • Rozvoj kompetencí dětí a žáků v polytechnickém vzdělávání. • Výchova k udržitelnému rozvoji (EVVO, rozvoj sociálních a občanských kompetencí dětí a žáků, rozvoj kulturního povědomí a vyjádření dětí a žáků). • Mediální gramotnost. • Rozvoj kompetencí dětí a žáků pro aktivní používání cizího jazyka. • Rozvoj českého jazyka u dětí a žáků s jeho nedostatečnou znalostí. • Rozvoj vztahu k místu, kde děti a žáci žijí, mezigenerační soužití. • Wellbeing.
Indikátory	Orientačně je zjišťováno: Počet projektů realizovaných za účelem zlepšení infrastruktury a vybavení pro zájmové, neformální a celoživotní vzdělávání realizovaných v rámci projektu podpořeného z IROP nebo jiných dotačních titulů.

Tab. č. 15: Priorita č. 1 a cíl č. 1.6

Priorita č. 1	Infrastruktura a vybavení
Cíl č. 1.6 a popis cíle	1.6 Infrastruktura pro ZUŠ Zajistit potřebnou a kvalitní infrastrukturu a vybavení pro základní umělecké školy do r. 2028. ZUŠ poskytují specifické umělecké vzdělávání a pro tyto aktivity je nutné zajištění potřebného a kvalitního zázemí. Potřebnost cíle se opírá o výstupy z konzultací s odborníky, zástupci ZUŠ a z výsledků dotazníkového šetření realizovaného mezi ZUŠ.
Vazba na povinná a volitelná témata dle Specifických pravidel	• Podpora moderních didaktických forem vedoucích k rozvoji klíčových kompetencí. • Rozvoj potenciálu každého žáka, zejména žáků se sociálním a jiným znevýhodněním. • Podpora pedagogických a didaktických kompetencí pracovníků ve vzdělávání a podpory managementu třídních kolektivů. • Rozvoj podnikavosti, iniciativy a kreativity dětí a žáků. • Rozvoj kompetencí dětí a žáků v polytechnickém vzdělávání. • Výchova k udržitelnému rozvoji (EVVO, rozvoj sociálních a občanských kompetencí dětí a žáků, rozvoj kulturního povědomí a vyjádření dětí a žáků). • Mediální gramotnost. • Rozvoj vztahu k místu, kde děti a žáci žijí, mezigenerační soužití. • Wellbeing.
Indikátory	Orientačně je zjišťováno: Počet nově vybavených nebo zrekonstruovaných učeben pro ZUŠ. Počet zrealizovaných rekonstrukcí v souvislosti s technickým stavem objektů základních uměleckých škol.



Tab. č. 16: Priorita č. 2 a cíl č. 2.1

Priorita č. 2	Kvalita a motivace
Cíl č. 2.1 a popis cíle	2.1 Kompetentní a motivovaní aktéři Podpořit zvýšení obecných a odborných kompetencí a motivace všech aktérů ve výchově a vzdělávání dětí a žáků do r. 2028: kompetentní a motivovaní: zřizovatelé – ředitelé škol – učitelé – děti/žáci – rodiče – vychovatelé – vedoucí zájmového a neformálního vzdělávání. Motivace je souhrnem toho, co člověka pobízí, aby něco dělal, nebo co mu v tom zabraňuje. Motivace všech aktérů ve výchově a vzdělávání je klíčovým předpokladem úspěchu. Bez motivovaných aktérů nelze dosáhnout změn a vytýčených cílů. Pro zvýšení kvality výchovy a vzdělávání jsou důležité také odborné kompetence, včetně získávání a praktického využití moderních poznatků jednotlivých oborů. Důraz je kladen na sdílení dobré praxe, přenos zkušeností a podporu moderních didaktických forem vedoucích k rozvoji klíčových kompetencí. Naplňování cíle je rovněž v souladu s probíhající revizí RVP ZV.
Vazba na povinná a volitelná témata dle Specifických pravidel	• Podpora moderních didaktických forem vedoucích k rozvoji klíčových kompetencí. • Rozvoj potenciálu každého žáka, zejména žáků se sociálním a jiným znevýhodněním. • Podpora pedagogických a didaktických kompetencí pracovníků ve vzdělávání a podpory managementu třídních kolektivů. • Rozvoj podnikavosti, iniciativy a kreativity dětí a žáků. • Rozvoj kompetencí dětí a žáků v polytechnickém vzdělávání. • Výchova k udržitelnému rozvoji (EVVO, rozvoj sociálních a občanských kompetencí dětí a žáků, rozvoj kulturního povědomí a vyjádření dětí a žáků). • Mediální gramotnost. • Rozvoj kompetencí dětí a žáků pro aktivní používání cizího jazyka. • Rozvoj českého jazyka u dětí a žáků s jeho nedostatečnou znalostí. • Rozvoj vztahu k místu, kde děti a žáci žijí, mezigenerační soužití. • Wellbeing.
Indikátory	Orientačně je zjišťováno: Počet pedagogů proškolených v rámci DVPP ve vazbě na témata relevantní pro rozvoj kvality a motivace v rámci vzdělávání. Bude evaluováno: Počet aktivit zaměřených na přenos zkušeností a sdílení dobré praxe v rámci aktivit MAP a implementace MAP. Vzdělávací výsledky – např. výsledky jednotné přijímací zkoušky na SŠ, výsledky testování ČŠI ve vybraných oblastech.



