

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**

Studia občanského sektoru

**Bc. et Bc. Petra Duspívová Hlávková**

**Místní akční skupina Aktivios a její vliv na rozvoj vzdělávání v regionu  
prostřednictvím akčního plánování**

*Diplomová práce*

Vedoucí práce: Mgr. Dana Moree, Dr.

Praha 2021

## PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a s použitím pramenů a literatury řádně citovaných a uvedených v seznamu literatury. Práci jsem nevyužila k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text v plné verzi nebo její části.

V Praze dne 5. ledna 2021

Petra Duspívová Hlávková

## **PODĚKOVÁNÍ**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí práce Mgr. Daně Moree, Dr. za připomínky při tvorbě práce.

Velké poděkování za podporu při dokončování práce patří PhDr. Ladislavě Šlajchové, Ph.D., RNDr. Zdeňce Chocholouškové, Ph.D. a Mgr. Radce Štruncové a za jejich rady a podněty.

Děkuji také Mgr. Martině Hanzlíkové za vstřícnost a její neutuchající nadšení.

Ráda bych dále poděkovala mým respondentům, kteří trpělivě a ochotně odpovídali na moje dotazy.

Velmi děkuji mojí rodině za vše.

# OBSAH

<b>1. Úvod</b> .....	7
<b>2. Teoretická část</b> .....	9
<b>2.1 Participace</b> .....	9
2.1.1 Stupně participace .....	11
2.1.2 Aktéři zapojení do procesu participace .....	12
2.1.3 Organizace občanské společnosti a jejich role v procesu participace.....	14
<b>2.2 Sociální kapitál</b> .....	16
<b>2.3 Partnerství</b> .....	19
<b>2.4 Působení místních akčních skupin v ČR</b> .....	21
<b>2.5 Iniciativy ovlivňující rozvoj vzdělávání</b> .....	24
2.5.1 Situace v zahraničí .....	25
2.5.2 Situace v České republice .....	28
<b>2.6 Shrnutí</b> .....	33
<b>3. Empirická část</b> .....	34
<b>3.1 Metodologická část</b> .....	34
3.1.1 Výzkumné otázky.....	34
3.1.2 Výzkumný design .....	35
3.1.3 Výběr případu.....	36
3.1.4 Technika sběru dat .....	38
3.1.5 Analýza dat.....	39
3.1.6 Kvalita výzkumu .....	40
3.1.7 Etika výzkumu .....	41
<b>3.2 Výzkumná část</b> .....	41
3.2.1 Místní akční skupina Aktivios, z.s. ....	41
3.2.2 Místní akční plán rozvoje vzdělávání II pro Blovicko a Přešticko .....	44
3.2.2.1 Území realizace MAP II.....	47
3.2.2.2 Zapojení aktéři .....	48
3.2.2.3 Aktivity projektu MAP II.....	49
3.2.3 Představení respondentů.....	52
<b>3.3 Projekt MAP II – prostor pro participaci a rozvoj sociálního kapitálu</b> .....	55
3.3.1 Důvody pro zapojení do projektu MAP II .....	55
3.3.2 Zapojení občanů do projektu.....	61

3.3.3 Sociální vazby a jejich role v projektu.....	68
<b>4. Shrnutí zjištění a odpovědi na výzkumné otázky z pohledu respondentů.....</b>	<b>75</b>
<b>5. Diskuse .....</b>	<b>81</b>
<b>6. Závěr.....</b>	<b>86</b>
<b>7. Použitá literatura a zdroje .....</b>	<b>87</b>
<b>8. Příloha .....</b>	<b>95</b>

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá možným vlivem komunity v regionu Blovicko a Přešticko na rozvoj vzdělávání prostřednictvím akčního plánování. Popisuje možnosti občanů zapojit se do projektu Místní akční plán rozvoje vzdělávání, který realizuje Místní akční skupina Aktivios, a tím participovat na procesech směřujících ke zvyšování kvality vzdělávání. Východiskem práce jsou teoretické koncepty občanské participace a sociálního kapitálu, do jejichž kontextu je uváděn samotný projekt Místní akční plán rozvoje vzdělávání. Ve výzkumné části práce jsou pak díky analýze dat z hloubkových rozhovorů prezentovány odpovědi na otázky, jak vnímají možnosti občanské participace zapojení občané, co chtějí svým zapojením ovlivnit a zda jsou pro jejich práci v projektu důležité sociální vazby a sítě. Na závěr jsou představeny odpovědi na výzkumné otázky a je komparována teorie vzhledem k výstupům výzkumu.

## **Abstrakt**

This thesis is focused on the possible influence of citizens on the development of education in the Blovicko and Přešticko regions through action planning. Citizens in the area can participate in the Local Action Plan for the Development of Education, which is implemented by the Local Action Group Aktivios and participate in processes focused on improving the quality of education. The starting points of the work are theoretical concepts of civic participation and social capital, in the context of which the project Local Action Plan for the Development of Education is presented. In the research part of the thesis are presented data from interviews, there are presented questions how the involved citizens perceive the possibilities of civic participation, what they want to influence by their involvement and how are social ties and networks important for their work in the project. At the end are presented answers to the research questions and the theory with respect to the research results.

## **Rozsah práce**

Rozsah práce včetně poznámek pod čarou od úvodu po závěr je 96 normostran.

## **Klíčová slova**

občanská participace, sociální kapitál, místní akční skupina, místní akční plán rozvoje vzdělávání, MAS Aktivios, vzdělávání

## **Seznam použitých zkratk**

CLLD – Komunitně vedený místní rozvoj

ČCE – Českobratrská církev evangelická

ČR – Česká republika

ČŠI – Česká školní inspekce

EU – Evropská unie

IROP – Integrovaný regionální operační program

KAP – Krajský akční plán rozvoje vzdělávání

LEADER - Propojení aktivit rozvíjejících venkovskou ekonomiku

MAP – Místní akční plán rozvoje vzdělávání

MAS – Místní akční skupina

MŠ – Mateřská škola

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

NNO – Nestátní nezisková organizace

NPI ČR – Národní pedagogický institut České republiky

OP VVV – Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

ORP – Obec s rozšířenou působností

ŘV MAP – Řídící výbor Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání

SCLLD - Strategie komunitně vedeného místního rozvoje

SRP – Strategické řízení a plánování ve školách a v území

SŠ – Střední škola

ZŠ – Základní škola

ZUŠ – Základní umělecká škola

# 1. Úvod

Po celý svůj profesní život se pohybuji v oblasti školství, ať už jako učitelka, ředitelka, majitelka soukromé školy či pracovnice organizace připravující další vzdělávání pedagogických pracovníků a v neposlední řadě matka dětí školou povinných. Z těchto důvodů mne zajímá, jak je možné tuto oblast nějak pozitivně posunout či ovlivnit její směřování. Takový prostor vlivu na regionální školství nabízí v současné době mimo další i projekt Místní akční plán rozvoje vzdělávání (dále jen MAP), díky kterému dochází k podpoře plánování a sdílení aktivit v území a je podporována spolupráce zřizovatelů, škol a ostatních aktérů ve vzdělávání.<sup>1</sup>

V tomto projektu mohou o podporu mimo jiné žádat místní akční skupiny, které podporují venkovský prostor díky spolupráci místních obyvatel, kteří patří k těm, co mohou znát silné a slabé stránky jejich území. Takto může docházet k intenzivnějšímu využívání lokálních aktivit namísto poskytování podpory z centrální úrovně.<sup>2</sup> Obyvatelé regionu se v tomto ohledu mohou účastnit diskuzí o zásadních otázkách života místního společenství, čímž se otevírá prostor pro jejich participaci.

V této práci se zabývám možnostmi participace občanů a dalších aktérů v rámci projektu MAP a jejím přínosem, kdy participaci vnímám jako podílení se na určité činnosti či uplatňování vlivu.<sup>3</sup> Jelikož občanská participace či angažovanost může úzce souviset i se sociálním kapitálem, je zde věnován prostor i tomuto tématu. Důležitost sociálního kapitálu vyjádřeného jako podpora sounáležitosti občanů s komunitou<sup>4</sup> je pak zkoumána v souvislosti s prováděním projektu. Zabývám se tím, jak zúčastnění aktéři vnímají sociální vazby, zda jsou pro ně v souvislosti s projektem nějakým způsobem důležité, a zda je v projektu prostor pro jejich další prohlubování a navazování.

V teoretické části jsou představeny základní teoretické koncepty týkající se participace, sociálního kapitálu, místních akčních skupin a projektu místní akční plán rozvoje vzdělávání. Ve výzkumné části se pak zabývám projektem místní akční plán rozvoje vzdělávání Místní akční skupiny Aktivios, z. s. (dále jen MAS Aktivios), možnostmi participace a příležitostmi pro rozvoj sociálního kapitálu, který přináší. Závěr

---

<sup>1</sup> VÝZVA Místní akční plány rozvoje vzdělávání. 2016. s. 2

<sup>2</sup> Majerová, Věra, Pavlína Maříková, Petr Kment, Lucie Kocmáňková, Irena Herová, Gabriela Pavlíková, Jiří Sálus. 2011.

<sup>3</sup> Bernard, Josef. 2007 (2).

<sup>4</sup> Putnam, Robert D. 1995.



obsahuje odpovědi na výzkumné otázky a diskusi výstupů diplomové práce vzhledem k teoretickým konceptům.

Cílem této práce je představit, jaký prostor pro participaci v území projekt Místní akční plán rozvoje vzdělávání realizovaný MAS Aktivios přináší, jaké formy zapojení umožňuje a jak důležité jsou pro komunitní plánování kontakty, vazby a partnerské sítě.

Pro účely této práce jsou položeny tyto výzkumné otázky.

### **1. Jak vnímají zapojení aktéři svou participaci díky práci v projektu MAP II?**

Co chtějí svým zapojením do projektu ovlivnit či změnit?

V jakých procesech chtějí svým zapojením participovat?

Jak vnímají výsledky své participace v rámci místního akčního plánování rozvoje vzdělávání?

### **2. Jakým způsobem využívají aktéři v území možnost participovat na projektu MAP II?**

Jak je jim možná participace představována a nabízena?

Využívají aktéři možnost participace na projektu a tím ovlivňovat rozvoj vzdělávání v území?

### **3. Jakou roli přikládají zapojení aktéři sociálním vazbám vzhledem k provádění projektu MAP II?**

Jakou úlohu mají sítě společenských vztahů při uskutečňování projektu MAP II?

Jak jsou rozšiřovány a utvářeny vazby na další aktéry podporující rozvoj vzdělávání v regionu?

## 2. Teoretická část

V rámci teoretické části práce se věnuji nejdříve základním teoriím, jako je participace, sociální kapitál a partnerství. Prostor je věnován iniciativám, které mají vliv na vzdělávací oblast, konceptu místního akčního plánování rozvoje vzdělávání a možnostem, které při zpracování a provádění aktéři mají.

### 2.1 Participace

Participaci bychom mohli chápat jako podílení se na určité činnosti, uplatňování vlivu na veřejnou správu nebo politická rozhodnutí.<sup>5</sup> Jedním ze základních předpokladů občanské participace je veřejná dostupnost informací o aktivitách veřejné správy.<sup>6</sup> Dle Rakušanové<sup>7</sup> existuje občanská společnost právě díky tomu, že v demokratické společnosti může občan díky přímé participaci ovlivňovat věci veřejné. Občanská uskupení pak občanům mohou otevírat možnosti podílet se na připomínkách ke společným problémům a na nastavování následného řešení. Občané se nejen podílejí na spolurozhodování v rámci obce, ale nesou i jistý podíl odpovědnosti za rozhodnutí orgánů veřejné moci. Takto nastavená spolupráce občanského sektoru a státní správy či samosprávy může být výhodná pro obě zainteresované strany, protože občanské organizace se mohou nacházet v těsném kontaktu s realitou, a tak může dojít k lepší specifikaci problémů, které je potřeba v dané lokalitě řešit.

Pod termínem participace bychom mohli nalézt velké množství aktivit, „jak mohou aktéři z řad organizované i neorganizované veřejnosti projevit svůj názor či přímo ovlivnit nějaké rozhodnutí“<sup>8</sup>. Participaci pak autoři vyjadřují jako „účast, účastnictví nebo podílení se na něčem“.<sup>9</sup> Pojem participace však autoři vnímají jako nejednoznačný a obsahující velmi široké množství aktivit.<sup>10</sup>

---

<sup>5</sup> Bernard, Josef. 2007 (2).

<sup>6</sup> Illner, Michal. 2007. s. 23

<sup>7</sup> Rakušanová, Petra. 2005. s. 81

<sup>8</sup> Haken, Roman, František Havlín, Ondřej Marek, Pavel Mička, Martin Nawrath, Zuzana Vachůnová, Aleš Ziegler. 2016. s. 5

<sup>9</sup> Haken, Roman, František Havlín, Ondřej Marek, Pavel Mička, Martin Nawrath, Zuzana Vachůnová, Aleš Ziegler. 2016. s. 6

<sup>10</sup> Haken, Roman, František Havlín, Ondřej Marek, Pavel Mička, Martin Nawrath, Zuzana Vachůnová, Aleš Ziegler. 2016. s. 6

S občanskou participací se můžeme setkat v konvenční a nekonvenční formě<sup>11</sup>. Konvenční můžeme chápat jako členství v neziskových organizacích (například komunitních či vzdělávacích) a nekonvenční jako různé občanské aktivity (legální jako podpis petice či nelegální jako účast na neoznámené demonstraci).

Jako účast u voleb, dobrovolné zapojování se do sdružení, účast na demonstracích nebo protestních setkáních popisují někteří autoři individuální participaci. Participativní aktivismus pak vystihuje míru účasti jednotlivce či společenství na činnosti zájmových skupin, občanském životě či ve volbách a transakční aktivismus je vnímán jako vazby mezi organizacemi občanské společnosti a státními institucemi, politickými stranami či dalšími organizacemi zastupujícími vládní moc.<sup>12</sup>

Vliv na aktivní občanskou participaci má rovněž stát, který vytváří prostor pro to, zda je možnost občanů participovat v různých sdruženích a prostředích považována za racionální či legitimní. Ze strany státu je možné dále podporovat občanskou angažovanost tvorbou politických příležitostí pro své občany a může nastavit procesy vedoucí ke snižování rozdílů v rámci politické participace. Dalšími faktory, které mají vliv na rozvoj občanské participace a stát je může ovlivnit, jsou socioekonomická situace obyvatel a snižování nerovností v ekonomické oblasti. Na druhou stranu má občanská angažovanost vliv také na instituce státu a jejich otevřenost a odpovědnost.<sup>13</sup>

Někteří autoři<sup>14</sup> upozorňují na stírání hranice mezi občanskou a politickou angažovaností. Politiku a občanskou společnost vnímají jako vzájemně závislou. Participaci ve své politické podobě popisuje Van Deth<sup>15</sup> jako aktivity typu hlasování, bojkot, dárcovství či komunikaci se zástupci samosprávy a další. Politickou participaci považuje za vzpruhu demokracie a její různorodé projevy je možné popsat jako vliv občanů na politiku.<sup>16</sup> Politické projevy pak mohou znamenat participaci ve formálních vládních institucích, ale také patřit do skupiny či organizace nebo se účastnit protestu či bojkotu.<sup>17</sup>

Politickou participaci je možné vnímat jako velmi široký pojem, který zastřešuje rozsáhlou škálu aktivit směřující k vlivu na činnost vlády, politiky, státu či k řešení

---

<sup>11</sup> Rakušanová, Petra. 2007. s. 19.

<sup>12</sup> Petrova, Tsveta, Sidney Tarrow. 2007. s. 79

<sup>13</sup> Stachová, Jana 2008.

<sup>14</sup> Macedo, Stephen et al. 2005. s. 6

<sup>15</sup> Van Deth, Jan W. 2014. s. 349 - 350

<sup>16</sup> Van Deth, Jan W. 2014. s. 351

<sup>17</sup> Macedo, Stephen et al. 2005. s. 7

komunitních problémů.<sup>18</sup> Jelikož jsou v rámci regionálního školství převládajícími zřizovateli škol a školských zařízení kraj, obec nebo dobrovolný svazek obcí<sup>19</sup>, může takto fungovat propojení se státní správou a samosprávou i v oblasti vzdělávání.

Participativní aktivity mohou směřovat k vlivu na život konkrétní komunity. Autoři upozorňují na širší pojetí termínu participace občanské než politické. Jako velmi důležité považují rozdělení „moci mezi občany (organizovanou i neorganizovanou občanskou společností a dalšími aktéry) a veřejnými rozhodovateli.“<sup>20</sup> Díky občanské participaci si pak mohou aktéři uvědomit nejen svá práva, ale také povinnosti ve vztahu k chodu společnosti. Participace neprobíhá pouze na základě formálních procesů, ale objevují se i neformální postupy, přičemž iniciátorem participačních procesů mohou být občané či orgány veřejné moci.<sup>21</sup>

Za důležitou považují také autoři roli iniciátora participačních procesů. V případě, že jsou iniciátoři samotní občané, označují tento přístup jako „zdola“, v případě podnětu ze strany orgánu veřejné moci se jedná o přístup „shora“.<sup>22</sup>

## 2. 1. 1 Stupně participace

Participací jako rozdělování moci mezi občany a veřejnými institucemi se zabývá S. Arnstein. Participaci popisuje jako prostředky, které mohou způsobit sociální reformu. Participaci bez přerozdělování moci považuje za prázdný proces.<sup>23</sup> Pro popis forem redistribuce moci vytvořila typologii osmi úrovní participace ve formě žebříku.<sup>24</sup>

Nejnižší příčky žebříku zastupují oblast „ne-participace“, autorka je popisuje jako „Manipulation“ (manipulace) a „Therapy“ (terapie), lidé se na těchto úrovních nezapojují do plánování a rozhodování.<sup>25</sup>

---

<sup>18</sup> Van Deth, Jan W. 2014. s. 353

<sup>19</sup> Zákon č. 561/2004 Sb. *O předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)*. 2004. § 8, odst. 1.

<sup>20</sup> Haken, Roman, František Havlín, Ondřej Marek, Pavel Mička, Martin Nawrath, Zuzana Vachůnová, Aleš Ziegler. 2016. s. 6

<sup>21</sup> Haken, Roman, František Havlín, Ondřej Marek, Pavel Mička, Martin Nawrath, Zuzana Vachůnová, Aleš Ziegler. 2016. s. 6

<sup>22</sup> Haken, Roman, František Havlín, Ondřej Marek, Pavel Mička, Martin Nawrath, Zuzana Vachůnová, Aleš Ziegler. 2016. s. 6

<sup>23</sup> Arnstein, Sherry R. 2019. s. 24

<sup>24</sup> Arnstein, Sherry R. 2019. s. 24

<sup>25</sup> Arnstein, Sherry R. 2019. s. 25

Další příčky „Informing“ (informování) a „Consultation“ (konzultace) umožňují zapojeným být informován a předávat svá doporučení, připomínky, návrhy, avšak není zaručen výsledný vliv občanů na změny řešené problematiky. Příčka „Planation“ (zapojení) představuje pro občany poradní funkci, rozhodovací pravomoci nadále zůstávají v rukou zástupců moci.<sup>26</sup>

Následující příčky představují pro občany možnosti mít vliv na výsledné rozhodování, Arnstein je popisuje jako „Stupně občanské moci“<sup>27</sup>. Jedná se nejprve o „Partnership“ (partnerství) s možnostmi vyjednávání, práce na kompromisech a dohodách se zástupci držitelů moci. Nejvyšší příčky popisuje jako „Delegated Power“ (delegování moci), ve které mají občané hlavní slovo v rámci tvorby rozhodnutí a „Citizen Control“ (kontrola občanů) ve formě plného převzetí manažerské, vedoucí pozice. Žebřík autorka sama představuje jako určitou formu zjednodušení, které však popisuje různé možnosti vlivu v rámci participace občanů.<sup>28</sup>

Přestože autorka žebřík participace představila již v šedesátých letech, je v různých obměnách využíván dodnes. Žebřík tak můžeme považovat jako pomůcku k představení „různých způsobů přenosů moci z veřejných institucí na občany.“<sup>29</sup>

Výzkumné otázky práce jsou zaměřeny na participaci zapojených aktérů v akčním plánování, koncept žebříku participace tak bude dán do jejich kontextu vzhledem k možnému vlivu aktérů na oblast vzdělávání v území.

## **2. 1. 2 Aktéři zapojení do procesu participace**

Pro potřeby této práce budu používat označení aktér ve smyslu pojetí autorů Metodiky participace<sup>30</sup>. Jedná se o účastníky, kteří se zajímají o danou problematiku, mají zájem o ovlivnění daného tématu či mohou být tématem ovlivněni. Může to být jednotlivec, skupina osob, organizace či instituce.<sup>31</sup>

---

<sup>26</sup> Arnstein, Sherry R. 2019. s. 25

<sup>27</sup> Arnstein, Sherry R. 2019. s. 26

<sup>28</sup> Arnstein, Sherry R. 2019. s. 25

<sup>29</sup> Haken, Roman, František Havlín, Ondřej Marek, Pavel Mička, Martin Nawrath, Zuzana Vachůnová, Aleš Ziegler. 2016. s. 7

<sup>30</sup> Haken, Roman, František Havlín, Ondřej Marek, Pavel Mička, Martin Nawrath, Zuzana Vachůnová. 2016. s. 26

<sup>31</sup> Haken, Roman, František Havlín, Ondřej Marek, Pavel Mička, Martin Nawrath, Zuzana Vachůnová. 2016. s. 26

Níže jsou představeny nejčastější skupiny aktérů, kteří se do participačních procesů zapojují.

### **Politici zástupci**

V participačních procesech zastává různé role jako je iniciátor participace či realizátor řešení. Svou účast v procesu může pojímat jako součást své práce či jako kontrolu celého projektu či procesu. Dále se může zajímat o zlepšení situace či zkvalitnění služby. Může se zabývat také o prohloubení partnerství, posilování vztahů a vazeb v komunitě.<sup>32</sup>

### **Úředníci**

Zástupci této skupiny plní v participačních procesech organizační či koordinační roli, dále mohou vystupovat jako odborníci na danou problematiku. Jako velmi důležitá je vnímána spolupráce a informovanost mezi úředníky navzájem pro dosažení kýžených výsledků ve vztahu k celému projektu.<sup>33</sup>

### **Expertí**

Mezi těmito aktéry nalézáme zástupce odborných profesí jako je architektura, urbanismus, psychologie a další. Expert má v procesu úlohu zpracovat některou odbornou část projektu či vystupuje jako dodavatel nějaké dílčí služby nebo externí konzultant. Mezi experty jsou zahrnováni i zástupci institucí, kteří do projektu vstupují v kontextu své pracovní pozice či postavení. Není podmínkou, že expert pochází z daného společenství.<sup>34</sup>

### **Občané a domácnosti**

Zástupci neorganizované veřejnosti nevystupují v rámci participace pouze jako pasivní příjemci. V rámci participace jde především o to povzbudit a zapojit občany, aby vyjadřovali své občanské postoje. Pokud do procesu participace občané a domácnosti vstupují neorganizovaně, stále se jedná o určitou skupinu lidí, pro které je nějaký znak typický. V tomto ohledu je potřeba volit strategie pro jejich zapojení do celého procesu.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> Haken, Roman, František Havlín, Ondřej Marek, Pavel Mička, Martin Nawrath, Zuzana Vachůnová. 2016. s. 27.

<sup>33</sup> Haken, Roman, František Havlín, Ondřej Marek, Pavel Mička, Martin Nawrath, Zuzana Vachůnová. 2016. s. 27.

<sup>34</sup> Haken, Roman, František Havlín, Ondřej Marek, Pavel Mička, Martin Nawrath, Zuzana Vachůnová. 2016. s. 28.

<sup>35</sup> Haken, Roman, František Havlín, Ondřej Marek, Pavel Mička, Martin Nawrath, Zuzana Vachůnová. 2016. s. 29.

## **Organizovaná veřejnost**

Jedná se především o zastoupení neziskových nevládních organizací, které se zabývají problematikou obsaženou v projektu. Tyto organizace vystupují v místním prostoru často jako aktivizační prvek, otevírají prostor pro diskusi. Tyto organizace tak mohou zasahovat do participačního procesu jako expertní činitelé v oblasti zaměření projektu a svými aktivitami se jim může částečně dařit zaktivizovat členy ze skupiny neorganizované veřejnosti.<sup>36</sup>

## **Veřejné instituce**

Jedná se o aktéry zastupující orgány veřejné správy a mající v gesci problematiku řešenou díky procesu participace. Může se jednat například o dozorující orgány, vzdělávací instituce a další veřejné instituce. Participační procesy je mohou buď přímo ovlivňovat či mohou být samotné nápomocni celému procesu.<sup>37</sup>

## **Podnikatelská sféra**

Zástupci tohoto sektoru mohou vystupovat v celém procesu v roli iniciátora projektu (investor, developer) či v roli aktéra, kterého projekt může nějakým způsobem ovlivnit. V případě iniciátora mají zástupci tohoto sektoru velký vliv, zároveň také zodpovědnost.<sup>38</sup>

Vzhledem k tomu, že se ve zkoumané problematice objevuje téma komunitního plánování ve vzdělávání, byly v této kapitole představeny skupiny aktérů, které se do procesu participace dle výše uvedené metodiky participace<sup>39</sup> mohou zapojovat. Ve výzkumné části jsou pak představeni aktéři, kteří zastupují různé jednotlivce či skupiny aktérů ve smyslu této metodiky.

### **2. 1. 3 Organizace občanské společnosti a jejich role v procesu participace**

Organizace občanské společnosti hrají nezastupitelnou roli v rámci moderní demokracie.<sup>40</sup> Jednou z rolí je role participativní založená na sdružování občanů v

---

<sup>36</sup> Haken, Roman, František Havlín, Ondřej Marek, Pavel Mička, Martin Nawrath, Zuzana Vachůnová. 2016. s. 29.

<sup>37</sup> Haken, Roman, František Havlín, Ondřej Marek, Pavel Mička, Martin Nawrath, Zuzana Vachůnová. 2016. s. 29.

<sup>38</sup> Haken, Roman, František Havlín, Ondřej Marek, Pavel Mička, Martin Nawrath, Zuzana Vachůnová. 2016. s. 29.

<sup>39</sup> Haken, Roman, František Havlín, Ondřej Marek, Pavel Mička, Martin Nawrath, Zuzana Vachůnová. 2016.

<sup>40</sup> Rakušanová, Petra. 2007. s. 29.

neziskových organizacích a díky tomu je možné vyjadřovat jejich zájmy a požadavky a na základě toho je možné řešit společné problémy například na území své obce či kraje. Spolupráci mezi neziskovým sektorem a státem bychom mohli považovat za vzájemně prospěšnou, protože neziskové organizace, mající bližší kontakt s daným územím, mohou lépe znát jeho konkrétní problémy. Aktivita v rámci těchto organizací může být prospěšná i pro osobní rozvoj samotných občanů, kteří mohou využít možnost například veřejně vystupovat, při pořádaných aktivitách podpořit své organizační schopnosti či diskutovat své názory. Dle Rakušánové se takto “utváří a formuje sociální a kulturní kapitál”<sup>41</sup>. Jako důležitou vnímá i servisní činnost organizací poskytující služby zejména pro skupiny lidí, jejichž potřeby není možné jinde uspokojit. Je takto vyplněna mezera v poskytování služeb poskytovaných státem či obcemi. Služby jsou většinou v občanském sektoru nastavovány přímo na základě potřeby klientů z dané oblasti. Často se v rámci těchto organizací objevuje i instituce dobrovolnictví a je tak podporována vzájemná pomoc. V rámci organizací občanského sektoru může být vytvářena názorová pluralita a vznikají alternativní návrhy na řešení různých situací.<sup>42</sup>

Dobrovolná sdružení jako jedna ze zásadních forem občanské participace mohou být nápomocná při spolupráci různých částí společnosti, navazování meziskupinových kontaktů, zároveň také při navazování vztahů mezi sdruženími a veřejnými institucemi na centrální či lokální úrovni. Díky svému zapojení do různých sdružení se mohou rozvíjet politické kompetence občanů a potřeby jednotlivce mohou být propojovány s potřebami dalších osob. V rámci organizace pak dochází k možnému učení se formulovat své myšlenky, diskutovat či vystupovat na veřejnosti a získané dovednosti mohou následně využít v politické sféře. Dobrovolná sdružení pak mohou být jakýmsi zprostředkovatelem mezi jednotlivcem a státem a mohou působit jako alternativní prostředky pro politickou komunikaci. I přestože mohou být některá sdružení svou povahou nepolitická, stoupá politická participace občanů v souvislosti s participací v jejich struktuře. Občansky aktivní lidé, kteří se sdružují na základě rozličných zájmů a zajímají se také o veřejné záležitosti, jsou rovněž participující v politické oblasti a to zejména svou účastí ve volbách.<sup>43</sup> Tím, že jsou tedy občané členy skupiny a dostávají se do interakce s druhými, rozvíjí se jejich zájem o veřejné věci a rozvíjí se jejich smysl pro veřejné dobro. Přestože se tedy v rámci

---

<sup>41</sup> Rakušánová, Petra. 2007. s. 29.

<sup>42</sup> Rakušánová, Petra. 2007. s. 29.

<sup>43</sup> Stachová, Jana 2008.



sdužení jedná o občanské aktivity zdánlivě nesouvisející s politikou, mají na ní díky své činnosti vliv.<sup>44</sup>

## 2.2 Sociální kapitál

Občanská angažovanost může být považována za složku sociálního kapitálu<sup>45</sup>. Ten bychom mohli definovat jako sumu aktuálních a potenciálních zdrojů, které mohou lidé využívat, jelikož se znají s dalšími lidmi. Jedním z nejhmatatelnějších projevů sociálního kapitálu je sounáležitost lidí s komunitou. Sociální kapitál a jeho tvorba je úzce propojená s povedeným jednáním směřujícím k dosažení veřejně prospěšných cílů v místní komunitě. Zájem o dění uvnitř komunity a sounáležitost s ní tedy mohou být považovány za předpoklady k místní angažovanosti. Tyto faktory pak mají na lokální i regionální úrovni vliv na rozvoj občanské společnosti.<sup>46</sup>

Sociální kapitál je možné si představit jako usnadňující faktor pro spolupráci k vzájemnému prospěchu, podporující sociální důvěru a komunikaci.<sup>47</sup> Díky sociálnímu kapitálu členové skupiny nepřemýšlejí individualisticky a vytvářejí se sítě společenských vztahů. Sociální kapitál drží společnost pohromadě a účastníci jednají efektivněji při snaze dosahování společných cílů.<sup>48</sup>

Tvorba sociálního kapitálu je vázána na vztahy mezi aktéry vytvářejícími sociální systém. V rámci sociálního systému se nejedná pouze o jednotlivé složky, ale zejména je důležité vnímat i vazby mezi nimi. Díky sociálnímu kapitálu jsou jednotliví účastníci členění do sociálních skupin (počínaje rodinou a konče společností) a v jejich rámci využívají zdroje, kterými disponují ostatní členové skupiny. Sociální skupina je definována podobnými zájmy a její účastníci sdílí společné hodnoty. Vazby mohou být nepřímé, založené na sdílených hodnotách a dodržovaných normách, dále se může jednat o vazby přímé navázané na jednotlivé aktéry. Sociální sítě nemusí být vytvářeny a udržovány pouze v rámci jednotlivých sociálních skupin, ale může se jednat i o sociální sítě mezi různými sociálními skupinami.<sup>49</sup>

---

<sup>44</sup> Bernard, Josef. 2007 (1). s. 28.

<sup>45</sup> Stachová, Jana 2008.

<sup>46</sup> Stachová, Jana 2008.

<sup>47</sup> Putnam, Robert. D. 1995. s. 67.

<sup>48</sup> Putnam, Robert. D. 1995.

<sup>49</sup> Stachová, Jana, Luděk Sýkora, Roman Matoušek. 2011.

Sociální kapitál může přispět k prosperování v hospodářské oblasti jak v rámci malých území a společenství, tak celých regionů a států a má vliv i na zvyšující se kvalitu funkce politických institucí.<sup>50</sup> Základem tvorby, rozšiřování a využívání sociálního kapitálu je schopnost jedinců a sociálních skupin navazovat a udržovat vazby na jiné aktéry v okruhu dané skupiny, či v celé společnosti. Velmi důležitým faktorem je také ochota jedinců sdílet zdroje. Využívání potřebných zdrojů je pak umožněno na základě interakce jednotlivců i skupiny ve společnosti.<sup>51</sup>

Společnost se skládá z velkého množství sociálních skupin, společenství a sítí a její charakteristikou je právě sociální kapitál. Vztahy mezi jednotlivcem v rámci různých skupin a společenství, ale i mezi skupinami navzájem jsou velmi různorodé a kvalitativně se liší. Na základě jejich typologie bychom mohli vymezit<sup>52</sup> sociální kapitál:

1. svazující (bonding) – posilující vnitroskupinovou solidaritu, ale oslabující zájem o spolupráci s příslušníky jiných skupin<sup>53</sup>. Funguje uvnitř skupiny a je vytvářen interakcemi mezi členy, je založen na vysoké úrovni důvěry v rámci skupiny, díky němu mohou členové prosazovat své zájmy vůči jiným skupinám nebo společností a vyrovnávají se tak s vlivy, které přicházejí zvenčí. Je založen na velmi silné loajalitě uvnitř skupiny. Může se však také objevit negativní stránka tohoto jevu, kdy je zvýhodňován některý ze členů skupiny, či dochází k tvorbě uzavřených skupin vyjadřujících nepřátelské postoje k jiným skupinám a může dojít k narušení utváření širší občanské komunity. Svazující sociální kapitál v rámci regionu může například díky regionálnímu patriotismu a podpoře podnikání v území pomoci svému členovi nalézt pracovní uplatnění<sup>54</sup>;

2. přemostující (bridging) – jeho stěžejní myšlenkou je navázání vztahů mezi různými skupinami, které však bývá obtížné vytvořit. Tento typ sociálního kapitálu však může zmírnit problémy mezi skupinami navzájem a je ho potřeba pro podporu soudržnosti společnosti<sup>55</sup>. Díky přemostujícímu sociálnímu kapitálu je umožněna výměna informací a vzájemných služeb, je posilována schopnost skupin spolupracovat při dosahování a prosazování společných cílů a jsou přenášeny informace a podněty mezi skupinami. Vazby přemostujícího sociálního kapitálu bývají vnímány jako méně

---

<sup>50</sup> Putnam, Robert D. 1993.

<sup>51</sup> Stachová, Jana, Luděk Sýkora, Roman Matoušek. 2011.

<sup>52</sup> Putnam, Robert D. 2000.

<sup>53</sup> Skovajsa, Marek. 2010. s. 44.

<sup>54</sup> Stachová, Jana, Luděk Sýkora, Roman Matoušek. 2011.

<sup>55</sup> Skovajsa, Marek. 2010. s. 44.

pevné, avšak pomáhají vytvářet vzájemnou důvěru v rámci širšího okruhu společnosti. Přemostující sociální kapitál „přispívá k celospolečenské integritě a formování tolerantní občanské společnosti“<sup>56</sup>. V případě nezapojení některých skupin či regionů do sítí mezi skupinového (přemostujícího) sociálního kapitálu mohou být podpořeny nerovnosti a disparity mezi danými účastníky a také územími.

V rámci daného území může být tedy sociální kapitál vnímán jako jedna z příčin, a také znaků regionálních disparit, zároveň však také jako podpora regionálního rozvoje. Rozvinutost sociálního kapitálu souvisí s rychlostí ekonomického růstu území. V případě nízké úrovně sociálního kapitálu, nedůvěry či nespolupráce může klesat konkurenceschopnost.<sup>57</sup>

V rámci daného regionu či území dochází ke vzájemnému působení různých aktérů a vytváří se tak sociální kapitál, který je závislý na sociálním kapitálu jednotlivých skupin v území. Některé skupiny mohou disponovat vnitroskupinovým sociálním kapitálem na vysoké úrovni, který však není využit pro rozvoj celého regionu z důvodu nespolupráce jednotlivých skupin. V rámci spolupráce se jedná o přemostující sociální kapitál, který propojuje jednotlivé skupiny a zprostředkovává aktéry. Vzájemné spolupráci v rámci regionu napomáhají i různé subjekty ze soukromé, veřejné či neziskové oblasti, které navzájem sdílejí informace a kooperují. Všichni aktéři však v rámci regionu nemají stejné možnosti v přístupu k existujícímu sociálnímu kapitálu, někteří jsou zapojeni do většího počtu sítí, které mohou být rozsáhlejší a obsahují více využitelných zdrojů.<sup>58</sup> Jako mimořádný význam pro rozvoj regionu považují někteří autoři<sup>59</sup> propojení aktérů z regionu s aktéry s přístupem k sítím vně regionu. Je tak utvářeno postavení regionu vzhledem ke geografické organizaci celé společnosti.

Díky sociálnímu kapitálu mají obyvatelé regionu otevřeny příležitosti pro vzájemné interakce. Stěžejní je také jejich účast na rozhodování v rámci regionálního plánování a zároveň je tak posilována aktivní spolupráce a rozvojový potenciál regionu.<sup>60</sup> Sociální kapitál pak můžeme považovat jako jeden z činitelů působící na místní a regionální rozvoj,

---

<sup>56</sup> Stachová, Jana, Luděk Sýkora, Roman Matoušek. 2011. s. 19.

<sup>57</sup> Stachová, Jana, Luděk Sýkora, Roman Matoušek. 2011.

<sup>58</sup> Stachová, Jana, Luděk Sýkora, Roman Matoušek. 2011.

<sup>59</sup> Sýkora, Luděk, Roman Matoušek. 2008. s.6-7.

<sup>60</sup> Stachová, Jana, Luděk Sýkora, Roman Matoušek. 2011.

kdy využívá vliv sítí partnerů v území zastoupeném subjekty soukromého, veřejného a neziskového sektoru.<sup>61</sup>

Myšlenky odkazující k podpoře a prohlubování sociálního kapitálu v území nalézáme také v místním akčním plánu rozvoje vzdělávání, který je zkoumaným případem této práce a ze své podstaty by se měl zaměřovat na podporu sítí mezi aktéry působícími ve vzdělávání, měl by také podpořit rozvoj, změny a dialog o podobě vzdělávání, do území může přinášet i investice.<sup>62</sup> Může propojit aktéry pro sdílení inspirace v území, umožnit tvorbu skupin k tématu vzdělávání a také se může podpořit místní sounáležitost.<sup>63</sup>

## 2.3 Partnerství

Dle Bernarda<sup>64</sup> můžeme partnerství chápat jako jeden z nejvyšších stupňů participace. Díky němu může vznikat rovnoprávnost participujících občanů a samosprávných orgánů zabývajících se přípravou a implementací veřejných záležitostí. Občané tak v ideálním případě mají přímo možnost ovlivňovat proces vyjednávání se zástupci samosprávy.<sup>65</sup> Partnerství komunity v území může podpořit prohloubení spolupráce, zapojení aktéři mohou vystupovat v rovnocenné pozici jako zástupci veřejné moci. Účastníci by tak mohli mít příležitost ovlivnit rozhodovací proces a návrhy řešení.<sup>66</sup>

Můžeme se také setkat s partnerstvím ve formě vzniku rozličných formalizovaných orgánů, které se podílejí na veřejné správě a jsou složené ze zástupců různých sektorů. Mezi partnerské orgány se tak dostávají instituce, které nevzešly z volby občanů, ale participují na práci v tématech, kterých se politika týká. V rámci těchto partnerských orgánů se setkáváme i se zástupci občanského sektoru. Na lokální úrovni jsou pak typickými zástupci partnerských orgánů Místní akční skupiny (dále jen MAS).<sup>67</sup> Partnerství by pak bylo možné vymezit jako „dlouhodobější a systematickou spolupráci veřejného, soukromého a neziskového sektoru, pro niž jsou vytvářeny specifické partnerské orgány“.<sup>68</sup>

---

<sup>61</sup> Majerová, Věra, Tomáš Kostecký, Luděk Sýkora. 2011.