Tab. č. 17: Priorita č. 3 a cíl č. 3.1

Priorita č. 3	Kvalitní společné vzdělávání
Cíl č. 3.1 a popis cíle	3.1 Tolerance (PŘÍLEŽITOST) Zlepšit pomocí postupných kroků pochopení inkluze a zvýšit toleranci společnosti ve vztahu k jakýmkoliv odlišnostem do r. 2028. Tolerance společnosti ve vztahu k jakýmkoliv odlišnostem je důležitým předpokladem naplnění principů společného vzdělávání. Potřeba pochopit přínosy inkluze vyplynula z dotazníkových šetření MŠMT k šablonám, ale i ze setkání s řediteli škol a jednání pracovních skupin. Postupné naplňování tohoto cíle je nezbytné pro realizaci ostatních cílů. Aktuální celospolečenská situace ještě prohlubuje potřebu aktivní práce s tímto cílem.
Vazba na povinná a volitelná témata dle Specifických pravidel	- Rozvoj potenciálu každého žáka, zejména žáků se sociálním a jiným znevýhodněním. - Podpora pedagogických a didaktických kompetencí pracovníků ve vzdělávání a podpory managementu třídních kolektivů. - Výchova k udržitelnému rozvoji (EVVO, rozvoj sociálních a občanských kompetencí dětí a žáků, rozvoj kulturního povědomí a vyjádření dětí a žáků). - Wellbeing. - Rozvoj vztahu k místu, kde děti a žáci žijí, mezigenerační soužití.
Indikátory	Bude evaluováno: Výstupy z dalších kol dotazníkových šetření MŠMT, především překážky v naplnění oblasti inkluze. Počet aktivit zaměřených na společné vzdělávání v rámci MAP a implementaci MAP. Spolupráce MAP na tvorbě a implementaci strategických dokumentů v oblasti vzdělávání na území Karlovarského kraje a ORP Karlovy Vary. Vzdělávací výsledky se zohledněním sociální situace a místních podmínek.

Tab. č. 18: Priorita č. 3 a cíl č. 3.2

Priorita č. 3	Kvalitní společné vzdělávání
Cíl č. 3.2 a popis cíle	3.2 Společné vzdělávání (PŘÍLEŽITOST) Podpořit práci škol s heterogonním třídním kolektivem v systému společného vzdělávání s ohledem na prospěch všech aktérů ve výchově a vzdělávání dětí a žáků do r. 2028. Pro naplnění principů společného vzdělávání na území realizace projektu je potřeba podpořit školy v práci s heterogenním třídním kolektivem, sdílet příklady dobré praxe, podporovat vzájemné sdílení a komunikaci mezi aktéry.
Vazba na povinná a volitelná témata dle Specifických pravidel	- Rozvoj potenciálu každého žáka, zejména žáků se sociálním a jiným znevýhodněním. - Podpora pedagogických a didaktických kompetencí pracovníků ve vzdělávání a podpory managementu třídních kolektivů. - Wellbeing. - Rozvoj vztahu k místu, kde děti a žáci žijí, mezigenerační soužití.



Indikátory	Orientačně zjišťováno: Počet pedagogů proškolených v DVPP zaměřených na inkluzivní vzdělávání. Počet pracovníků personální podpory působících na školách v rámci šablon. Bude evaluováno: Počet spoluprací mezi školami, NNO, školskými poradenskými pracovišti a dalšími aktéry podílejícími se na inkluzi realizovaných v rámci MAP a implementaci MAP. Počet škol s fungujícím plnohodnotným školním poradenským pracovištěm. Počet škol se sociálním pedagogem nebo jinou podobnou podpůrnou pozicí. Počet pedagogů účastnících se DVPP ve vazbě na společné vzdělávání.
------------	---

Tab. č. 19: Priorita č. 4 a cíl č. 4.1

Priorita č. 4	Rozvoj spolupráce
Cíl č. 4.1 a popis cíle	4.1 Rozvoj spolupráce Posilovat minimálně do roku 2028 efektivní spolupráci mezi aktéry v oblasti regionálního školství, a to na úrovni spolupráce jak v rámci škol na Karlovarsku, tak mezi školami a zřizovateli, ale i v rámci dalších projektů a institucí, které se zabývají regionálním školstvím a obecně vzděláváním. Důraz je kladen na propojování a vzájemnou koordinaci mezi různými projekty a institucemi, které si kladou za cíl rozvoj regionálního školství a zvyšování kvality vzdělávání. Zároveň je cílem také podpora realizace cílů vzdělávací politiky definovaných ve Strategii 2030+, a to včetně činností na místní úrovni a vzájemné komunikace zdola nahoru a opačně. Stručně řečeno: víme, kam jdeme, aktivity koordinujeme a směřujeme ke stejnému cíli.
Vazba na povinná a volitelná témata dle Specifických pravidel	• Podpora moderních didaktických forem vedoucích k rozvoji klíčových kompetencí. • Rozvoj potenciálu každého žáka, zejména žáků se sociálním a jiným znevýhodněním. • Podpora pedagogických a didaktických kompetencí pracovníků ve vzdělávání a podpory managementu třídních kolektivů. • Rozvoj podnikavosti, iniciativy a kreativity dětí a žáků. • Výchova k udržitelnému rozvoji (EVVO, rozvoj sociálních a občanských kompetencí dětí a žáků, rozvoj kulturního povědomí a vyjádření dětí a žáků).
Indikátory	Bude evaluováno: Konkrétní činnosti v rámci spolupráce, zejména v podaktivitě spolupráce s ostatními projekty a spolupráce s Karlovarským krajem, Krajským úřadem, Národním pedagogickým institutem (a dalšími relevantními projekty v OP JAK) a spolupráce s dalšími aktéry a institucemi působícími ve vzdělávání. Existující a funkční mechanismy spolupráce a koordinace mezi aktéry regionálního školství na území ORP Karlovy Vary (jako například pravidelné pracovní skupiny, síťování, sdílení dat, koordinační platformy, mezioborové týmy).



Tab. č. 20: Cíle MAP pro prioritu č. 1 na řešená témata, 3 úrovně vazby (X – slabá, XX – střední, XXX – silná)