<sup>62</sup> Feyfarová, Eva, a kol. 2018. s. 15

<sup>63</sup> Feyfarová, Eva, a kol. 2018. s. 16

<sup>64</sup> Bernard, Josef, 2007 (1). s. 29.

<sup>65</sup> Bernard, Josef, 2007 (1). s. 29.

<sup>66</sup> Haken, Roman, František Havlín, Ondřej Marek, Pavel Mička, Martin Nawrath, Zuzana Vachůnová, Aleš Ziegler. 2016. s. 8

<sup>67</sup> Bernard, Josef, 2007 (1). s. 29

<sup>68</sup> Bernard, Josef, 2007 (1). s. 33.

Fungování MAS podporuje jednotlivé aktéry spolupracující v rámci různých projektů v prohlubování a v dalším vytváření vzájemných vazeb. Je tedy možné sledovat stále rostoucí význam již existujících sociálních kontaktů a dochází k rozvoji stávajících sociálních sítí. Úspěšné fungování místních spolupracujících skupin je často závislé na funkčnosti těchto místních sítí a díky jejich fungování jsou tyto vazby nadále prohlubovány či jsou navazovány nové. Jsou tak propojováni aktéři na základě sociálních, podnikatelských, politických či jiných vztahů, přičemž by mělo být vyvážené zastoupení partnerů napříč společensko-hospodářským odvětvím celé oblasti.<sup>69</sup> Je tak umožněna výměna zkušeností, znalostí, dosažených výsledků, osvědčených postupů a dále využívání dosavadních zkušeností z místního rozvoje venkova. Sítě mohou překonat rozdíly mezi venkovskými oblastmi, případně i částečně překlenout izolaci některých z nich.<sup>70</sup> Do fungování MAS se tak mohou zapojit přímo dotčení obyvatelé a na základě jejich nápadů a podnětů může být nastaveno jeho další směřování, zároveň je takto posilována odpovědnost a vztah občanů k dané komunitě.

Místní akční skupiny pracují s místní komunitou na základě dotací ze strany státu, potažmo Evropské Unie dle nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU)<sup>71</sup>. Jedná se o partnerství mezi veřejnými institucemi a soukromou oblastí, díky kterému je podporováno společné plánování a sdílení aktivit v území a zároveň je tak přispíváno k dosažení strategie Evropské unie pro udržitelný růst podporující začlenění.

Pro MAS přináší takové partnerství výhody v podobě finančních prostředků na jasně ohraničenou dobu, členové se mohou zdokonalit v manažerských dovednostech, je zvyšována prestiž organizace či spolupráce se státními orgány v rámci navrhování navazující agend. Nevýhodou může být časová a administrativní náročnost procesů podávání žádostí o dotace či zaměření spíše na kontrolu finančních toků než na služby poskytované organizací a jejich kvalitu. Stát díky těmto dotacím přesunuje poskytování daných služeb na MAS a nemusí na tuto agendu zaměstnat pracovníky, získává větší pružnost vzhledem k nově vzniklým potřebám a nárokům, částečně je snižována jeho odpovědnost vzhledem k těmto tématům, a díky tomuto procesu vznikají nové platformy obhajující dané myšlenky či zájmy. Mezi nevýhody na straně státu mohou být zvýšené náklady na vytvoření zázemí pro administrativní tvorbu, řízení a evaluaci projektů a musí

---

<sup>69</sup> Majerová, Věra, Pavlína Maříková, Petr Kment, Lucie Kocmánková, Irena Herová, Gabriela Pavlíková, Jiří Sálus. 2011.

<sup>70</sup> Metoda LEADER, 2015. s. 8.

<sup>71</sup> Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1303/2013. 2013.

být připraven si obhájit vydávání prostředků ze zdrojů daňových poplatníků na projekty, ve kterých figuruje pouze nepřímo.<sup>72</sup> Tento možný stav je v teorii popisován jako tzv. transakční model vztahu státu a organizace občanského sektoru, kdy je navazováno partnerství pro zabezpečení potřebných služeb.<sup>73</sup>

Vzhledem k zapojení veřejného, soukromého i občanského sektoru do fungování MAS, měla by tímto být zajištěna informovanost aktérů o prioritách a záměrech daného území. Zúčastnění tak mohou mít přehled o aktuálních činnostech a o oprávněnosti alokovaných prostředků do konkrétních aktivit.

## 2.4 Působení místních akčních skupin v ČR

Vzhledem k tomu, že ve sledovaném území realizuje místní akční plán právě MAS, níže jsou představeny základní principy jejich působení v územích ČR.

Místní akční skupiny by měly fungovat jako aktivizační prvek směrem k obyvatelům daného území, který jim představuje možnosti jejich dobrovolné činnosti, tvorbu místních partnerství a možnosti jejich participace na záležitostech, které se jich bezprostředně týkají.<sup>74</sup> Vznik konceptu MAS je datován do roku 1991 a iniciativa vzešla ze strany Evropské Unie.<sup>75</sup>

Místní akční skupina působí na jasně vymezeném území a jejím cílem je podpořit obce, zvláště ty venkovské, aby se aktivně zapojily do strategického plánování rozvoje svého regionu a do péče o okolní prostředí. MAS tvoří společenství subjektů z oblasti veřejného (jednotlivé obce či svazky obcí), soukromého (podnikatelského) sektoru a nestátních neziskových organizací na místní úrovni<sup>76</sup>. Zástupci jednotlivých sektorů by neměli převyšovat 49% ve složení MAS. Jedná se o společenství neziskového charakteru a nezávislé na politickém rozhodování.<sup>77</sup> MAS tvoří z geografického hlediska homogenní území, jeho celkový počet obyvatel je od 10 tisíc do 100 tisíc. Hlavními členy jsou venkovské obce a města s celkovým počtem do 25 tisíc obyvatel a populační hustota na území MAS nepřekračuje 150 obyvatel na km<sup>2</sup>.<sup>78</sup>

---

<sup>72</sup> Muhič Dizdarevič, Selma. 2010. s. 103 – 105.

<sup>73</sup> Muhič Dizdarevič, Selma. 2010. s. 103.

<sup>74</sup> Čermák, Daniel, Jana Vobecká, & Kolektiv. 2011.

<sup>75</sup> Fišer, Pavel. 2008.

<sup>76</sup> Majerová, Věra, Pavlína Maříková, Petr Kment, Lucie Kocmánková, Irena Herová, Gabriela Pavlíková, Jiří Sálus. 2011.

<sup>77</sup> Metoda LEADER, 2015. s. 3 a 6

<sup>78</sup> Čermák, Daniel, Jana Vobecká, & Kolektiv. 2011.

Základním cílem MAS je zlepšování kvality života a životního prostředí ve venkovských oblastech<sup>79</sup> a jejich vznik souvisí s myšlenkou institucionálního propojení mezi venkovským prostorem a národními či regionálními organizacemi<sup>80</sup>. Celý koncept MAS spoléhá na obyvatele daného regionu jako na nositele informací o místní problematice a slabých a silných stránkách dotčeného území, se kterým jsou propojeni na základě sociálních, podnikatelských, politických či jiných vazeb. MAS jsou “umělým konstruktem, organizační jednotkou s určitou funkční strukturou a hierarchií”<sup>81</sup>, přičemž zastoupení spolupracujících partnerů by mělo být vyvážené napříč celým společensko-hospodářským odvětvím dané oblasti.<sup>82</sup>

MAS vznikaly v zásadě ve dvou různých kontextech. Za prvé se jednalo o účelové založení pro přístup k podpoře v rámci iniciativy LEADER<sup>83</sup> a za druhé bylo společenství založeno na základě stávajících vazeb a spolupráce.<sup>84</sup>

Princip MAS jako forma spolupráce při přípravě a realizaci projektů zaměřených na rozvoj venkova funguje v zahraničí již delší dobu.<sup>85</sup> Finanční podporu pro spolupráci na rozvoji venkova, zemědělství a svého regionu získávají MAS z fondů EU<sup>86</sup> i z národních

---

<sup>79</sup> Místní akční skupina, 2019.

<sup>80</sup> Majerová, Věra, Pavlína Maříková, Petr Kment, Lucie Kocmánková, Irena Herová, Gabriela Pavlíková, Jiří Sálus. 2011.

<sup>81</sup> Majerová, Věra, Pavlína Maříková, Petr Kment, Lucie Kocmánková, Irena Herová, Gabriela Pavlíková, Jiří Sálus. 2011. str.115.

<sup>82</sup> Majerová, Věra, Pavlína Maříková, Petr Kment, Lucie Kocmánková, Irena Herová, Gabriela Pavlíková, Jiří Sálus. 2011.

<sup>83</sup> Liaison Entrée Actions de Développement de l'Economie Rurale, česky Propojení aktivit rozvíjejících venkovskou ekonomiku. Metoda LEADER směřuje k zisku finanční podpory pro svůj region od Evropské unie a z národních programů (Čermák, Daniel, Jana Vobecká, & Kolektiv. 2011.). Zaměřuje se na intenzivní podporu venkovského prostoru prostřednictvím místních obyvatel, kteří nejlépe znají silné a slabé stránky jejich území. Dochází tak k posilování lokálních aktivit a k odklonu od poskytování centrální podpory (Majerová, Věra, Pavlína Maříková, Petr Kment, Lucie Kocmánková, Irena Herová, Gabriela Pavlíková, Jiří Sálus. 2011.). Hlavní úlohou je zvýšení potenciálu rozvoje populace ve venkovských oblastech. Iniciativa a náměty na místní rozvoj pochází od místních občanů, kteří díky MAS určují stěžejní potřeby pro své území (Varvažovská, Pavla, Martina Jarkovská. 2016). Stěžejním tématem je pak stanovení a provádění strategie místního rozvoje, rozhodování o rozdělování finančních zdrojů a jejich správa (Majerová, Věra, Pavlína Maříková, Petr Kment, Lucie Kocmánková, Irena Herová, Gabriela Pavlíková, Jiří Sálus. 2011.). Fungují ve svém území také jako zprostředkovatelé či správci dotací, v rámci své činnosti poskytují konzultace, spravují nebo vybírají projekty k financování (Čermák, Daniel, Jana Vobecká, & Kolektiv. 2011.). Metoda LEADER vznikla v roce 1991 a jejím hlavním cílem je intenzivní podpora venkova prostřednictvím místních obyvatel. (Metoda LEADER, 2015. s. 12)

<sup>84</sup> Majerová, Věra, Pavlína Maříková, Petr Kment, Lucie Kocmánková, Irena Herová, Gabriela Pavlíková, Jiří Sálus. 2011.

<sup>85</sup> Varvažovská, Pavla, Martina Jarkovská. 2016.

<sup>86</sup> Prostředky mohou MAS čerpat z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova díky využití Programu rozvoje venkova (PRV); Evropského fondu pro regionální rozvoj díky využití Integrovaného regionálního operačního programu (IROP); Evropského sociálního fondu díky využití Operačního programu Zaměstnanost (OPZ); Evropského fondu pro regionální rozvoj a Fondu soudržnosti díky Operačnímu programu Životní prostředí (OPŽP); Evropského sociálního fondu a Evropského fondu pro regionální rozvoj díky Operačnímu programu Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV). (CLLD Informatorium. 2018.)

programů díky metodě LEADER, zaměřující se na komunitně vedený místní rozvoj (dále jen CLLD<sup>87</sup>), ten pak zohledňuje potřeby a potenciál daných území. CLLD je veden místními akčními skupinami, uskutečňuje se na základě Strategie komunitně vedeného místního rozvoje (dále jen SCLLD) a je založen na inovativních prvcích v místních souvislostech, vytváří sítě v rámci daného území a podporuje tak další spolupráci.

Hlavními řešenými problémy je mimo jiné zvyšování kvalifikace obyvatelstva, podpora podnikatelských příležitostí v součinnosti s místními aktéry, využití potenciálu venkovských oblastí, podpora rozvoje lokální ekonomiky, vzájemné spolupráce firem, škol, zavádění inovací či vytváření podmínek pro možnou spolupráci základních a středních škol.<sup>88</sup> MAS by měla být místem pro otevřené partnerství a všechny její činnosti mají být maximálně transparentní a nediskriminační.<sup>89</sup>

MAS pracují s občany žijícími v daném regionu různými formami. V rámci komunitně vedeného místního rozvoje se jedná například o kulaté stoly, pracovní skupiny, veřejná setkání spojená s připomínkováním dokumentů, získávání zpětné vazby k realizovaným a plánovaným aktivitám. MAS připravují různé semináře, workshopy či veřejné diskuse.<sup>90</sup> Jako základ se však stále jeví vztahy mezi lidmi a jejich vzájemná důvěra, a tak by MAS ve svém území měly působit jako zprostředkovatelé zájmů občanů, díky kterým je možné dojít ke společnému výsledku a pracovat na rozvoji daného území. Vzhledem k nutnému zapojení organizací občanského sektoru, podnikatelských uskupení či samotných občanů do struktury MAS, by tato spolupráce měla být založena mimo jiné na občanské angažovanosti jednotlivců a jejich práci pro dané území.

Místní akční skupiny můžeme zařadit mezi organizace občanského sektoru, který je dle Salomona a Sokolowského<sup>91</sup> velmi rozmanitý a mohou do něj být zahrnuty jak dobrovolné, charitativní či neziskové společnosti, tak družstva nebo pojišťovny fungující v rámci tržního sektoru. Zároveň se však může jednat i o individuální aktivity, které jsou konány ve prospěch ostatních lidí, komunity, či životního prostředí, a také aktivity sociálních hnutí.

---

<sup>87</sup> Community-led Local Development, česky Komunitně vedený místní rozvoj

<sup>88</sup> CLLD, 2019.

<sup>89</sup> Metoda LEADER, 2015. s. 9

<sup>90</sup> Metoda LEADER, 2015. s. 10

<sup>91</sup> Salamon, Lester M., Wojciech S. Sokolowski. 2016.



Místní akční skupiny dále naplňují „Strukturálně-operacionální definici“ Salomona a Anheiera<sup>92</sup>, která se zaměřuje na strukturu a fungování organizací. Autoři uvádějí pět klíčových vlastností organizací občanského sektoru<sup>93</sup>. Za prvé se jedná o **organizovanost**, kdy je činnost organizace pravidelná, strukturovaná, organizace může být formálně ustavená či právně registrovaná a setkáváme se s existencí zakotvených postupů pro přijímání rozhodnutí, které její členi uznávají za legitimní. Za druhé je organizace **soukromého charakteru**, nezávislá na státu, může však být podporována ze státních zdrojů. Dále organizace **nerozděluje zisk**, není primárně ustavena za účelem zisku, v případě vzniku zisku nedochází k jeho rozdělení mezi majitele, manažery či akcionáře, ale zisk je využit na podporu činnosti a poslání. Organizace má **samosprávný charakter**, nalzáme vnitřní postupy pro správu, může samostatně vykonávat činnost, je autonomní v rozhodování i vnitřní kontrole, samostatně vybírá řídicí pracovníky a určuje si své základní poslání. Poslední charakteristikou je **dobrovolnost**, její členové nejsou nijak právně nuceni k účasti v organizaci, k účasti je vede vlastní volba.

Z hlediska prospěšnosti vykonávají MAS veřejně (obecně) prospěšné služby poskytují dalším osobám, nejen vlastním členům<sup>94</sup>.

## 2.5 Iniciativy ovlivňující rozvoj vzdělávání

V současné době se setkáváme s důležitostí zapojení a nastavení spolupráce mezi zástupci různých iniciativ, organizací a zainteresovaných osob na rozvoji vzdělávání. Dle kritérií hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání České školní inspekce<sup>95</sup> je jedním z důležitých faktorů podpora sounáležitosti školy s územím, ve kterém působí. Vyzdvihována je také spolupráce se zřizovateli a rodiči dětí<sup>96</sup>, dalšími partnery v území a v oblasti vzdělávání a zapojování školy do různých projektů. Na základě této spolupráce může docházet ke zvýšení kvality její činnosti.<sup>97</sup>

Na spolupráci zainteresovaných aktérů (např. zřizovatelů, České školní inspekce, Místních akčních skupin, pracovišť NPI ČR, poradenských zařízení atd.) v oblasti podpory vzdělávání odkazuje také dokument Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku

---

<sup>92</sup> Salamon, Lester M., Helmut K. Anheier. 1998.

<sup>93</sup> Salamon, Lester M., Wojciech S. Sokolowski, Regina List. 2003. s.7-8

<sup>94</sup> Defourny, Jacques, Marthe Nyssens. 2016.

<sup>95</sup> Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2020/2021. 2020.

<sup>96</sup> Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2020/2021. 2020. s. 21

<sup>97</sup> Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2020/2021. 2020. s. 30

2030+<sup>98</sup>. Školám by měly být na základě této spolupráce poskytovány informace o kvalitě jejich práce, případně pak podpora na základě jejich podnětů a potřeb.<sup>99</sup> Dále autoři upozorňují potřebnou podporu aktérů ve vzdělávání přímo v jejich území, navazování kontaktů mezi nimi a sdílení inspirativní praxe. Jako nezastupitelné pak popisují zapojení rodičů do participace a angažovanosti na rozvoji škol.<sup>100</sup> Jako důležité bývá dále uváděno posilování vztahů mezi školou a místní komunitou. Spolupráce s dalšími školami pak může být dávana do souvislosti s vlastním rozvojem školy.<sup>101</sup>

Pro realizaci systémových změn ve vzdělávání by měla být po celém území ČR jednotná koncepce metodické podpory pro zřizovatele i pro jednotlivé školy. Mimo systémových projektů MŠMT pak mohou jednotlivá území využít možnost tvorby místních akčních plánů rozvoje vzdělávání pro nastavení komunikace, spolupráce a podpory mezi aktéry zapojenými do vzdělávání v daném území. Mezi hlavní témata by měla patřit tvorba partnerství mezi školami, zřizovateli, rodiči a dalšími aktéry na poli vzdělávání.<sup>102</sup>

## 2. 5. 1 Situace v zahraničí

Jeden z konceptů spolupráce a participace všech zainteresovaných aktérů v oblasti vzdělávání představují Kania a Kramer<sup>103</sup> a uvádí v tomto smyslu termín kolektivní dopad. Popisují v této souvislosti příklad ze Cincinnati a postup organizace Strive (neziskovou pobočku Knowledge Works), která se zaměřila na propojení místních lídrů, soukromých organizací, zástupců místní samosprávy, vzdělávání, univerzit, neziskových organizací a dalších aktérů působících ve vzdělávání. Jejich společným cílem se stala podpora rozvoje vzdělávání po celou dobu školní docházky tzv. „od kolébky ke kariéře“.<sup>104</sup>

Organizace Strive nevytváří nový vzdělávací program, avšak společně se její účastníci zaměřují na rozvoj a posun dílčích cílů. Vzniklo takto několik skupin, které se pravidelně scházejí a společně diskutují o rozvoji a pokrocích v daných oblastech. Členové skupin společně diskutují o daném tématu, sdílejí navzájem své zkušenosti a tím se podporují ve

---

<sup>98</sup> Fryč, Jindřich, Zuzana Matušková, Pavla Katzová, Karel Kovář, Jaromír Beran, Iveta Valachová, Lukáš Seifert, Martina Běťáková, Ferdinand Hrdlička a kolektiv autorů Hlavních směrů vzdělávací politiky ČR do roku 2030+. 2020. s. 62

<sup>99</sup> Fryč, Jindřich, Zuzana Matušková, Pavla Katzová, Karel Kovář, Jaromír Beran, Iveta Valachová, Lukáš Seifert, Martina Běťáková, Ferdinand Hrdlička a kolektiv autorů Hlavních směrů vzdělávací politiky ČR do roku 2030+. 2020. s. 62

<sup>100</sup> Fryč, Jindřich, Zuzana Matušková, Pavla Katzová, Karel Kovář, Jaromír Beran, Iveta Valachová, Lukáš Seifert, Martina Běťáková, Ferdinand Hrdlička a kolektiv autorů Hlavních směrů vzdělávací politiky ČR do roku 2030+. 2020. s. 8

<sup>101</sup> Boudová, Simona, Vít Šťastný, Josef Basl, Tomáš Zatloukal, Ondřej Andrys, Dana Pražáková. 2020. s. 75.

<sup>102</sup> *Postupy MAP II. Metodika tvorby místních akčních plánů v oblasti vzdělávání.* 2018. s. 5

<sup>103</sup> Kania, John, Mark Kramer. 2011. s. 36

<sup>104</sup> Kania, John, Mark Kramer. 2011. s. 36

své práci. Kolektivní dopad je tedy v tomto smyslu pojednáván jako spojení významných aktérů pro řešení určitého společenského problému.<sup>105</sup> Spolupráce je v rámci této iniciativy podporována ze strany centralizované infrastruktury, zaměstnanců a struktury postupů a hodnocení při současné komunikaci a spolupráci všech zúčastněných aktérů. Pro dosažení rozsáhlé změny ve sledované oblasti je potřeba dle autorů dosáhnout spolupráce a koordinace aktivit mezi neziskovými organizacemi, vládou, soukromými firmami a veřejností.<sup>106</sup>

Pro úspěch kolektivního dopadu uvádějí autoři pět podmínek, které podporují aktéry ve spolupráci a směřují ke kýženým výstupům. První podmínkou je **společný program**. Aktéři by měli ztotožňovat s vizí změny, měli by mít stejný náhled na řešené téma a cíle celé iniciativy.<sup>107</sup> Druhou podmínkou jsou **sdílené systémy hodnocení**, jak vyhodnocovat průběh celého působení a směřování k cílům projektu. Zapojené organizace tedy poskytují zpětnou vazbu o konkrétních opatřeních stejným způsobem. Jako třetí podmínku autoři představují **aktivity podporující se vzájemně**. Zapojení aktéři se všichni nezabývají stejným typem činností, avšak navzájem se podporují a přispívají tak k naplňování celého projektu. Čtvrtou podmínku nazývají autoři **kontinuální (nepřetržitá) komunikace**. Zapojení aktéři se pravidelně scházejí za účelem konzultací k řešenému problému. Budují si tak vzájemnou důvěru a utvrzují se v činnostech ke společnému cíli. Poslední podmínku definují aktéři jako **vznik podpůrné organizace**, která má vyčleněné zaměstnance zaměřující se na vedení, plánování, komunikaci, technologickou podporu a další aktivity podporující fungování celého procesu. V případě Strive vznikly funkce: projektový manažer, správce dat a facilitátor. Podpůrná organizace by v ideálním případě měla naplňovat principy adaptivního vedení. Díky ní se lidé mohou soustředit na řešenou problematiku, uvědomují si její naléhavost, problematika je jim představena se svými příležitostmi i hrozbami a měla by působit jako mediátor mezi aktéry.<sup>108</sup>

V rámci tohoto přístupu přestaly být financovány jednotlivé aktivity a došlo k propojení velkého množství aktérů působících v oblasti vzdělávání. Pojící myšlenkou je vznik společenství směřujícího ke stejnému cíli a to k rozvoji vzdělávání v konkrétních oblastech.<sup>109</sup>

Na důležitost vlivu na rozvoj vzdělávání ze strany dotčených skupin a aktérů

---

<sup>105</sup> Kania, John, Mark Kramer. 2011. s. 36

<sup>106</sup> Kania, John, Mark Kramer. 2011. s. 37

<sup>107</sup> Kania, John, Mark Kramer. 2011. s. 39

<sup>108</sup> Kania, John, Mark Kramer. 2011. s. 40

<sup>109</sup> Kania, John, Mark Kramer. 2011. s. 41

upozorňuje ve své práci Andrew Hargreaves. Spolupráci mezi studenty, učiteli i školami považuje za hybatele změny ve vzdělávání.<sup>110</sup> Do procesu zvyšování kvality se zapojují všichni relevantní jednotlivci a skupiny, kteří se pohybují v oblasti školství a mají díky své činnosti na vzdělávání vliv.

V tomto ohledu představuje například síť Northwest Rural Innovation and Student Engagement, kde se několikrát ročně setkávají učitelé a zástupci venkovských škol a vzdálených komunit (například z Aljašky) a sdílejí společně myšlenky týkající se vzdělávání. Jedná se o kolegy pracující se stejnými cílovými skupinami či vyučující podobné předměty, pro které je setkání s kolegy jinak velmi vzácné. Jejich společným cílem je vytvoření inspirace, nápadů, osnov či hodnocení, které by mohly jejich žákům pomoci při učení. Síť vznikla s cílem podpořit venkovské školy tak, že spolupracují dosud izolovaní učitelé, a tak se navzájem obohacují.<sup>111</sup>

Jako zásadní ve vzdělávání považuje tři hlavní oblasti, a to za prvé učení, za druhé wellbeing, aby bylo škola místem, kde se mladí lidé učí komunikaci, navazování a podporování vzájemných vztahů a příjemným prostředím. Jako třetí a zásadní bod považuje kolektivní kapacitu, která zaručuje, že všichni mají ve stejné míře přístup ke vzdělávání. V této souvislosti se odkazuje na tzv. vedení středu, které může povzbudit kapacity učitelů a lídrů napříč lokalitami, ti si pak mohou navzájem pomoci ve svých postupech a strategiích a zároveň však přijímají odpovědnost za aktivity směřující k podpoře a rozvoji vzdělávání. Profesní společenství aktérů z praxe se tak může navzájem podporovat, pomáhat si a napříč různými regiony a sdílet své strategie a zkušenosti.<sup>112</sup>

Na změnu vzdělávání se dlouhodobě zaměřuje i Michael Fullan, který upozorňuje na důležitost komunikace a spolupráce mezi učiteli navzájem, díky které vznikají skupiny nesoucí společnou odpovědnost za svou práci. Jedním z faktorů ovlivňujícím změnu je autonomie učitelů, kteří se díky své činnosti posunují dále a sdílí své zkušenosti s dalšími kolegy. Jako důležité považuje změnu výuky tak, aby vznikalo partnerství mezi učiteli, studenty a jejich rodinami.<sup>113</sup> Představuje koncept hlubokého učení zaměřený na šest globálních kompetencí, a to charakter, občanství, spolupráce, komunikace, tvořivost a kritické myšlení. Učitelé pak vystupují jako aktivizující osoby, které pracují s reálnými

---

<sup>110</sup> Hargreaves, Andrew, Michael T. O'Connor. 2018.

<sup>111</sup> *Case NW RISE*. 2017.

<sup>112</sup> *How does „leading from the middle“ help improve students' learning? Interview with Andy Hargreaves*. 2020.

<sup>113</sup> Thiers, Naomi. 2017.

zkušenostmi a jejich řešením v běžném životě.<sup>114</sup> Zaměřují se na rozvoj v oborech, které jsou blízké místní komunitě a její specifické problematice. Děti jsou tak podporovány v poznání světa kolem nich a v jeho ovlivňování.<sup>115</sup>

V Německé spolkové republice se spoluprací organizací ve vzdělávací oblasti zabývá například iniciativa RuhrFutur<sup>116</sup>, jejímž cílem je zajištění spravedlivých možností přístupu ke vzdělání pro všechny děti, mladistvé a mladé dospělé v oblasti Porúří. Iniciativa se zaměřuje na spolupráci při odstranění strukturálních překážek a změnu rámcových podmínek ve vzdělávacím systému, aby byli podpořeni všichni mladí lidé v rozvoji svého potenciálu a dovedností. Do iniciativy jsou zapojeni aktéři z relevantních oblastí, kteří společně pracují na formulaci závazných cílů. Jedná se o stát, obce, univerzity a občanskou společnost, ti cílí na udržitelnou změnu vzdělávacího systému a zavázali se k partnerství dohodou o spolupráci. Společně se zaměřují na spolupráci, posílení stávajících sítí a šíření inspirativní praxe. Cílem je zapojení všech relevantních institucí a aktérů, kteří provádějí děti a dospívající dílčími obdobími v jejich vzdělávání.<sup>117</sup>

Výše uvedené iniciativy jsou zaměřeny na propojení aktérů působících ve vzdělávání a zabývají se myšlenkou efektivní participace komunity v území. Mezi důležitými tématy se zde objevuje sdílení společných myšlenek, zkušeností a vznik partnerství mezi dotčenými skupinami. Objevují se platformy pro podporu a spolupráci. Pedagogové z různých oblastí jsou propojeni se svými kolegy a mohou být navzájem v kontaktu. Nalézáme zde odkaz na místní komunitu a využívání jejích možností, zároveň poskytující prostor pro řešení reálných situací. Důraz je kladen na přímé účastníky vzdělávání, a to učitele, děti a žáky, jejich rodiče, kteří mají bezprostřední vliv na vzdělávání a jeho podobu. Zainteresované skupiny se takto mají možnost zapojit a každá pracovat v oblasti, která je jí nejbližší zároveň směřující ke společnému cíli, a to je kvalitní vzdělávání.

## 2. 5. 2 Situace v České republice

Možnost podpory zaměřené na zvyšování kvality vzdělávání nabízí veřejným školám projekt Pomáháme školám k úspěchu<sup>118</sup>, který zastřešuje Nadace The Kellner Family Foundation<sup>119</sup>. Tato iniciativa akcentuje osobnost učitele, který pracuje na svém rozvoji a nadále se vzdělává například prostřednictvím profesních společenství. Do

---

<sup>114</sup> Fullan, Michael, Joanne Quinn, Joanne McEachen. 2018.

<sup>115</sup> Thiers, Naomi. 2017.

<sup>116</sup> *RuhrFutur*. 2020.

<sup>117</sup> *Unser Ansatz*. 2020.

<sup>118</sup> *O nás*. 2020. Pomáháme školám k úspěchu.

<sup>119</sup> <https://www.kellnerfoundation.cz/>

projektu je zapojeno přes sto škol z různých oblastí České republiky, zapojení učitelé mimo jiné spolupracují v místních uskupeních, a také v celorepublikové komunitě. K dispozici mají podporu ze strany pedagogických konzultantů a odborníků zapojených do projektu. Cílem iniciativy je tvorba know-how a zkušeností podporující bezpečnou a podnětnou kulturu pro učení.<sup>120</sup>

Modernizaci českého školství si za cíl vytýčil Nadační fond Eduzměna.<sup>121</sup> Svou činností směřuje k přípravě a realizaci systémové změny ve vzdělávání. V rámci své činnosti se snaží o propojení aktérů z různých sektorů a tím podpořit změny ve vzdělávání.<sup>122</sup> Jedním z hlavních záměrů je podpora chuti dětí k učení a rovný přístup ke vzdělávání. Aby bylo dosaženo vytýčených systémových změn, zaměřuje se iniciativa na podporu rodičů jako partnerů při vzdělávání, podporu uznání práce učitelů, ti jsou i v průběhu svého profesního působení podporováni. Dále se zaměřuje na podporu ředitelů při jejich působení v této funkci, zřizovatelé by pak měli nést svůj podíl odpovědnosti za rozvoj vzdělávání v území.<sup>123</sup> V reakci na přípravu změn vytýčených nadačním fondem se iniciativa zaměřuje na tvorbu partnerské sítě, která propojuje programy, projekty a odborníky. Zabývá se také shromažďováním, vyhledáváním a předáváním zásadních informací a znalostí. Dále je vytvářena platforma pro propojení dárců podporujících vzdělávací oblast.<sup>124</sup>

V současné době byl v rámci Nadačního fondu Eduzměna připraven projekt podpory vzdělávání ve vybraném území o velikosti jedné obce s rozšířenou působností, ve kterém jsou ověřovány stěžejní myšlenky iniciativy. Projekt se tak zaměřuje na „zlepšování vztahů, podporu větší aktivity žáků a na zavádění reflexe“.<sup>125</sup>

Na podporu a rozvoj vzdělávací oblasti napříč celou Českou republikou se také zaměřuje projekt Partnerství pro vzdělávání 2030+<sup>126</sup>, v rámci kterého se zavázalo ke spolupráci sedm platformám působících v oblasti vzdělávání. Záměrem projektu je podpora strategických cílů Hlavních směrů vzdělávání politiky ČR do roku 2030+ a jejich následná realizace. Strategie své působnosti pak uskupení nalézá mimo jiné v metodách kolektivního

---

<sup>120</sup> *O nás*. 2020. Pomáháme školám k úspěchu.

<sup>121</sup> *O nás*. 2020. Nadační fond Eduzměna.

<sup>122</sup> *O nás*. 2020. Nadační fond Eduzměna.

<sup>123</sup> *Naše priority*. 2020.

<sup>124</sup> *Naše priority*. 2020.

<sup>125</sup> *Naše priority*. 2020.

<sup>126</sup> *Partnerství pro vzdělávání 2030+*. 2020.

dopadu a díky propojení odborníků z partnerských organizací bude vyhodnocováno společné působení a dopad na vzdělávací oblast.<sup>127</sup>

Hlavní řešená témata jsou v rámci iniciativy zajištění efektivního systému vedení a podpory škol v územích a dále vytvoření systému opatření zaměřeného na zdravý fyzický a psychosociální rozvoj dětí.<sup>128</sup> Hlavním strategickým rozhodovacím orgánem se stane Rada Partnerství a dále vznikají pracovní skupiny, které budou mít na starosti realizaci konkrétních cílů. Zvláštní postavení pak má evaluační pracovní skupina, která „zodpovídá za měřitelnost cílů a výstupů“.<sup>129</sup> Tvorbu a udržování podpůrných koordinačních procesů pro úspěšné fungování partnerství má na starosti tzv. Páteří podpora.<sup>130</sup>

Partnerství si klade za cíl stát se „respektovanou koordinační autoritou ve vzdělávání“<sup>131</sup> zaměřující se na podporu škol v celé České republice, snižování nerovností ve vzdělávání a zvyšujícím se wellbeingu žáků.<sup>132</sup>

Témata jako vliv na rozvoj vzdělávání, propojování aktérů, sdílení zkušeností a spolupráce se objevují i v projektu Místní akční plán rozvoje vzdělávání (dále jen MAP). „Cílem MAP je především stanovovat priority ve vzdělávání a následně se soustředit na jejich realizaci.“<sup>133</sup> Východiskem realizace místních akčních plánů by mělo být zejména komunitní plánování, které je založeno na účasti obyvatel regionu v diskuzi o důležitých otázkách života daného společenství a podněcuje tak vzájemnou a aktivní spolupráci občanů v tématech, které se jejich života bezprostředně dotýkají.<sup>134</sup> Takto by mělo být směřováno k naplnění základní myšlenky participace. Místní akční plán by pak v této podobě mohl představovat určitý typ dohody mezi zúčastněnými stranami o podobě vzdělání. Komunitní plánování ve vzdělání si touto formou klade za cíl reflektování místních specifik i potřeb jednotlivých občanů a zaměřuje se na vyhledávání neoptimálnějších řešení v této oblasti. Zároveň je směřováno navýšení podílu veřejnosti v rámci rozhodovacího procesu pro zajištění rozvoje školství, zájem je soustředěn na místní potřeby a odlišnosti.<sup>135</sup> V rámci komunitního plánování ve vzdělání je cíleno na zapojení všech aktérů<sup>136</sup>, kterých se tato otázka týká, měl by být rozvíjen dialog o podobě

---

<sup>127</sup> Memorandum o Partnerství pro vzdělávání 2030+. 2020. s. 2

<sup>128</sup> Memorandum o Partnerství pro vzdělávání 2030+. 2020. s. 3

<sup>129</sup> Memorandum o Partnerství pro vzdělávání 2030+. 2020. s. 5

<sup>130</sup> Memorandum o Partnerství pro vzdělávání 2030+. 2020. s. 6

<sup>131</sup> Memorandum o Partnerství pro vzdělávání 2030+. 2020. s. 7

<sup>132</sup> Memorandum o Partnerství pro vzdělávání 2030+. 2020. s. 7

<sup>133</sup> Inspiromat č. 1 Návaznost na již publikované přílohy a metodické zdroje. 2017. s. 7

<sup>134</sup> Inspiromat č. 1 Návaznost na již publikované přílohy a metodické zdroje. 2017. s. 2

<sup>135</sup> Inspiromat č. 1 Návaznost na již publikované přílohy a metodické zdroje. 2017. s. 3

<sup>136</sup> Jedná se o pedagogické pracovníky škol a školských zařízení včetně vedoucích pedagogických pracovníků, rodiče dětí a žáků, zaměstnance veřejné správy a zřizovatele škol působící ve vzdělávací politice,

vzdělávání a stěžejní myšlenkou by se měly stát zkušenosti všech zastoupených stran a jejich vzájemná spolupráce.<sup>137</sup>

V rámci tvorby MAP by měla v ideálním případě být respektována podstata komunitně řízeného plánování zapojující do plánování veřejnost, směřující k dohodě, respektující otevřenost, podporující partnerství, zabývající se dlouhodobou udržitelností navázané spolupráce.<sup>138</sup>

„Místní akční plán rozvoje vzdělávání je produktem spolupráce partnerů v území, stanovuje priority a jednotlivé kroky nutné k dosažení cílů vzdělávací politiky v území na základě místní potřeby a naléhavosti, lokálních přínosů a podloženosti reálnými daty a analýzami z území (evidence based).“<sup>139</sup> Hlavní myšlenka MAP pak směřuje ke kvalitní úrovni inkluzivního vzdělávání dětí a žáků, jeho rozvoji v rámci včasné péče, předškolního a základního vzdělávání, ale také zájmového a neformálního vzdělávání. MAP by se měl zaměřovat na využití místního potenciálu tak, aby byly rozšířeny příležitosti žáků pro učení se, a také pro sdílení a výměnu dobrých zkušeností mezi pracovníky (pedagogickými i dalšími) v jednotlivých sektorech vzdělávání.<sup>140</sup>

MAP by tak měl představovat nástroj, který podporuje změny v oblasti vzdělávání, umožňuje síťování mezi aktéry ve výchově a vzdělávání a otevírá dialog o podobě vzdělávání a do infrastruktury v daném území přináší investice.<sup>141</sup> Pro diskusi týkající se tématu českého školství zajišťuje prostor aktérům z pole vzdělávání a měl by vytvářet mezičlánek pro efektivní komunikaci MŠMT a regionů. Měl by přinášet možnost sdílení inspirativní praxe v rámci území prostřednictvím seminářů, tvorbou skupin k tématu vzdělávání a podporou regionální soudržnosti. Ideálně by pak měl zaměřovat na vyhledávání místních lídrů na základě znalosti území a dlouhodobé spolupráci s aktivními pedagogy.<sup>142</sup>

Dále by se měl zabývat podporou rodičů, propojením výuky s mimoškolními aktivitami žáků a podporou spolupráce škol s rodiči, ale také s místní komunitou a s pracovním trhem.<sup>143</sup>

---

veřejnost, pracovníky organizací působících ve vzdělávání, pracovníky a dobrovolné pracovníky organizací působící v oblasti vzdělávání nebo v asistenčních službách a v oblasti neformálního vzdělávání dětí a mládeže.