	Cíl č. 1.1 Učebny na ZŠ a MŠ	Cíl č. 1.2 Sport na ZŠ a MŠ	Cíl č. 1.3 Technický stav objektů	Cíl č. 1.4 Kapacita ZŠ a MŠ	Cíl č. 1.5 Infrastruktura pro zájmové, neformální a celoživotní vzdělávání	Cíl č. 1.6 Infrastruktura pro ZUŠ
Podpora moderních didaktických forem vedoucích k rozvoji klíčových kompetencí	XX	XX			X	X
Rozvoj potenciálu každého žáka, zejména žáků se sociálním a jiným znevýhodněním	XX	XX	XX	XXX	XX	XX
Podpora pedagogických a didaktických kompetencí pracovníků ve vzdělávání a podpory managementu třídních kolektivů	X	X	X	XX	X	X
Rozvoj podnikavosti, iniciativy a kreativity dětí a žáků	X	X			X	X
Rozvoj kompetencí dětí a žáků v polytechnickém vzdělávání	XX				X	X
Výchova k udržitelnému rozvoji (EVVO, rozvoj sociálních a občanských kompetencí dětí a žáků, rozvoj kulturního povědomí a vyjádření dětí a žáků)	X				X	XX
Mediální gramotnost	X				X	X
Rozvoj kompetencí dětí a žáků pro aktivní používání cizího jazyka	XX				X	
Rozvoj českého jazyka u dětí a žáků s jeho nedostatečnou znalostí	X				X	
Rozvoj vztahu k místu, kde děti a žáci žijí, mezigenerační soužití	X				X	X
Wellbeing	XX	XX	XX	XX	X	XX



Tab. č. 21: Cíle MAP pro prioritu č. 2 na řešená témata, 3 úrovně vazby (X – slabá, XX – střední, XXX – silná)

	Cíl č. 2.1 Kompetentní a motivovaní aktéři
Podpora moderních didaktických forem vedoucích k rozvoji klíčových kompetencí	XXX
Rozvoj potenciálu každého žáka, zejména žáků se sociálním a jiným znevýhodněním	XXX
Podpora pedagogických a didaktických kompetencí pracovníků ve vzdělávání a podpory managementu třídních kolektivů	XXX
Rozvoj podnikavosti, iniciativy a kreativity dětí a žáků	XXX
Rozvoj kompetencí dětí a žáků v polytechnickém vzdělávání	XXX
Výchova k udržitelnému rozvoji (EVVO, rozvoj sociálních a občanských kompetencí dětí a žáků, rozvoj kulturního povědomí a vyjádření dětí a žáků)	XXX
Mediální gramotnost	XXX
Rozvoj kompetencí dětí a žáků pro aktivní používání cizího jazyka	XXX
Rozvoj českého jazyka u dětí a žáků s jeho nedostatečnou znalostí	XXX
Rozvoj vztahu k místu, kde děti a žáci žijí, mezigenerační soužití	XXX
Wellbeing	XX



Tab. č. 22: Cíle MAP pro prioritu č. 3 na řešená témata, 3 úrovně vazby (X – slabá, XX – střední, XXX – silná)

	Cíl č. 3.1 Tolerance	Cíl č. 3.2 Společné vzdělávání
Podpora moderních didaktických forem vedoucích k rozvoji klíčových kompetencí		
Rozvoj potenciálu každého žáka, zejména žáků se sociálním a jiným znevýhodněním	XXX	XXX
Podpora pedagogických a didaktických kompetencí pracovníků ve vzdělávání a podpory managementu třídních kolektivů	XXX	XXX
Rozvoj podnikavosti, iniciativy a kreativity dětí a žáků		
Rozvoj kompetencí dětí a žáků v polytechnickém vzdělávání		
Výchova k udržitelnému rozvoji (EVVO, rozvoj sociálních a občanských kompetencí dětí a žáků, rozvoj kulturního povědomí a vyjádření dětí a žáků)	XX	
Mediální gramotnost		
Rozvoj kompetencí dětí a žáků pro aktivní používání cizího jazyka		
Rozvoj českého jazyka u dětí a žáků s jeho nedostatečnou znalostí		
Rozvoj vztahu k místu, kde děti a žáci žijí, mezigenerační soužití	X	X
Wellbeing	XXX	XXX



Tab. č. 23: Cíle MAP pro prioritu č. 4 na řešená témata, 3 úrovně vazby (X – slabá, XX – střední, XXX – silná)

	Cíl č. 4.1 Rozvoj spolupráce
Podpora moderních didaktických forem vedoucích k rozvoji klíčových kompetencí	X
Rozvoj potenciálu každého žáka, zejména žáků se sociálním a jiným znevýhodněním	XXX
Podpora pedagogických a didaktických kompetencí pracovníků ve vzdělávání a podpory managementu třídních kolektivů	XXX
Rozvoj podnikavosti, iniciativy a kreativity dětí a žáků	X
Rozvoj kompetencí dětí a žáků v polytechnickém vzdělávání	
Výchova k udržitelnému rozvoji (EVVO, rozvoj sociálních a občanských kompetencí dětí a žáků, rozvoj kulturního povědomí a vyjádření dětí a žáků)	X
Mediální gramotnost	
Rozvoj kompetencí dětí a žáků pro aktivní používání cizího jazyka	
Rozvoj českého jazyka u dětí a žáků s jeho nedostatečnou znalostí	
Rozvoj vztahu k místu, kde děti a žáci žijí, mezigenerační soužití	
Wellbeing	



Tab. č. 24: Aktivita škol a školských zařízení a aktivity spolupráce ve vazbě na prioritu č. 1

Priorita č. 1 Cíle 1.1 až 1.6	Infrastruktura a vybavení 1.1 Učebny na ZŠ a MŠ 1.2 Sport na ZŠ a MŠ 1.3 Technický stav objektů 1.4 Kapacita ZŠ a MŠ 1.5 Infrastruktura pro zájmové, neformální a celoživotní vzdělávání Infrastruktura pro ZUŠ
Aktivita škol a školských zařízení	Tato priorita a cíle 1.1 až 1.6 se týkají infrastruktury. Aktivita škol a školských zařízení v cílech 1.1 až 1.6 = seznam investičních záměrů Strategického rámce MAP.
Aktivita spolupráce	Tato priorita a cíle 1.1 až 1.6 se týkají infrastruktury. Aktivita spolupráce se týkají využití infrastruktury vybudované ve vazbě na seznam investičních záměrů ve Strategickém rámci MAP ze strany dalších aktérů ve vzdělávání, např. projektové dny ve spolupráci více škol.

Tab. č. 25: Aktivita škol a školských zařízení a aktivity spolupráce ve vazbě na prioritu č. 2

Priorita č. 2 Cíl 2.1	Kvalita a motivace 2.1 Kompetentní a motivovaní aktéři Podpořit zvýšení obecných a odborných kompetencí a motivace všech aktérů ve výchově a vzdělávání dětí a žáků do r. 2028: kompetentní a motivovaní: zřizovatelé – ředitelé škol – učitelé – děti/žáci – rodiče – vychovatelé – vedoucí zájmového a neformálního vzdělávání.
Aktivita škol a školských zařízení	Spolupráce škol a knihoven a dalších podobných institucí Aktivita pro obec a okolí Angličtina v MŠ Sportovní aktivity Environmentální aktivity Exkurze Spolupráce při přechodech mezi stupni vzdělávání Propojování předmětů DVPP
Aktivita spolupráce	Regionální identita Rozvoj komunikačních dovedností v cizích jazycích Rozvoj řemesel, zručnosti a přírodovědy Vzdělávání a vzájemné sdílení pedagogických pracovníků Prevence a připravenost na rizika Environmentální aktivity spolupráce Sportovní aktivity spolupráce Smysluplné využití IT a umělé inteligence ve vzdělávání Rozvoj čtenářské gramotnosti a podpora čtenářství a psatelství Kreativita a podnikavost Paměť a efektivní učení



Tab. č. 26: Aktivita škol a školských zařízení a aktivity spolupráce ve vazbě na prioritu č. 3