<sup>137</sup> Inspiromat č. 1 Návaznost na již publikované přílohy a metodické zdroje. 2017. s. 4

<sup>138</sup> Inspiromat č. 1 Návaznost na již publikované přílohy a metodické zdroje. 2017. s. 6 - 7

<sup>139</sup> *Postupy MAP II. Metodika tvorby místních akčních plánů v oblasti vzdělávání.* 2018. s. 6

<sup>140</sup> *Postupy MAP II. Metodika tvorby místních akčních plánů v oblasti vzdělávání.* 2018. s. 6

<sup>141</sup> Feyfarová, Eva, a kol. 2018. s. 15

<sup>142</sup> Feyfarová, Eva, a kol. 2018. s. 16

<sup>143</sup> *Postupy MAP II. Metodika tvorby místních akčních plánů v oblasti vzdělávání.* 2018. s. 10



Školy se do projektu mohou zapojit na základě spolupráce podle principu zapojení dotčené veřejnosti. Jedná se zejména o zajištění přístupu k informacím, aktivní předávání informací občanům, konzultace s občany (sběr připomínek, zjištění postojů) a spoluúčast veřejnosti na plánování.<sup>144</sup>

Spolupracující školy tak mají možnou výhodu spolupodílení se na tvorbě plánu území a MAP může pro školy sloužit jako platforma na regionální úrovni pro sdílení inspirace a zkušeností.<sup>145</sup>

Prostředky na financování projektů MAP jsou čerpány prostřednictvím OP VVV a příjemci mohou být Místní akční skupiny, obce, dobrovolné svazky obcí, sdružení/spolek obcí nebo městské části hlavního města Prahy.<sup>146</sup>

Podíl spolufinancování je závislý na typu žadatele. Pokud se jedná o MAS nebo sdružení obcí a zároveň podporu aktivit v oblasti vzdělávání je podíl ze strany žadatele nebo příjemce 0%. V případě že žadatel je obec nebo hl. m. Praha jedná se o minimálně 5% celkových výdajů projektu.<sup>147</sup>

Na základě výše uvedeného by měl projekt MAP umožňovat občanům účastnit se diskuse o tématech týkajících se vzdělávání, které se jich bezprostředně dotýkají. Informace o fungování a aktualitách by měly být veřejně dostupné a měly by fungovat komunikační kanály pro jejich předávání. Každý z dotčených aktérů by měl mít možnost podílet se na spouzdřování v rámci řešených problémů, dokumenty je možné veřejně připomínkovat a o jejich obsahu vést diskusi.

V území by měla být navazována spolupráce, a partnerství, měly by být pořádány aktivity zaměřené na sdílení zkušeností a propojení aktérů ve vzdělávání (pedagogů, zřizovatelů, rodičů a dalších). Díky spolupráci s organizacemi působícími i na krajské a státní úrovni by informace měly být zprostředkovány například směrem k MŠMT.

V projektu by měla být podporována soudržnost s místní komunitou, navazování partnerské sítě a zájem o místní komunitu. Aktérům by se díky zapojení do projektu v ideálním případě měla otevřít možnost seznámit se s dalšími organizacemi působícími v oblasti, měli by být identifikováni místní lídři a rozvíjen potenciál území. V rámci MAP

---

<sup>144</sup> *Inspirovat č. 1 Návaznost na již publikované přílohy a metodické zdroje.* 2017. s. 5

<sup>145</sup> *Postupy MAP II. Metodika tvorby místních akčních plánů v oblasti vzdělávání.* 2018. s. 22

<sup>146</sup> *Výzva Místní akční plány rozvoje vzdělávání II.* 2018. s. 5.

<sup>147</sup> Pravidla pro žadatele a příjemce - specifická část. *Výzva PO3 Místní akční plány rozvoje vzdělávání II.* 2018. s. 42.

by se měla vykrystalizovat skupina lidí, kteří společně jednají se snahou dosahovat společných cílů. Občané by se tak prostřednictvím projektu měli mít možnost účastnit rozhodování v rámci regionálního plánování a měla by být posílena jejich aktivní spolupráce směřující k rozvoji a zvýšení kvality vzdělávání. V daném regionu by také měly být vytvářeny a prohlubovány vzájemné vazby.

## **2. 6 Shrnutí**

Místní akční plán rozvoje vzdělávání by měl být vybudován na základě komunitního plánování a účasti místních aktérů na diskusi o podobě vzdělávání. V teoretické části práce proto byly představeny koncepty participace, sociálního kapitálu či partnerství. Byly popsány některé iniciativy, které se zabývají rozvojem vzdělávání ve světovém i českém kontextu, i samotný projekt Místní akční plán rozvoje vzdělávání II. Vzhledem k tomu, že ve sledovaném případě je realizátorem MAS, bylo představeno jejich působení v rámci České republiky. V empirické části následuje samotný výzkum, který se zabývá vybraným případem, a to Místním akčním plánem rozvoje vzdělávání II Blovice a Přeštice.

### 3. Empirická část

Tato část práce je zaměřena na metodologii výzkumu a dále bude následovat samotný výzkum a jeho výstupy.

#### 3.1 Metodologická část

Ve své diplomové práci jsem se rozhodla pro provedení kvalitativního výzkumu. Na začátku výzkumu si tedy pokládám základní výzkumné otázky, které je možné v průběhu výzkumu modifikovat či doplňovat. Jedná se tedy o pružný typ výzkumu<sup>148</sup>, který zkoumá určité jevy a témata v autentickém prostředí a jehož výstupem je představení sociální reality z pohledu chápání a prožívání lidí<sup>149</sup>. Kvalitativní výzkum se tedy týká života lidí, jejich příběhů, vzájemných vztahů ale třeba také chodu organizací či společenských hnutí.<sup>150</sup>

Celý svůj profesní život pracuji ve školství, proto mě velmi zaujalo téma možnosti rozvoje vzdělávání v území, kde žijeme, prostřednictvím místního akčního plánování. Zejména se zaměřuji na to, jak zapojení aktéři vnímají svou participaci prostřednictvím působení v těchto projektech, a jak je z jejich strany zapojena veřejnost, které se vzdělávání v území přímo týká.

##### 3.1.1 Výzkumné otázky

Výzkumné otázky jsou formulovány ve vazbě na prostudovanou teorii a nastavený cíl diplomové práce, tj. popsat jaký prostor pro participaci v území projekt Místní akční plán rozvoje vzdělávání realizovaný MAS Aktivios přináší, jaké formy zapojení umožňuje a jak důležité jsou pro komunitní plánování kontakty, vazby a partnerské sítě.

Jak již bylo v teoretické části uvedeno, pro potřeby výzkumu je dále používán termín aktér ve smyslu Metodiky participace<sup>151</sup>. Jedná se tedy o účastníky zabývající se sledovanou problematikou, může se jednat o jednotlivce, skupinu osob, organizaci či instituce.

---

<sup>148</sup> Hendl, Jan. 2005.

<sup>149</sup> Švaříček, Roman, Klára Šedřová. 2007.

<sup>150</sup> Strauss, Anselm L., Juliet Corbinová. 1999.

<sup>151</sup> Haken, Roman, František Havlín, Ondřej Marek, Pavel Míčka, Martin Nawrath, Zuzana Vachůnová. 2016. s. 26

### **1. Jak vnímají zapojení aktéři svou participaci díky práci v projektu MAP II?**

Co chtějí svým zapojením do projektu ovlivnit či změnit?

V jakých procesech chtějí svým zapojením participovat?

Jak vnímají výsledky své participace v rámci místního akčního plánování rozvoje vzdělávání?

### **2. Jakým způsobem využívají aktéři v území možnost participovat na projektu MAP II?**

Jak je jim možná participace představována a nabízena?

Využívají aktéři možnost participace na projektu a tím ovlivňovat rozvoj vzdělávání v území?

### **3. Jakou roli přikládají zapojení aktéři sociálním vazbám vzhledem k provádění projektu MAP II?**

Jakou úlohu mají sítě společenských vztahů při uskutečňování projektu MAP II?

Jak jsou rozšiřovány a utvářeny vazby na další aktéry podporující rozvoj vzdělávání v regionu?

#### **3.1.2 Výzkumný design**

Jako výzkumný design, tedy jakési uspořádání či plán výzkumu<sup>152</sup>, jsem zvolila případovou studii. Ta se zaměřuje na detailní prostudování konkrétního případu a dokáže tak zachytit jeho charakteristiky.<sup>153</sup> V rámci své práce se zaměřuji na zástupce MAS Aktivios a jejich práci v rámci projektu MAP II, jak ji vnímají vzhledem ke své občanské participaci a jakým způsobem zapojují do této činnosti další občany ze svého území.

Prostorové a časové hranice případu v rámci studie jsou jasně vymezené, zkoumání daného sociálního jevu probíhá v reálném kontextu a jsou využívány všechny dostupné zdroje a metody sběru dat. Předmět případové studie pak můžeme považovat za integrovaný systém, který by měl být analyzován ve své komplexnosti. Jednotlivé zkoumané aspekty jsou pak nahlíženy jako součást celku, podstata případu pak může být objasněna díky rozkrytí vztahů mezi jednotlivými součástmi. Badatel se pak pokouší o porozumění případu v jeho přirozeném prostředí. V rámci využívání veškerých dostupných metod sběru dat jsou do výzkumu použity různé formy pozorování a rozhovorů či analýza

---

<sup>152</sup> Švaříček, Roman, Klára Šedřová. 2007.

<sup>153</sup> Hendl, Jan. 2005.

dokumentů.<sup>154</sup> Působení v projektu MAP II je ze své podstaty časově ohraničené, má svá specifika a cíle. V rámci tohoto případu nelze zapomenout na prostředí, ve kterém se odehrává, jelikož je stěžejní pro celý tento projekt. Jeho zkoumání tedy probíhá v kontextu území Blovice a Přešticka. V rámci výzkumu pak budu používat data z dokumentů, které v rámci projektu produkuje MAS Aktivios a zároveň polostrukturované rozhovory se zapojenými občany. Budou tak využity různé metody sběru dat.

Dle Yina je vhodný výběr případové studie v okamžiku, kdy se díky výzkumným otázkám dozvíme, jak nebo proč probíhají události v současnosti. Naše kontrola nad těmito jevy je velmi omezená či nejsou z naší strany kontrolovány a výzkumník je ovlivňuje zcela minimálně či je neovlivňuje vůbec.<sup>155</sup> V rámci výzkumných otázek se ptám, jak vnímají zapojené osoby svou občanskou participaci díky zapojení do těchto projektů prostřednictvím MAS, jak podporují další občany k zapojení do projektů a zda je tato možnost ze strany občanů dle zapojených aktérů využívána. Dále se zaměřuji na témata týkající se sociálních vazeb, jakou roli v projektu hrají, zda jsou prohlubovány a dále při plánování využívány.

### 3.1.3 Výběr případu

Pro případovou studii je typické, že výběr případu probíhá záměrně, nespolečně tedy na náhodný výběr. Vybraný objekt by měl mít vlastnosti, které jako badatelé sledujeme. Na základě výzkumných otázek jsou tedy vybírány případy, ve kterých takové procesy probíhají. Dalším kritériem je také ochota jedinců spolupracovat v rámci šetření. Při výběru případu je také nutné brát v úvahu, o jaký případ se jedná. V mé práci je zvolen případ účelově, kdy jsem při jeho volbě vycházela z teoretické literatury zaměřené na občanskou participaci a sociální kapitál, projevující se prostřednictvím projektů MAP II, které provádí MAS. Účelový výběr vychází z úsudku samotného výzkumníka, co bude pozorovat a zda je to možné.<sup>156</sup>

Pro svou diplomovou práci jsem si zvolila jako případ Místní akční plán rozvoje vzdělávání II, který realizuje MAS Aktivios. Jeho zástupci se aktivně zapojují do plánu rozvoje vzdělávání v daném území. Je tedy splněna podmínka toho, že objekt má vlastnosti, které v rámci výzkumu sleduji a probíhají zde zkoumané procesy. Případ byl zkoumán od ledna 2020 a do případu jsou zahrnuty osoby a zástupci institucí

---

<sup>154</sup> Yin, Robert K. 2003.

<sup>155</sup> Yin, Robert K. 2003.

<sup>156</sup> Disman, Miroslav. 2002.

spolupracující v rámci projektu MAP II realizovaném MAS Aktivios. Zkoumány jsou cíle jejich zapojení do rozvoje vzdělávací oblasti.

Dalším z kritérií byla ochota zástupců projektu na výzkumu spolupracovat a poskytnout při výzkumu rozhovory a své poznatky zaměřené na jejich vlastní vnímání participace v rámci vykonávaných projektů.

Výběr informátorů pak probíhal účelově vzhledem k zapojení občanů a zástupců různých institucí do projektu MAP II. S těmito informátory byly pak následně vedeny hloubkové rozhovory na jaře a posléze v létě 2020, toto období však bylo poznamenáno mimořádnými opatřeními ze strany vlády ČR. Rozhovory tedy ve většině případů nebylo možné vést osobně, probíhaly tedy formou vzdálené komunikace přes online platformy či telefon s nahráváním. První rozhovor se uskutečnil s hlavní manažerkou MAP II, dále jsem postupovala metodou sněhové koule, kdy jsem na základě doporučení kontaktovala další respondenty.

Na základě doporučení jsem oslovila několik členů Řídícího výboru MAP II (dále jen ŘV MAP), kteří zastupují klíčové aktéry ovlivňující vzdělávání v daném území (ředitele škol či zástupce zřizovatele, detailnější informace jsou obsaženy v kapitole 3.2.2) a členku pracovní skupiny pro čtenářskou gramotnost, členku pracovní skupiny pro rodiče a zástupkyni organizace zaměřenou na metodickou podporu realizátorů MAP II (seznam respondentů je uveden v Tabulce 1). ŘV MAP můžeme považovat za hlavní pracovní orgán projektu, jehož role tkví ve společném plánování, rozvoji, aktualizaci a schvalování MAP II.<sup>157</sup>

---

<sup>157</sup> Řídící výbor. 2020.

**Tabulka 1. Přehled respondentů v základních parametrech**

<b>Respondent</b>	<b>Forma zapojení</b>	<b>Zástupce/zástupkyně</b>	<b>Finanční odměna</b>	<b>Datum vedení rozhovoru a trvání</b>
1	Hlavní manažerka	MAS Aktivios, z.s.	Ano	7. 5. 2020, 1 hod 45 minut
2	Členka Pracovní skupiny Čtenářská gramotnost	Pedagogická pracovnice	Ano (v dílčích aktivitách)	12. 5. 2020, 48 minut
3	Členka ŘV MAP	Pedagogická pracovnice/ředitelka	Ne	13. 5. 2020, 37 minut
4	Členka Pracovní skupiny pro rovné příležitosti	Pedagogická pracovnice/ředitelka	Ano (v dílčích aktivitách)	14. 5. 2020, 44 minut
5	Člen ŘV MAP	Zřizovatel	Ne	19. 5. 2020, 28 minut
6	Členka Pracovní skupiny pro rodiče	Rodič	Ne	26. 5. 2020, 32 minut
7	Konzultantka MAP	Odborná veřejnost	Ne	11. 6. 2020, 55 minut
8	Členka ŘV MAP, odborná konzultantka MAP	Obec s rozšířenou působností	Ne	17. 7. 2020, 33 minut
9	Členka ŘV MAP	Odborná veřejnost	Ne	17. 7. 2020, 43 minut

### 3.1.4 Technika sběru dat

Případová studie pracuje pružně vzhledem k množství a typu dat. Výzkumník pracuje s různými dokumenty, s rozhovory či záznamy z pozorování.<sup>158</sup> Na základě

<sup>158</sup> Hendl, Jan. 2005.

rozmanitosti pohledů na zkoumané téma, pak kombinace přístupů zajišťuje rozmanité pohledy. Ukazuje se tedy více perspektiv dané problematiky.<sup>159</sup>

Ve svém výzkumu se zaměřuji na získání informací primárně z polostrukturovaných hloubkových rozhovorů, které vycházejí z předem připraveného seznamu témat a otázek. V rámci rozhovoru se jedná o zachycení výpovědí v jejich přirozené podobě a získáváme tak hluboký vhled do subjektivního světa daného jedince.<sup>160</sup> Dále pracuji s dokumenty, které vznikají v rámci projektu MAP II, a se kterými aktéři v rámci projektu operují.

Pro polostrukturované rozhovory jsem si připravila témata a základní body, které kopírovaly hlavní výzkumné otázky odkazující na odbornou literaturu zabývající se občanskou participací, sociálním kapitálem a také dokumenty k projektům MAP II.<sup>161</sup> Rozhovory probíhaly s různou časovou dotací, od cca půl hodiny do dvou hodin vzhledem k možnostem informátorů a k zodpovězení plánovaných bodů. Rozhovory jsem nahrávala a následně přepsala do textové podoby, aby bylo možné přistoupit k jejich analýze.

### 3.1.5 Analýza dat

Pro přepis rozhovorů jsem použila doslovnou transkripci<sup>162</sup> a rozhovory jsem žádným způsobem neupravovala. Doslova přepsané rozhovory jsem podrobovala analýze již od počátku výzkumu, další rozhovory jsem tak mohla přizpůsobit postupu v rámci výzkumu a danému informátorovi. Analýzu dat jsem pak prováděla prostřednictvím otevřeného kódování, kdy je text rozdroben na jednotky, které jsou označeny názvy, a s takto označenými částmi textu se dále pracuje. Tyto jednotky doporučují Švaříček se Šedřovou ohraničit podle významu, ne formálně.<sup>163</sup> Kódem pak myslíme dané označení, které odlišuje jednotku od dalších a reprezentuje určitý jev či téma.<sup>164</sup> Jako kódy můžeme využívat odborné termíny, které dle nás odpovídají tématům vyskytujícím se v rozhovoru, další možností je možné využít „in vivo kódy“. Jedná se o výrazy, které používají samotní informátoři.<sup>165</sup>

Po vytvoření seznamu kódů jsem přistoupila k jejich kategorizaci, která spočívala v uspořádání podle souvislostí či podobností.<sup>166</sup> Kategorie pak představují určité zobecnění,

---

<sup>159</sup> Švaříček, Roman, Klára Šedřová. 2007.

<sup>160</sup> Švaříček, Roman, Klára Šedřová. 2007.

<sup>161</sup> Jejich seznam je uveden v Příloze č. 1.

<sup>162</sup> Hendl, Jan. 2005.

<sup>163</sup> Švaříček, Roman, Klára Šedřová. 2007. s. 211.

<sup>164</sup> Švaříček, Roman, Klára Šedřová. 2007.

<sup>165</sup> Švaříček, Roman, Klára Šedřová. 2007. s. 215.

<sup>166</sup> Švaříček, Roman, Klára Šedřová. 2007.



klasifikaci a rozřídění dat a jsou vytvářeny ze získaného materiálu během samotného výzkumu.<sup>167</sup>

Pro tvorbu analytického příběhu celého výzkumu bylo dále nutné vytvořit kostru analytického příběhu, který představuje popis kategorií a vztahů mezi nimi. Na pozadí procesu psaní výzkumného textu a analýzy probíhá interpretace. Jedná se o přisuzování významu kategorizovaným datům a jejich spojením. Bylo potřeba nalézt jednotící linii, která obsahuje klíčová tvrzení vztahující se k ústřednímu zkoumanému jevu a vystihuje to, co bylo vyzkoumáno.<sup>168</sup>

### 3.1.6 Kvalita výzkumu

V rámci kvalitativního výzkumu je platnost či pravdivost (vnitřní validita) celého výzkumu vyjádřena tím, že výsledky můžeme vnímat jako reprezentanty jevů, na které odkazují a jsou zároveň podepřeny důkazy. Při výzkumu je také nutné představit postupy výzkumu a interpretace dat, ty jsem uvedla do předchozích kapitol. Problematická je však také pozice badatele, který je součástí zkoumaného světa, a tak si musíme klást otázku, zda je možné dosáhnout objektivitu výzkumu.<sup>169</sup> Výzkumník svým vstupem do terénu může ovlivnit procesy v rámci výzkumu, tento jev nazýváme reaktivita. Ve výzkumné zprávě by měly být uvedeny informace o osobě výzkumníka, které by mohly hrát roli směrem k ovlivnění výzkumu.<sup>170</sup> Jelikož se ve školské oblasti pohybuji celý svůj profesní život a momentálně se profesně se zástupci MAS více či méně pravidelně setkávám díky své pozici pracovnice v systémovém projektu NPI ČR, za účelem zprostředkování vzájemných informací o projektech. Moje pozice mi tedy pomohla ke snadnějšímu kontaktování informátorů a přirozenému vedení rozhovorů a bližšímu vhledu do celého zkoumaného problému. Na druhou stranu bylo potřeba reflektovat, aby rozhovor nesklouzával do osobní roviny a neodbíhal od témat sledovaných v rámci výzkumu. V rámci rozhovoru jsem držela linii svých témat a otázek, pokud se zdálo, že rozhovor zabíhá do osobní roviny, snažila jsem se ve vhodnou chvíli navázat na témata obsažená ve výzkumu a vrátit se tak ke zkoumaným tématům.

---

<sup>167</sup> Hendl, Jan. 2005.

<sup>168</sup> Švaříček, Roman, Klára Šedřová. 2007.

<sup>169</sup> Švaříček, Roman, Klára Šedřová. 2007.

<sup>170</sup> Hendl, Jan. 2005.

### **3.1.7 Etika výzkumu**

Ve svém výzkumu jsem se také samozřejmě zabývala etickou otázkou. Dotazované jsem při prvním kontaktování a domlouvání termínu rozhovoru informovala o zaměření výzkumu a výzkumných otázkách. Při započetí rozhovoru jsem je upozornila, že je rozhovor nahráván a vybrané části doslovného přepisu budou použity ve výzkumné části práce. V případě, že by na některou otázku nechtěli odpovědět, mohou tuto možnost využít. Představila jsem jim možnost anonymizace dat, pro kterou se někteří dotazovaní rozhodli. Vzhledem k tomu jsem se následně rozhodla anonymizovat všechny informátory, aby nebylo možné dané účastníky identifikovat. Informátorům byla nabídnuta možnost seznámení s přepisem rozhovoru, kterou využili jen někteří z nich.

V rozhovorech jsem se zaměřovala na udržení hlavní linie sledující občanskou participaci a sociální kapitál v kontrastu s projektem MAP II, částí rozhovorů, které by odkazovaly na soukromé záležitosti, a bylo by možné účastníky podle nich identifikovat, nejsou ve výzkumu uvedeny.

## **3. 2 Výzkumná část**

V praktické části se nejprve zaměřím na popis činnosti MAS Aktivios a projektu MAP II jako zvoleného případu. Budu vycházet z dokumentů projektu, které jsou MAS zpracovány a jsou volně dostupné na webových stránkách.

### **3.2.1 Místní akční skupina Aktivios, z.s.**

Místní akční skupina Aktivios byla založena v roce 2005 jako Občanské sdružení Aktivios. Sdružení si kladlo za cíl ovlivňovat kvalitu života obyvatel regionu, zabývat se strategiemi rozvoje regionu a podporovat zapojené aktéry v prohlubování jejich partnerství.<sup>171</sup> Sdružení se plánovalo zabývat „součinností při zpracování a realizaci regionálních rozvojových projektových záměrů sdružení (např. forma realizace LEADER), součinností se samosprávou regionu při posuzování projektů, koordinací projektů a produktů zaměřených k rozvoji regionu, účastí na koordinaci propagace regionu a jeho prezentaci, osvětovou a neperiodickou publikační činností, spoluúčastí na facilitaci komunitního plánování v regionu apod.“<sup>172</sup>. Sdružení se při své činnosti opírá o místní

---

<sup>171</sup> Stanovy občanského sdružení. 2005. s. 1

<sup>172</sup> Stanovy občanského sdružení. 2005. s. 1

partnerství ve smyslu MAS.<sup>173</sup> Členem sdružení mohly být jak fyzické, tak právnické osoby. Mezi orgány sdružení patřila valná hromada, rada sdružení a předseda.<sup>174</sup>

V roce 2015 došlo ze strany sdružení k úpravě stanov vzhledem k ke splnění podmínek nového občanského zákoníku. V dubnu 2015 došlo na členské schůzi ke schválení nového názvu a stanov, došlo ke zvolení nových orgánů a sdružení bylo transformováno na spolek. Jako MAS Aktivios, z.s. získal spolek „Osvědčení o splnění standardů MAS“ a mohl v dalším programovém období požádat o podporu pro řešení území.<sup>175</sup> Účelem je nadále snaha o realizaci „komunitě vedeného místního rozvoje území, zejména přístupem zdola nahoru a zapojení co nejvyššího počtu místních aktérů do rozvoje výše uvedeného území“<sup>176</sup>. Mezi hlavní činnosti patří administrativa grantů, distribuce veřejných prostředků, zpracování a vedení Strategie komunitě vedeného místního rozvoje, realizace vlastních projektů součinnost se samosprávou a další činnosti.<sup>177</sup> V rámci spolku jsou ustavovány zájmové skupiny zaměřené na určitou problematiku v rámci řešeného SCLLD, přičemž každý člen spolku musí být členem některé ze zájmových skupin.<sup>178</sup> Mezi orgány spolku nadále patří členská schůze jako nejvyšší orgán, výbor spolku jako statutární orgán, výběrová komise a kontrolní komise.<sup>179</sup>

Členskou základnu na konci roku 2019 tvořilo 36 členů ve složení 10 zástupců soukromého neziskového sektoru, 12 zástupců soukromého podnikatelského sektoru a 14 zástupců veřejného sektoru.<sup>180</sup>

Oblast působení Místní akční skupiny MAS Aktivios, z.s. je jižní Plzeňsko (viz Obrázek 1). Velikost území působnosti je 560 km<sup>2</sup> a žije v něm zhruba 52 000 obyvatel, zahrnuje pouze několik měst, a to Přeštice, Starý Plzenec, Blovice, Mirošov a Hrádek u Rokycan. Území je tedy převážně venkovského charakteru. Původně bylo sdružení založeno v roce 2005 ze strany mikroregionů Přešticko a Úslava ve spolupráci se soukromými zemědělci z tohoto území. Ve spolku jsou zastoupeny organizace soukromé, nestátní neziskové a zástupci samosprávy.<sup>181</sup>

---

<sup>173</sup> *Stanovy občanského sdružení*. 2005. s. 1

<sup>174</sup> *Stanovy občanského sdružení*. 2005. s. 2

<sup>175</sup> *Výroční zpráva MAS Aktivios, z.s. 2015*. 2016. s.4

<sup>176</sup> *Stanovy MAS Aktivios, z.s.* 2015. s. 1

<sup>177</sup> *Stanovy MAS Aktivios, z.s.* 2015. s. 2

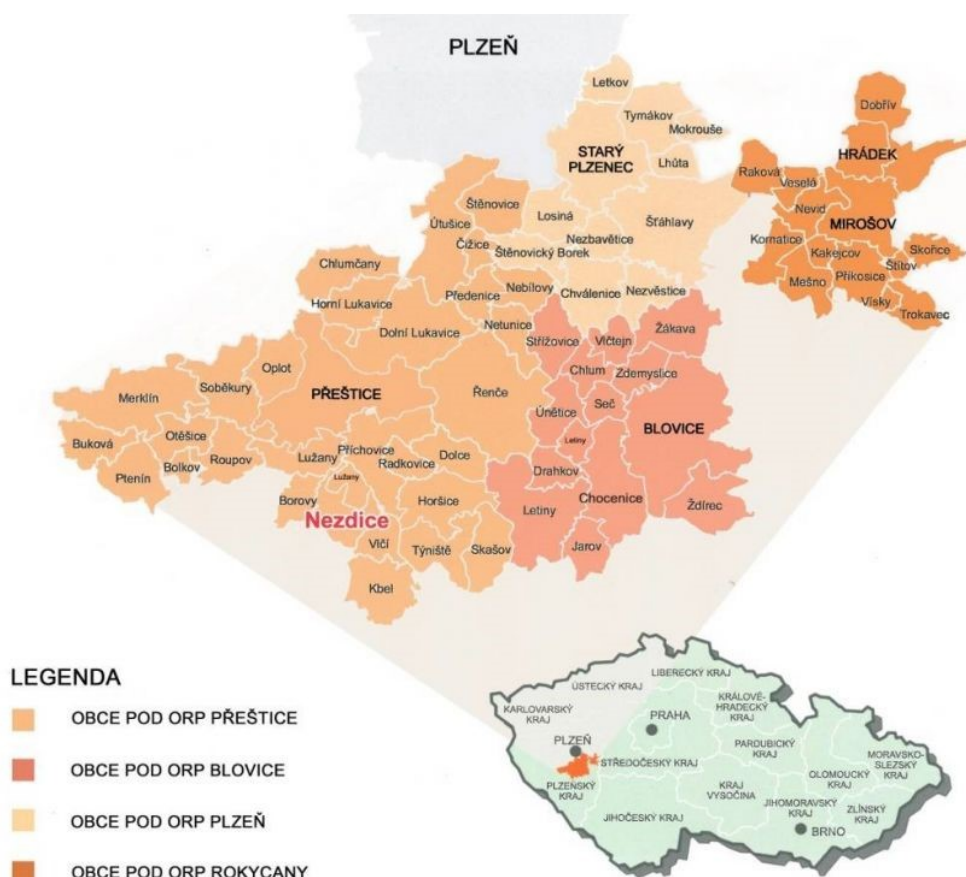
<sup>178</sup> *Stanovy MAS Aktivios, z.s.* 2015. s. 2

<sup>179</sup> *Stanovy MAS Aktivios, z.s.* 2015. s. 3

<sup>180</sup> *Výroční zpráva MAS Aktivios, z.s. 2019*. 2020. s.4

<sup>181</sup> *O nás*. 2020. MAS Aktivios.

Obrázek 1. Mapa území MAS Aktivios (ZDROJ: <https://www.mas-aktivios.cz/>)



Jako původní občanské sdružení spolek vypracoval v roce 2007 Strategický plán „Šance pro jižní Plzeňsko“ dotovaný z finančních prostředků Ministerstva zemědělství ČR. Cílem projektu byla podpora místních organizací a institucí zaměřující se na podporu ekonomiky, rozvoje území, ke zvýšení kvality života ve venkovských oblastech.<sup>182</sup>

Na původní dokument navázala Strategie komunitně vedeného místního rozvoje MAS Aktivios, z.s. 2014+. Mezi hlavními tématy nalezneme podporu dopravy, sociálních služeb a vzdělávání v regionu, zmaňuje se na sociální či prorodinná opatření a neopomíjí ani oblast venkovské krajiny a souvisejících aspektů.<sup>183</sup>

Mezi další aktivity, které MAS Aktivios je spolupráce s Provozně ekonomickou fakultou České zemědělské univerzity na Virtuální Univerzitě třetího věku<sup>184</sup> nebo pořádání vlastních příměstských táborek. V neposlední řadě je to realizace Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání, přičemž první žádost o dotaci na realizaci byla podána v září

<sup>182</sup> *O nás.* 2020. MAS Aktivios.

<sup>183</sup> Strategie komunitně vedeného místního rozvoje 2016 - 2023. 2020.

<sup>184</sup> *V3UV.* 2020.

2015 a jednalo se v tomto případě o zvláštní žádost pro ORP Blovice a ORP Přeštice.<sup>185</sup> Dotaci MAS Aktivios získala a projekt MAP byl pro obě ORP realizován od června 2016.<sup>186</sup> Jako součást výstupů vznikne v projektu materiál, do kterého budou zařazeny prioritní oblasti a cíle, ke kterým budou svou činností směřovat aktéři ve vzdělávání v období 2018 – 2023. Konečná verze dokumentu bude předložena ke schválení Řídícímu výboru MAP (dále jen ŘV MAP) v roce 2018.<sup>187</sup>

V roce 2018 začal MAS Aktivios realizovat navazující projekt MAP II pro ORP Blovice a ORP Přeštice, tentokrát pro obě území dohromady. Projekt volně navazuje na předchozí projekt MAP.<sup>188</sup> Trvání projektu je plánováno jako čtyřleté a první zasedání ŘV MAP II proběhlo v listopadu 2018.<sup>189</sup>

### **3.2.2 Místní akční plán rozvoje vzdělávání II pro Blovicko a Přešticko**

Projekt MAP II pro území ORP Přeštice a ORP Blovice, který zpracovává MAS Aktivios, cílí na tvorbu společné platformy podporující plánování a sdílení aktivit zaměřené na zlepšení vzdělávání a výchovy pro rozvoj potenciálu každého dítěte. Do projektu jsou zapojeny všechny cílové skupiny. Zřizovatelé, základní a mateřské školy a organizace zabývající se volnočasovým a neformálním vzděláváním jsou informovány o procesu zpracování MAP II a je jim nabízena možnost se do projektu zapojit. V ŘV MAP je možné nalézt zástupce zřizovatelů, škol a dalších organizací, realizátory projektu či rodiče. Výstupy z jednání a další informace jsou uváděny na webových stránkách MAS Aktivios.<sup>190</sup>

Projekt probíhá od června 2018 do května 2022 a jsou do něj zapojeni všichni aktéři z oblasti školství a vzdělávání z ORP Blovice a ORP Přeštice, zaměřuje se tak na oblasti předškolního, základního a neformálního vzdělávání. Projekt si klade za cíl prohlubování partnerství vytvořených v předchozím projektu a tvorbu společného Místního akčního plánu rozvoje vzdělávání pro území obou zmíněných ORP.<sup>191</sup>

Úlohu hlavního pracovního orgánu projektu zaujímá ŘV MAP. Na svém zasedání mimo jiné projednává aktualizace místního akčního plánu, schvaluje aktualizace Strategického rámce MAP II a investičních priorit či vyhodnocuje naplňování akčního

---

<sup>185</sup> Výroční zpráva MAS Aktivios, z.s. 2015. 2016. s.5

<sup>186</sup> Výroční zpráva MAS Aktivios, z.s. 2016. 2017. s.5

<sup>187</sup> Výroční zpráva MAS Aktivios, z.s. 2016. 2017. s.20

<sup>188</sup> Výroční zpráva MAS Aktivios, z.s. 2018. 2019. s.4

<sup>189</sup> Výroční zpráva MAS Aktivios, z.s. 2018. 2019. s.24

<sup>190</sup> Strategický rámec. 2019. s. 2

<sup>191</sup> Výroční zpráva MAS Aktivios, z.s. 2018. 2019. s. 24

plánu.<sup>192</sup> ŘV MAP dokladuje navázané partnerství, proto jsou mezi jeho členy aktéři, kteří v území zasahují co oblasti vzdělávání.<sup>193</sup> Přijetí nového člena je možné na základě nového návrhu a projednání na zasedání ŘV MAP, na prvním zasedání ŘV MAP je volen předseda a místopředseda.<sup>194</sup> ŘV MAP rozhoduje na základě konsensu, pokud to není možné, přistupuje k hlasování.<sup>195</sup> Zasedání ŘV MAP se koná minimálně dvakrát ročně a standardně je svolává předseda ŘV MAP. Členové se mohou v předstihu před jednáním vyjádřit k jeho programu či navrhnou jeho úpravu.<sup>196</sup> Zasedání se může po předchozí domluvě účastnit i náhradník za člena, členové realizačního týmu nebo hosté. Vedení zasedání přísluší předsedovi, při jeho nepřítomnosti místopředsedovi a stanoviska lze přijímat za účasti nadpoloviční většiny členů (viz Tabulka 2).<sup>197</sup>

---

<sup>192</sup> Řídící výbor. 2020.

<sup>193</sup> Statut Řídícího výboru. 2018. s. 2

<sup>194</sup> Statut Řídícího výboru. 2018. s. 3

<sup>195</sup> Statut Řídícího výboru. 2018. s. 4

<sup>196</sup> Jednací řád Řídícího výboru. 2018. s. 1

<sup>197</sup> Jednací řád Řídícího výboru. 2018. s. 2

**Tabulka 2. Členové ŘV MAP II** (Zdroj: <https://www.mas-aktivios.cz/map-ii/ridici-vybor/>)

	<b>JMÉNO ZÁSTUPCE</b>	<b>FUNKCE</b>
Zástupci zřizovatelů škol/zástupci ORP	<b>Mgr. Karel Naxera</b> (předseda ŘV MAP II.)	Starosta Města Přeštice
	<b>Bc. Robert Zelenka</b> (místopředseda ŘV MAP II.)	Starosta Města Blovice
	<b>Ing. Jana Nováková</b>	Starostka Obce Merklín
Zástupci vedení škol	<b>Mgr. Petr Fornouz</b>	Ředitel ZŠ J. Hlávky Přeštice
	<b>Mgr. Růžena Kohoutová</b>	Ředitelka ZŠ Blovice
	<b>PaedDr. Jaroslava Pěsničáková</b>	Ředitelka ZŠ Merklín
	<b>Ing. Michaela Štíbraná</b>	Ředitelka MŠ Merklín
	<b>Mgr. Irena Rampichová</b>	Ředitelka ZŠ Chlumčany
	<b>Mgr. Marcela Šustrová</b>	Ředitelka Gymnázium Blovice
Zástupci učitelů	<b>Mgr. Milada Plachá</b>	Učitelka ZŠ Letiny
Zástupci školních družin/klubů	<b>Mgr. Jana Votrubová</b>	Učitelka a vychovatelka ZŠ Dolní Lukavice
Zástupci organizací neformálního, zájmového vzdělávání	<b>Mgr. Lenka Prunerová</b>	Spolek Ametyst
	<b>Mgr. Jan Satke</b>	Farář FS ČCE v Přešticích
Zástupce ZUŠ	<b>Pert González</b>	Učitel ZUŠ Blovice
	<b>Ladislav Chadt</b>	Učitel ZUŠ Přeštice
Zástupce KAP	<b>Ing. Petr Mašinda</b>	Referent na úseku Krajských akčních plánů vzdělávání, Plzeňský kraj
Zástupci rodičů	<b>Ing. Miroslava Janovská</b>	Rodič Blovice
Zástupci ITI	<b>Mgr. Jiřina Koppová</b>	Tématický koordinátor, Integrované územní investice ITI
Zástupci Centra projektu podpory SRP (NPI ČR)	<b>PhDr. Ladislava Šlajchová, Ph.D.</b>	Vedoucí krajského pracoviště NPI ČR
Zástupci obcí, které nezřizují školu	<b>Alena Bradová</b>	Starostka Obce Radkovice
Zástupce RT MAP II.	<b>Mgr. Dana Hanušová</b>	Odborný garant MAP II.

### 3.2.2.1 Území realizace MAP II

V území MAP II se nachází 45 obcí z toho mají pouze Blovice a Přeštice statut města.<sup>198</sup> Obce zřizují celkem 19 mateřských škol, 7 z nich je součástí základní školy. Povinnou školní docházku plní žáci ve 12 základních školách zřizovaných obcemi, přičemž polovina z nich jsou školy neúplné, pouze s prvním stupněm. V šesti základních školách je na prvním stupni ve třídě sloučeno více ročníků. Druhý stupeň vzdělávání mohou žáci plnit také na víceletém gymnáziu v Blovicích. V území se nachází dvě základní umělecké školy a odloučená pracoviště základní umělecké školy mimo území MAP II a středisko volného času v Přešticích a dům dětí a mládeže v Blovicích. V území se nachází komunitní škola a mateřská škola provozovaná organizací Holubník, z.s. a přípravný stupeň ZŠ speciální a Praktické školy Diakonie ČCE Merklín. V Blovicích se pak nachází odloučené pracoviště ZŠ a SŠ Oselce, zřízené podle § 16 odst. 9 školského zákona.<sup>199</sup> Přehled škol v území MAP je uveden v Tabulce 3.