Priorita č. 3 Cíl 3.1	Kvalitní společné vzdělávání 3.1 Tolerance (PŘÍLEŽITOST) Zlepšit pomocí postupných kroků pochopení inkluze a zvýšit toleranci společnosti ve vztahu k jakýmkoliv odlišnostem do r. 2028.
Aktivita škol a školských zařízení	Pobytové aktivity (PŘÍLEŽITOST) Nadstandardní spolupráce se zákonnými zástupci dětí a žáků (PŘÍLEŽITOST) Volnočasové aktivity v rámci školy (PŘÍLEŽITOST)
Aktivita spolupráce	Rozvoj dovedností v práci s třídním kolektivem (PŘÍLEŽITOST) Osobnostní rozvoj, manažerské a komunikační dovednosti pro vedení škol (PŘÍLEŽITOST) Osobnostní rozvoj a komunikační dovednosti pro pedagogy (PŘÍLEŽITOST) Občanské kompetence (PŘÍLEŽITOST)
Priorita č. 3 Cíl 3.2	Kvalitní společné vzdělávání 3.2 Společné vzdělávání (PŘÍLEŽITOST) Podpořit práci škol s heterogonním třídním kolektivem v systému společného vzdělávání s ohledem na prospěch všech aktérů ve výchově a vzdělávání dětí a žáků do r. 2028.
Aktivita škol a školských zařízení	Kariérové poradenství, výběr SŠ a povolání (PŘÍLEŽITOST) Školní podpůrné pracoviště a podpůrné pozice (PŘÍLEŽITOST)
Aktivita spolupráce	Vzdělávání a sdílení pedagogů a dalších odborníků v oblasti společného vzdělávání (PŘÍLEŽITOST) Sdílení a propojování v oblasti společného vzdělávání (PŘÍLEŽITOST)

Tab. č. 27: Aktivita škol a školských zařízení a aktivity spolupráce ve vazbě na prioritu č. 4

Priorita č. 4 Cíl 4.1	Rozvoj spolupráce 4.1 Rozvoj spolupráce Posilovat minimálně do roku 2028 efektivní spolupráci mezi aktéry v oblasti regionálního školství, a to na úrovni spolupráce jak v rámci škol na Karlovarsku, tak mezi školami a zřizovateli, různými stupni a typy škol, ale i v rámci dalších projektů a institucí, které se zabývají regionálním školstvím a obecně vzděláváním.
Aktivita škol a školských zařízení	Zapojení škol a školských zařízení do vzájemné spolupráce a spolupráce s dalšími aktéry.
Aktivita spolupráce	Poradenství k dotačním a dalším finančním zdrojům ve školství Rozvoj spolupráce



1.5 Prioritizace témat při posouzení souladu pro intervence z IROP a dalších dotačních titulů

V následujících tabulkách jsou uvedeny aktuální projektové záměry, které se MŠ, ZŠ, ZUŠ a organizace zájmového a neformálního vzdělávání rozhodly spolu se zřizovatelem zařadit do Strategického rámce. Projektové záměry zařazované do tabulek jsou během realizace projektu MAP postupně doplňovány v rámci půlročního cyklu aktualizací Strategického rámce. Záměry v tabulce jsou uvedeny v podobě aktuální k datu schválení této verze Strategického rámce Řídícím výborem.

Prioritizace vychází z potřeby investic, efektivity využití plánovaných investic, z jednání mezi školami a zřizovateli ohledně otázky předfinancování a spolufinancování, ale také s ohledem na oblasti nyní podporované v rámci IROP a OP Spravedlivá transformace v programovém období 2021–2027.

Projektové záměry zařazené v tabulkové části Strategického rámce jsou prioritní pro řešené území, což bylo průběžně projednáváno pracovní skupinou financování MAP.

Tabulky investičních priorit, které se vztahují k programovému období 2014–2020, jsou zakonzervovány ve verzi č. 8.1.

[https://mmr.cz/cs/microsites/uzemni-dimenze/regionalni-rozvoj/map-kap/stratigicke_ramce_map-\(1\)](https://mmr.cz/cs/microsites/uzemni-dimenze/regionalni-rozvoj/map-kap/stratigicke_ramce_map-(1))

Tab. č. 28: Tabulka záměrů IROP pro programové období 2021–2027 – základní školy

Viz samostatná příloha

Tab. č. 29: Tabulka záměrů IROP pro programové období 2021–2027 – mateřské školy

Viz samostatná příloha

Tab. č. 30: Tabulka záměrů IROP pro programové období 2021–2027 – zájmové a neformální vzdělávání

Viz samostatná příloha

Schválil Řídící výbor MAP dne 11. 12. 2025 jako aktuální platnou verzi.

V Karlových Varech dne 11. 12. 2025²
Podpis předsedy řídicího výboru MAP:

.....
Ladislav Ludvík

² Dokument bude platný do té doby, než bude na ŘO IROP doručena případná aktualizace schválená ŘV MAP ORP Karlovy Vary. Aktualizace je možná 1 x za 6 měsíců.