**Tabulka 3. Počty škol/školských zařízení v území MAP II** (Zdroj: *Místní akční plán rozvoje vzdělávání MAP II Blovicko a Přešticko*. 2020. s. 18 – 19, upraveno autorkou)

Typ zařízení	Počet	Obce
Počet obcí s MŠ	18	Přeštice, Dolní Lukavice, Horšice, Chlumčany, Lužany, Merklín, Řenče, Štěnovice, Borovy, Oplot, Příchovice, Blovice, Chlum, Chocenice, Letiny, Zdemyslice, Seč, místní část Přeštic - Skočice
Počet obcí se ZŠ jen 1. stupeň	6	Dolní Lukavice, Horšice, Lužany, Řenče, Chocenice, místní část Přeštic - Skočice)
Počet obcí se ZŠ 1. i 2. stupeň	6	Chlumčany, Merklín, Přeštice, Štěnovice, Blovice, Letiny
Počet obcí se Základní uměleckou školou	4	ZUŠ Blovice, ZUŠ Přeštice, Chlumčany a Štěnovice (odloučená pracoviště ZUŠ Dobřany)
Počet obcí se Střediskem volného času	2	Přeštice, Blovice

<sup>198</sup> *Místní akční plán rozvoje vzdělávání MAP II Blovicko a Přešticko*. 2020. s. 5

<sup>199</sup> *Místní akční plán rozvoje vzdělávání MAP II Blovicko a Přešticko*. 2020. s. 6



### 3.2.2.2 Zapojení aktéři

V rámci MAP II probíhá povinná analýza dotčených skupin, ze které vyplývá zaměření obsahu nabídky aktivit pro dané cílové skupiny.

Pro vedoucí pedagogické pracovníky škol a školských zařízení se projekt zaměřuje na rozvoj v pedagogické i administrativní oblasti, zajištění kvalitního zázemí a materiálního vybavení škol, strategii dlouhodobého rozvoje instituce a možnost vzdělávání, výměny zkušeností a spolupráci s dalšími vedoucími pracovníky uvnitř i vně regionu.<sup>200</sup>

U pedagogických pracovníků škol se MAP II zaměřuje na podporu motivace, dalšího vzdělávání, výměnu zkušeností a na zjištění potřeb a jejich naplnění.<sup>201</sup>

Cílová skupina pracovníků působících ve vzdělávání jako jsou například středisko volného času, školní družiny, knihovny, muzea či neziskové organizace je podporována ve společném zájmu působit jako partner škol a školských zařízení.<sup>202</sup>

Zaměstnanci veřejné správy a zřizovatelů škol jsou v projektu součástí platformy zaměřené na zvýšení kvality vzdělávání v regionu. Ze samotné podstaty jejich existence a úkolu mají zájem na fungování škol a jejich rozvoji a na podpoře vzdělanosti v regionu.<sup>203</sup>

S ohledem na děti a žáky je směřováno k podpoře spravedlivého a rovného přístupu ke vzdělávání s ohledem na rozvoj jejich kompetencí, který je zajišťován díky kvalitnímu pedagogickému i nepedagogickému personálu.<sup>204</sup>

Rodiče dětí a žáků pak dle vykonané analýzy požadují kvalitně propojený systém formálního i neformálního vzdělávání. V projektu se tedy realizátoři zaměřují na spolupráci rodičů se školou a jejich zapojení do projektu tak, aby byly jejich potřeby ve vzdělávání zohledněny.<sup>205</sup>

Dle realizátorů jsou školy a školská zařízení důležitou součástí kulturního dění ve venkovských obcích, proto se objevuje snaha veřejnost o aktivitách projektu informovat, zároveň také zprostředkovávat informace o volnočasovém vzdělávání či vzdělávání dospělých.<sup>206</sup>

Do projektu se dle realizátorů může zapojit každý zájemce a to například připomínkami dokumentů, které jsou zveřejňovány na webových stránkách MAS Aktivios. Připomínky je možné zasílat na uvedené e-mailové adresy a následně by měly být

---

<sup>200</sup> *Místní akční plán rozvoje vzdělávání MAP II Blovice a Přeštice*. 2020. s. 37

<sup>201</sup> *Místní akční plán rozvoje vzdělávání MAP II Blovice a Přeštice*. 2020. s. 37

<sup>202</sup> *Místní akční plán rozvoje vzdělávání MAP II Blovice a Přeštice*. 2020. s. 38

<sup>203</sup> *Místní akční plán rozvoje vzdělávání MAP II Blovice a Přeštice*. 2020. s. 38

<sup>204</sup> *Místní akční plán rozvoje vzdělávání MAP II Blovice a Přeštice*. 2020. s. 38

<sup>205</sup> *Místní akční plán rozvoje vzdělávání MAP II Blovice a Přeštice*. 2020. s. 38

<sup>206</sup> *Místní akční plán rozvoje vzdělávání MAP II Blovice a Přeštice*. 2020. s. 39

projednány na zasedání ŘV MAP. Zástupci MAS pak na svých stránkách uvádějí, že dotčené občany budou informovat o způsobu vypořádání jejich připomínky.<sup>207</sup>

Veřejnost se může do projektu průběžně zapojovat účastí na nabízených aktivitách či účastí v pracovních skupinách, které jsou pro zájemce dle informací slov hlavní manažerky projektu otevřené.<sup>208</sup>

### 3.2.2.3 Aktivity projektu MAP II

V projektu jsou realizovány aktivity navržené v rámci předchozího projektu MAP I jako výstupy jednání pracovních skupin, rozhovorů vedených s managementem škol a průzkumu zájmů a potřeb škol.

I v navazujícím projektu MAP II jsou zřízeny pracovní skupiny, které například navrhují a realizují aktivity zaměřené na jednotlivé gramotnosti, předkládají témata pro školení či exkurze a přinášejí prostor pro diskusi a sdílení zkušeností. Pro podporu rozvoje kvalitního vzdělávání probíhají různé vzdělávací semináře, exkurze či diskuze. Probíhá také mapování potřeb škol zaměřené na čtenářskou, matematickou gramotnost, inkluzivní vzdělávání či investice.<sup>209</sup>

V rámci projektu proběhlo v období od září 2018 do ledna 2019 šetření zaměřené na potřeby základních a mateřských škol, do kterého se všechny dotčené školy zapojily. Z individuálních a skupinových rozhovorů s vedením škol případně se zástupci pedagogů vznikl popis potřeb škol na území MAP II Blovicko a Přeštice a oblasti, ve kterých by byla potřeba školám a jejich zástupcům pomoci a tímto směrem zaměřit podpůrné aktivity.<sup>210</sup>

Na základě výstupů z rozhovorů se školami, z mapování potřeb škol, jednání pracovních skupin, z výstupů hodnotících zpráv ČŠI či analýz MŠMT a dalších dokumentů vztahujících se k území působení<sup>211</sup> tedy vyvstaly následující priority:

1. Infrastruktura pro výchovu a vzdělávání – zlepšení úrovně areálů tak, aby odpovídaly současným trendům a odpovídaly současným požadavkům na kvalitu výchovy a vzdělávání; prostřednictvím modernizace a údržby vybavení je zajištěno zavádění inovativních výukových metod a moderních technologií do výuky; sdílení infrastruktury a vybavení navzájem mezi školami nebo školami a dalšími subjekty.

---

<sup>207</sup> *Dokumenty MAP II*. 2020.

<sup>208</sup> *Pracovní skupiny*. 2020.

<sup>209</sup> *Výroční zpráva MAS Aktivios, z.s. 2018*. 2019. s. 25.

<sup>210</sup> *Místní akční plán rozvoje vzdělávání MAP II Blovicko a Přeštice*. 2020. s. 15

<sup>211</sup> *Místní akční plán rozvoje vzdělávání MAP II Blovicko a Přeštice*. 2020. s. 42

2. Kvalitní vzdělávání – zaměření na individualizaci vzdělávání dětí a naplnění tak potenciálu každého dítěte; jako podpora budou realizovány projektové dny či exkurze; vytvoření podmínek pro zajištění moderní výuky v klíčových oblastech výchovy a vzdělávání; bude zajišťována podpora pracovníků působících ve vzdělávání, rodičů a zřizovatelů, jako podpora jsou nabízeny školicí a vzdělávací aktivity, výměny zkušeností, příkladů inspirativní praxe; podpora dostupnosti neformálního a volnočasového vzdělávání.

3. Komunikace a spolupráce ve vzdělávání – prioritou je posílení a rozšíření komunikace mezi jednotlivými aktéry ve vzdělávání; jsou podporovány příležitosti pro setkávání a výměnu zkušeností mezi školami, pedagogy, zřizovateli, rodiči a dalšími organizacemi; jsou připravovány aktivity na propojení spolupráce a posílení komunikace rodičů a škol.<sup>212</sup>

Během jednoho kalendářního roku (v tomto případě 2019) bylo pro cílové skupiny pořádáno minimálně sedmkrát workshopů, besed a dalších akcí<sup>213</sup>, 20 workshopů se spolkem Ametyst, pracovní skupiny se sešly patnáctkrát<sup>214</sup> a zasedání Řídícího výboru se konalo dvakrát<sup>215</sup>.

Pro ilustraci je níže přiložen propagační leták projektu MAP II Blovice a Přeštice.

---

<sup>212</sup> *Strategický rámeček*. 2019. s. 3

<sup>213</sup> Informace získány sečtením aktivit za rok 2019, dostupné z: <https://www.mas-aktivios.cz/map-ii/aktivity-pro-vas/probehlo/>

<sup>214</sup> Informace získány sečtením setkání všech pracovních skupin za rok 2019, dostupné z: <https://www.mas-aktivios.cz/map-ii/pracovni-skupiny/ctenarska-gramotnost/>

<sup>215</sup> Informace získány sečtením setkání Řídícího výboru MAP za rok 2019, dostupné z: <https://www.mas-aktivios.cz/map-ii/ridici-vybor/zasedani-rv-map-ii-blovice-a-prestice/>

Obrázek 2. Informační leták (ZDROJ: <https://www.mas-aktivios.cz/map-ii/map-ii-2018-2022/>)

## Místní akční plán rozvoje vzdělávání II Blovice a Přeštice (MAP II)

Reg. č. projektu: CZ.02.3.68/0.0/0.0/17\_047/0009133  
Doba trvání projektu: 1. 6. 2018 – 31. 5. 2022  
Realizátor: MAS Aktivios, z.s.

  
[www.mas-aktivios.cz](http://www.mas-aktivios.cz)  
 masaktivios1

**MAP II pokračuje další 4 roky s podporou rozvoje kvalitního vzdělávání dětí a žáků v oblasti předškolního, základního a neformálního vzdělávání. Zapojte se do MAPu spolu s námi.**

**Pracovní skupiny pro čtenářskou a matematickou gramotnost, rovné příležitosti a financování ve vzdělávání**  
... protože diskuzi a nápady to začíná

**Budování znalostních kapacit**  
... zajímavé workshopy a přednášky

**Pravidelná setkávání cílových skupin projektu**  
... výměna zkušeností, inspirace, sdílení

**Spolupráce mateřských škol a veřejných knihoven/ Spolupráce při realizaci školních čtenářských dílen**  
... aby „moje chvíle s knížkou“ byly ty nejoblíbenější

**Podpora dobrého klima ve třídách**  
... aby děti, učitelé i rodiče byli v pohě

**Spolupráce v oblasti zjišťování a řešení logopedických problémů dětí v MŠ**  
... aby hlásky hezky zněly

**Výměna zkušenosti s diagnostikou dětí v MŠ**  
... s klokanovým kufrem to půjde

**Půjčovna pomůcek a her**  
... B-botí, ozobotí a další už jsou připraveni a těší se do škol

**Čtenářské dobrodružství**  
... motivaci ke čtení podpoříme spolu s herci DJKT v Plzni

**Rozvoj pedagogů prostřednictvím supervize a mentoringu**  
... protože na nich záleží

**Workshopy na podporu matematických, logických a přírodovědných gramotností**  
... zaujmout děti experimenty a postavou výukou

**Workshopy na podporu kreativity v ZŠ**  
... vyzkoušet si osvědčené kouzlo animace a propojit s moderními digitálními technologiemi...

**1+1=2**

**ABC**



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

### **3.2.3 Představení respondentů**

V rámci výzkumu byly vedeny rozhovory s devíti respondenty a pro potřeby analýzy a interpretace dat jsou označeni jako Respondent 1 až 9.

#### **Respondent 1**

Jednou z hlavních motivací této respondentky pro vstupení do projektu byla její několikaletá činnost v oblasti práce s rozvojem regionu. Na základě svého vyjádření s institucemi v oblasti vzdělávání již dlouhodobě spolupracovala. O vzdělávací oblast se zajímá také z osobního zájmu, a právě možnost participace v této oblasti pro ni byla zásadní pro vstup do projektu. Reálně tak začala působit v oblasti rozvoje vzdělávání, přestože se jedná o pozici hlavní manažerky projektu, považuje své působení v projektu za osobní možnost participace.

#### **Respondent 2**

Členka Pracovní skupiny čtenářská gramotnost se zapojila do projektu na základě oslovení hlavní manažerky projektu. Jedná se o dlouholetou aktivní učitelku na ZŠ, která má dle svých slov zájem o prohlubování znalostí v oboru ČJL a podporu dalších pedagogů a škol v oblasti čtenářské gramotnosti. Velmi oceňuje možnost sdílení a předávání poznatků či zkušeností mezi kolegy. Respondentka je aktivní i v jiných projektech zaměřených na podporu pedagogů daných oborů, navazuje tedy spolupráci i mimo projekt MAP II a zapojuje se do přenosu informací týkajících se možného rozvoje vzdělávání mezi různými institucemi.

#### **Respondent 3**

Členka ŘV MAP je dlouholetou aktivní učitelkou a ředitelkou MŠ. Velmi se zajímá o navazování kontaktů s dalšími školami v území a velmi oceňuje, pokud projekt povede ke vzniku jakési spolupracující „sítě“ škol. Před vstupem do projektu pocítovala ve své pozici osamělost a chyběl jí kontakt s kolegyněmi, které řeší podobné problémy a výzvy. Vstup do projektu vnímá osobně jako možnost sdílet zkušenosti, podporovat vzdělávání v území na základě specifik a potřeb v regionu. Na základě kontaktů a zkušeností se pak podpora přenáší i do její školy, kde může ovlivnit její další směřování.

#### **Respondent 4**

Členka Pracovní skupiny pro rovné příležitosti a náhradnice ŘV MAP je dlouholetou aktivní učitelkou a v současné době i ředitelkou ZŠ a MŠ. Na vstupu do projektu ji lákala především možnost sdílení inspirativní praxe, navazování kontaktů s dalšími řediteli a aktéry na poli vzdělávání v území. Oceňuje možnost ovlivnit další rozvoj ať školy, kde působí, tak vzdělávání v území díky představování praxe inspirativních škol či projektů, které se podporou rozvoje kvalitního vzdělávání zabývají. Snaží se o aplikaci získaných zkušeností a formou dalšího prezentování vlastní práce o sdílení zkušeností dalším školám v regionu. Jako velmi pozitivní vnímá také to, že navazuje spolupráci s dalšími ředitelkami škol podobného typu a mohou společně řešit aktuální témata týkající se vzdělávání.

#### **Respondent 5**

Starosta jednoho ze zapojených měst a člen ŘV MAP se do projektu rozhodl zapojit ze své pozice zřizovatele, zároveň však uvádí, že ho oblast komunitního plánování dlouhodobě zajímá. Velmi oceňuje, že se na společných jednáních dozvídá o potřebách zřizovaných subjektů a může je podpořit v další práci. Jako další výhodu vidí v možnosti prostřednictvím projektu ovlivnit žádosti o investiční dotace a tím podporu subjektů z hlediska materiálního, které dle svých slov vnímá jako práci na zkvalitňování vzdělávání. Zároveň oceňuje také kontakty s dalšími zřizovateli a získání informací o jejich činnosti.

#### **Respondent 6**

Členka Pracovní skupiny pro rodiče vyzdvihuje místní působnost projektu a jeho ojedinělost v území a do projektu se dle svých slov zapojila na základě toho, že má zkušenosti z hodnocení vzdělávacích programů dotovaných z prostředků Evropské Unie a rozvoj vzdělávací oblasti ji zajímá. Zároveň působí i v radě rodičů na ZŠ a pozitivně vnímá možnost vnést pohled rodičů do aktivit projektu. Jako členka pracovní skupiny pro rodiče se účastní připomínkování dokumentů, navrhuje náměty na přednášky či zajímavé aktivity pro cílovou skupinu rodičů a na druhou stranu získává vhled do problematiky škol.

#### **Respondent 7**

Dotazovaná se pohybuje v oblasti vzdělávání již zhruba dvacet let a momentálně pro realizátory projektů MAP II funguje jako konzultantka v metodické oblasti na základě své pracovní činnosti v rámci NPI ČR. Má osobní zkušenosti s působením v rámci MAS a byla součástí realizačního týmu MAP a o tuto oblast se zajímá již dlouhou dobu. Oceňuje

zapojení MAS do realizace projektů MAP, jelikož z jejího pohledu MAS má informace o potřebách v území a na základě partnerství se zabývají rozvojovými aktivitami ve všech oblastech života. Se zástupci MAS je v pravidelném kontaktu a poskytuje jim aktuální informace od Řídícího orgánu, a také informace týkajících vzdělávací oblasti. Práci jako metodická podpora realizátorů MAP bere jako určité vyústění osobní angažovanosti v oblasti rozvoje vzdělávání.

### **Respondent 8**

Členka ŘV MAP a odborná konzultantka MAP II je do projektu zapojena také jako zástupce obce s rozšířenou působností. Ve školské oblasti působí po celý svůj profesní život, tedy již přes třicet šest let. Polovinu z této aktivní kariéry působila jako učitelka, druhou polovinu pracuje na odboru školství v jedné z ORP, kde má projekt svou oblast působení. Do projektu se zapojila z důvodu propojení informovanosti o školství a velmi oceňuje možné nastavení spolupráce a kontaktů mezi školami. Aktivně se účastní aktivit projektu, jako jsou různá setkání či návštěvy inspirativních subjektů. Sleduje dění v projektu a případně svou odborností pomáhá při realizaci jednotlivých kroků. Velmi oceňuje realizační tým MAP II a jejich osobní angažovanost a iniciativu.

### **Respondent 9**

Poslední z respondentek pracuje ve školské oblasti již třetí dekádu. Při své činnosti v projektu MAP II využívá profesní zkušenosti ze základních a středních škol, či z organizace zabývající se další vzděláváním pedagogických pracovníků. V projektu působí v ŘV MAP jako zástupkyně Individuálního projektu systémového SRP, realizovaného NPI ČR, kde působí jako vedoucí centra podpory. A jako jeden z důvodů pro vstup do projektu uvádí svůj osobní dlouhodobý zájem o kvalitu škol zejména v oblasti pedagogického vedení. Vyzdvihuje možnost zvýšení kvality škol v území na základě komunitního přístupu ze strany MAP. Dalším přínosem projektu je dle respondentky propojování aktérů v území a návaznost na strategické záměry státu. Mimo plánovaná jednání ŘV MAP je se zástupci MAS v pravidelném kontaktu, sleduje jejich aktivity, které by měly podporovat úspěšnost škol a na pravidelných setkáních představuje možnosti dalšího rozvoje vzdělávací oblasti v území.

### **3.3 Projekt MAP II – prostor pro participaci a rozvoj sociálního kapitálu**

V této části práce představuji výstupy samotného výzkumu, který jsem provedla s respondenty zapojenými do projektu MAP II. Přináším zde přehled názorů a zkušeností aktérů projektu. Respondenti jsou v této části označováni jako R1 – R9.

Pro přehlednost jsou výsledné kategorie podřazeny třem tématům:

- **Důvody pro zapojení do projektu**
  - a) **Zajištění kvalitního vzdělávání a jeho podmínek**
  - b) **Podpora a pomoc**
  - c) **Propojování aktérů pro budoucí spolupráci**
  - d) **Zisk aktuálních poznatků ze vzdělávací oblasti**
  
- **Zapojení aktérů do projektu**
  - a) **Zapojení do orgánů projektu MAP II**
  - b) **Nabídka zapojení napříč cílovými skupinami**
  - c) **Jak se zájemci o možném zapojení do projektu dozvídají?**
  - d) **Zájem o zapojení a spokojenost se spoluprací**
  - e) **Kde se spolupráce nedaří?**
  
- **Sociální vazby a jejich role v projektu**
  - a) **Sociální vazby jako jeden z nejdůležitějších aspektů**
  - b) **Prohlubování sociálních vazeb**
  - c) **Vzájemné obohacování – sdílení**
  - d) **Vazba na místní komunitu**

#### **3.3.1 Důvody pro zapojení do projektu MAP II**

##### **A) Zajištění kvalitního vzdělávání a jeho podmínek**

Pro samotné MAS bylo zapojení do projektů MAP jakýmsi dalším krokem v jejich snaze o podporu venkovských regionů. Dlouhodobě spolupracovaly s aktéry z různých sfér v území a na základě vykonávaných projektů vedly diskusi o vývoji oblasti působení. Po vyhlášení výzev MAP se pak objevily mezi možnými realizátory projektů a začaly se tak zapojovat i do této oblasti.



*„Pro úspěšný rozvoj venkovských oblastí je zásadní také poskytování kvalitního vzdělávání, proto se MASky ve většině ORP zapojily do projektů OP VVV - Místní akční plány rozvoje vzdělávání (...).“ (R7)*

Dochází tak k zapojení dalších aktérů do snahy o rozvoj území, a to škol a školských zařízení. S některými cílovými skupinami již měla MAS Aktivios zkušenosti i před započítím projektu MAP, organizovali například příměstské tábory (dle R1), tato oblast pro ně tedy nebyla zcela neznámá. Zapojení těchto aktérů do dalšího plánování rozvoje oblasti bylo určitým přirozeným vyústěním dosavadních aktivit.

*„Zvýšení kvality škol v území na základě komunitního přístupu je hlavním cílem MAP (...).“ (R9)* Toto byl také jeden z důvodů zapojení do projektu MAP. Dlouhodobě se zabývá podporou zvyšování kvality škol zejména v oblasti pedagogického vedení a v tomto projektu může v této oblasti nadále pracovat a uplatňovat své zkušenosti.

Pro zajištění kvalitního vzdělávání je však potřeba zajistit chod školy, a to i po materiální stránce. *„(...) v té době se připravovaly projekty do IROPu a do dalších dotačních titulů, který se týkají vlastně nějaký investiční podpory školství a ten MAP jako takový, respektive ty náměty, které v něm byly obsaženy a schváleny, tak byly podmínka pro to, abyste mohli o ty investiční koncepty žádat (...).“ (R5)*

Pro to, aby mohla škola získat podporu z programu IROP, je potřeba svůj projekt uvést do projektu MAP dané oblasti. Tento aspekt je tedy pro rozvoj škol velmi důležitý, jelikož podmiňuje jejich další možnosti v oblasti materiálního zajištění vzdělávání.

V rámci diskuse se pak zřizovatel mohl dozvědět, jaké potřeby školy mají a v tomto smyslu dále plánovat investice.

*„(...) jedno z těch nejdůležitějších spatřuju v tom, že ten proces toho scházení se vedl k tomu, že jsme diskutovali o možnostech a to koneckonců zajímá i toho zřizovatele, o možnostech tý investiční podpory, nejen investiční, ale týkající se vytvoření podmínek, aby se dobře učilo.“ (R5)*

Rozvoj kvalitního vzdělávání však nezávisí pouze na materiálním zajištění, ale také na samotném vzdělávání, výukovém procesu a tím pádem i systematickém rozvoji této oblasti. Jako příležitost pro zajištění této stránky, vnímá zapojení do projektu další z dotazovaných.

*„(...) mít přehled o všech těch výzvách, co bysme mohly udělat pro rozvoj naší školky. A to jako ovlivnit a mít tu příležitost, aby to bylo napasované pro naši školku, pro to*

vzdělávání, nějaký takovýhle příležitosti prostě mít možnost to ovlivnit.“ (R3) Vnímá tedy jako důležité reagovat na aktuální situaci, která v jejich škole panuje a možnost využít všechny dostupné prostředky pro podporu pedagogického procesu tak, aby byly dosaženy kýžené výsledky a byl podpořen rozvoj školy a tím i kvalita poskytovaného vzdělávání.

Další z respondentek se o vzdělávací oblast zajímá i z pohledu hodnotitele projektů ve vzdělávací oblasti. Tento projekt ji zaujal, jelikož se jedná o místní rozměr (R6). Projekt je takto blíže potřebám zapojených subjektů a občanů, je s nimi v kontaktu a je možné pružně reagovat na aktuální situace.

## **B) Podpora a pomoc**

Školy a jejich zástupci, kteří se do projektu MAS zapojují, velmi oceňují podporu, které se jim ze strany zástupců MAS dostává. Na společných setkáních jsou představovány úspěchy škol, které nemusí být na první pohled zřejmé a může tak být změněn i celkový dojem z aktivit dané organizace.

*„(...) zmíníme, že tahle škola to dělá dobře, že má dobré připomínky a ten starosta je taky už pyšný na tu svoji školu, že to dělá dobře a postupně přehodnotí ten vztah (...) Na těch setkání starostů dáváme příklady. Někdy je ten vztah opravdu vynikající, a když takový starosta mluví, ostatní se chytanou za nos a přehodnotí svůj postoj a to je také fajn.““ (R1)*

Tento postup oceňují i samotní zapojení, objevuje se zde mezičlánek, který vidí jejich snahu a práci, kterou odvedli a podpoří je v dalším postupu.

Na systému podpory pro vzdělávací oblasti pracuje v projektu další z dotazovaných, která upozorňuje na důležitost vzdělávání a jeho přesah do základních společenských hodnot. V projektu se pro tyto aktivity otevírá prostor v diskusích, akcích pro zapojené občany nebo veřejnost a může tak docházet ke sdílení názorů.

*„Ráda bych ovlivnila motivaci jednotlivých aktérů ke společné podpoře škol bez ohledu na zájem „mateřských organizací“, podpořila prestiž škol a učitelů, respektive vzdělávání jako základní hodnotu lidské společnosti. S tím souvisí propojení profesní a občanské participace, kterou vnímám jako naprosto neoddělitelnou.“ (R9)*

Podpora se dostává zapojeným i v metodické oblasti. Jedna z respondentek upozorňuje na okamžik, kdy se jí nepodařilo pro svůj tým zajistit supervizi a mentoring, přestože jsou takto zvyklí v týmu pracovat. (R3) MAS se snaží školám vyjít vstříc a nalézt řešení svízelných situací, do kterých se školy dostávají a prostřednictvím projektu je je v těchto oblastech podpoří.

Podobně vnímá dotazovaná i pomoc v počátcích práce s projekty zjednodušeného vykazování, se „šablonami“, kdy nebyly dostatečné zkušenosti v této oblasti a pomoc byla velmi vítaná.

*„(...) i během šablon, když jsme byli v šablonách, a ještě nikdo nic nevěděl, tak ta podpora byla obrovská. To jako vnímám i ředitelsky, paní Hanzlíková s paní Dusíkovou i ostatní pracovnice se snaží moc pomoci.“ (R3)*

Organizace zapojené do projektu jsou podporovány i v podobě využitelných materiálů například pro výuku nebo sdílením pomůcek díky půjčovně, kterou mohou školy využít.

Další z dotazovaných právě tuto formu podpory vyzdvihuje jako stěžejní pro své zapojení do projektu.

*„(...) já jsem ten typ, který vytváří rád výukové materiály a podporuje ty další školy a nabízím jim prostě to, co sám umí, dokáže tak, aby to bylo využitelné i pro ostatní.“ (R2)*

Podpora a pomoc se tedy prolíná různými oblastmi působení projektu. Aktéři se mají na koho obrátit s žádostí o pomoc a minimálně se setkají s ochotou a snahou danou problematiku nějak vyřešit. *„Ze strany škol je vnímána činnost pozitivně hlavně přes podporující přístup projektových manažerek MAP.“ (R9)*

### **C) Propojování aktérů pro budoucí spolupráci**

Projekt je přímo zaměřený na vytvoření spolupráce mezi všemi aktéry z oblasti vzdělávání v jednotlivých územích obcí s rozšířenou působností. *„Ten projekt dá školy dohromady, trošku tady v tom území. Předtím ty školy byly spíš napojeny na vzdělávání v Plzni a teď to mají tady, že je to blízko k nim. Domlouvají se v rámci tady toho území, více se tady v tom území poznají.“ (R8)*

Na propojování aktérů se intenzivně rámci projektu intenzivně pracuje.

*„Cílem je nastavit funkční partnerství škol, školských zařízení, VŠ, zřizovatelů, NNO, organizací zájmového a neformálního vzdělávání, zaměstnavatelů, rodičů a široké veřejnosti a vytvořit tak platformu pro společné plánování a realizaci vzdělávacích a investičních aktivit v regionech.“ (R7)*

Díky propojení projektu se systémovou úrovní, je potřeba propojit místní aktéry a jejich směřování i se státní úrovní. V této oblasti chtějí někteří zúčastnění také postupně pracovat a MAP II vnímají jako možný prostor.

Prostřednictvím propojování aktérů ze stejných cílových skupin projektu, pak společně mohou řešit své problémy či si předávat zkušenosti, což může pro ně být velmi výhodné a nápomocné při jejich práci v dané organizaci.

*„Vlastně já jsem si získala díky tomuto setkávání kontakt na větší spolupráci s paní ředitelkou podobného typu školy, jako jsem já. My díky tý MAS můžeme konzultovat některé věci (...) přímo pro mě to má pozitivní přínos.“ (R4)*

Zapojení aktéři pak poznávají nové tváře, které zastávají stejné či podobné funkce ve svých školách a přestávají být při své práci osamělí. *„Mně se v tom otevřelo víc možností. Jako, že jsme poznávali nové paní ředitelky, že ten kontakt se hodně přiblížil.“ (R3)*

*A nebo se poznají, ony ty děvčata z MAPu v podstatě umožňují to poznání se navzájem, že ty učitelky, který vlastně neví, kdo je ve školce, která je deset patnáct kilometrů od nich, tak poznají ty jiné učitelky, (...)“ (R8)*

Pro rodiče může být tato navázaná spolupráce jakýmsi vhladem do dění škol, které jim za běžného chodu zůstává skryto. Dozívají se tak mnohé informace, do kterých ve své běžné roli mohou obtížně nahlédnout. K tomuto tématu se vyjadřuje další z dotazovaných.

*„(...) se dozvědět, co se děje, jaký jsou možnosti, v rámci spolupráce (...), co by se dalo jako ovlivnit nebo zjistit, jak je pohled ze strany škol, ze strany učitelů, jakoby i tu druhou stránku a zase dát pohled náš, jako rodičů, do toho.“ (R6)*

O navázání spolupráce a propojení dotčených občanů se ve velké míře snaží zástupci projektu, připravují společné akce, přednášky, workshopy a fungují tak i jejich pracovní skupiny, které jsou otevřené a mají možnost se kdykoliv připojit zájemci z řad dotčené veřejnosti.

Pro podporu navázání spolupráce jsou připravovány i neformální akce, jako například společné pečení chleba. Otevírá se tak prostor pro navázání kontaktů napříč různými cílovými skupinami a v netradičním prostředí podpořeném zážitkem ze společné práce.

*„(...) oni se chtějí potkat tak nějak neformálně a prolamují se tam ty hranice. My do toho nezasahujeme a dáme ten prostor.“ (R1)*

Spolupráce pak může zapojeným školám, pedagogům či rodičům přinášet možnost navazování dalších kontaktů, které mohou využít při své další práci ve vzdělávací oblasti.

Respondenti se vesměs vyjadřují v ohledu navazování spolupráce pozitivně. *„Tady se daří školy propojovat, zejména mateřské školy, mateřiny se i navštěvují, podařilo se je*

*propojit (...)*“ (R8) Kontakty jsou navazovány a tvoří se další sítě vztahů, které mohou zúčastnění využít pro svou další práci.

#### **D) Zisk aktuálních poznatků ze vzdělávací oblasti**

Díky projektu se aktéři dozvídají aktuální informace a možnosti ve vzdělávání zejména v místním měřítku. Při pořádaných aktivitách se tak zúčastnění seznamují s novými metodami či formami práce, s pomůckami, které mohou při své práci využít či se seznamují s inspirativními příklady praxe v různých organizacích.

Takto se některé školy například inspirovali metodikou výuky matematiky podle prof. Hejného<sup>216</sup>.

*„My už jsme jim udělali dvě školení a ukázali jsme školu, kde se učí Hejného metoda. Blovice to úplně nadchlo, paní ředitelka řekla, že jestli to paní učitelky chtějí zkusit, tak ať to zkusí. A jejich první třídy opravdu začli Hejného matiku..“* (R1)

Jiná škola začala díky spolupráci v projektu pracovat s pomůckou Klokanův kufr<sup>217</sup> a seznamují s jeho možnostmi diagnostiky dětí i další zájemce.

Práci s zapůjčeným Klokanovým kufrem si pochvaluje i další z dotazovaných, v jejíž škole s pomůckou kolegyně aktivně pracují. *„(...) jsme zapojeni v MŠ do Klokanovo kufru, ten máme ten od MAS Aktivios zase od loňského školního roku půjčený a opravdu s tím kolegyně pracují (...)*“ (R4)

Učitelé se tak aktivně zapojí do používání nových pomůcek, musí se s nimi naučit zacházet a používat dle příslušných metodik. Dochází tak zároveň k jejich profesnímu rozvoji. Jako velmi pozitivní vnímá vliv nových vzdělávacích podnětů a pomůcek i dotazovaná, zástupkyně rodičů. Představuje práci MAS jako prostor pro otevření obzorů a obohacení výuky ve školách

Podněty pro svou práci získávají školy i přímo ve svém území, kdy navštěvují inspirativní subjekty.

*„Teď nedávno zrovna jsme byli na Prusínech, to je tady takový spolek, byli jsme tam v lesní školce a zase je to o tom, že spousta tady těch ředitelk těch mateřin tam šlo, aby viděli tu lesní školku, věděli, co tady je, nebrali to jako konkurenci a v leccems se třeba*

---

<sup>216</sup> Jedná se o netradiční způsob výuky matematiky. Dostupné z: <https://www.h-mat.cz/hejneho-metoda>

<sup>217</sup> Klokanův kufr je pomůcka pro rozvoj dítěte. Dostupné z: <https://www.klokanuvkufr.cz/>

*inspirovali.*“ (R8) Takto je podporována i další spolupráce v území, a zároveň se zástupci škol seznamují s různými metodami a formami práce či neotřelými postupy.

Pořádány jsou i různé exkurze do škol mimo území MAS, kde čerpají zástupci škol inspiraci pro další práci. Takto se jedna z respondentek zúčastnila návštěvy školy v Praze Kunraticích, kde nahlédla do manažerských postupů tamního vedení a věří, že tyto poznatky může pro svou práci využít.

*„A já si z toho můžu vzít věci pro to svý nějaký vedení a řízení té školy určitě, to je velký plus a samozřejmě můžu zavést některý věci, který se mi na té škole líbily. (...) abych třeba viděla, jakým směrem můžu tu školu jako posouvat, směřovat (...)“* (R4)

V letošním roce se také mohli občané účastnit setkání se zástupci nadačního fondu EDUZMĚNA pro případnou spolupráci na projektu zkvalitnění vzdělávání. Blovicko a Přešticko se objevilo mezi třemi finalisty, nakonec byla však pro spolupráci vybrán jiný region. MAS Aktivios však věří v další spolupráci s nadačním fondem a ve využitelnost získaných zkušeností.<sup>218</sup> Této spolupráci přejí i někteří z našich respondentů a vnímají jako velmi užitečné, nechat se inspirovat některými postupy ve vzdělávací oblasti mimo území místní MAS. Na základě zprostředkování kontaktu s nadačním fondem se inspirovala další z dotazovaných, která se pokusí podat žádost o zapojení do projektu „Pomáháme školám k úspěchu“<sup>219</sup>.

### **3.3.2 Zapojení občanů do projektu**

#### **A) Zapojení do orgánů projektu MAP II**

*„Angažování občané a ti se zájmem o rozvoj kvality ve vzdělávání jsou aktivními členy Řídícího výboru a pracovních skupin či využívají možnosti připomínkování strategických dokumentů.“* (R7) V řídicím výboru nalezneme zástupce zřizovatelů, škol, učitelů, rodičů a další občany<sup>220</sup>, kterých se vzdělávací oblast nějakým způsobem týká.

Zájemci se zapojují do pracovních skupin, které jsou díky projektu zřizovány.

---

<sup>218</sup> Hanzlíková, Martina. 2020.

<sup>219</sup> <https://www.kellnerfoundation.cz/pomahame-skolam-k-uspechu>

<sup>220</sup> Řídící výbor. 2020.

*„(...) pracovní skupiny máme otevřené, když bych vzala počet členů pracovních skupin, my jich tam máme 35. Deset chodí pravidelně (...) pozvánku posílám na školu a těm, kdo už tam minimálně jednou byli (...)“ (R1)*

Pracovní skupiny se podílejí na procesu společného plánování rozvoje vzdělávání v území, ale otevírá se v nich také prostor pro výměnu zkušeností a odborných znalostí o metodách, pomůckách a postupech, které vedou k rozvoji gramotností a rovných příležitostí ve vzdělávání. V rámci pracovních skupin vznikají různé materiály či pracovní listy, je navazována spolupráce s dalšími organizacemi či aktéry v území a plánována další práce v daném oboru.

Témata jsou v pracovních skupinách zpracovávána společně, dochází tedy četným diskuzím nad daným tématem, je připraven prostor pro sdílení názorů, námětů a ke zpracování závěrečného řešení.

*„(...) pracujeme ve skupinách a každá ta skupina to vidí jinak, ten pohled je jiný, jinak pochopí zadání, tak si to stejně vyřešíme, vyřikáme a k nějakému závěru vždycky dojdeme.“ (R2)*

Zřizovatelé se dozvídají informace nejen o „svých“ zařízeních, ale také zástupců jiných škol v území. Objevují se tedy další náměty a nápady pro další práci od zapojených aktérů z jiného místa, které je možné využít ve zřizovaných školách ve svém území.

MAS Aktivios pracuje aktivně také s rodiči z dotčeného území. Zřizuje pracovní skupinu pro rodiče, ve které se seznamují s aktualitami ve vzdělávací oblasti, v projektu a v regionu a mohou plánovat aktivity zajímavé pro tuto cílovou skupinu.

Tento postup potvrzuje i jedna z členek této pracovní skupiny, ve které v poslední době například diskutovali *„(...) klady a minusy vzdělávání, jak to vypadá, jak to vidí učitelé a jak to vidí jako rodiče. Vždycky jsme informováni, co se děje v tom projektu, co podpořili, co se chystá.“ (R6)* Do projektu je takto vnesena perspektiva rodičovského pohledu a jejich podněty tak mohou být brány v potaz při dalším směřování akčního plánování.

## **B) Nabídka zapojení napříč cílovými skupinami**

Setkávání cílových skupin napříč projektem podporují akce, které jsou realizátory pořádány. *„Pro občany jsou v rámci vzdělávacích aktivit také organizovány vzdělávací workshopy, různé debaty a kulaté stoly.“ (R7)*

Aktéři se mohou zapojit přímo do přípravy dokumentů projektu, či jejich úprav. „*Na základě vlastní angažovanosti jako tvůrci MAP, účastí na akcích MAP, formou připomínkování vznikajících dokumentů (...)*“ (R9)

Mezi rodiči jsou velmi oblíbené přednášky na různá témata týkající se dětí v předškolním věku. Jako bonus je pak pořádání v místě bydliště či docházky dítěte do mateřské školy, rodiče pak nemusí na přednášku dojíždět do jiné obce. „*Povedlo se nám udělat sérii školení pro rodiče z MŠ s lektorkou z Prahy, je to zároveň učitelka ve školce, rozhodli jsme se, že vydáme peníze na to, aby se to udělalo v každé školce, aby rodiče nemuseli jezdit do Přeštic nebo do Blovic. (...) Udělali jsme jedno kolo a už jedem druhé (...)*.“ (R1)

Mezi společné a oblíbené aktivity pro školy i pro veřejnost by bylo možné uvést animační workshop. „*(...) animační workshop je taky hodně populární, tam chodí vlastně i školy, jako dopoledne a odpoledne tam může veřejnost, takže to je taky hodně pěkný.*“ (R6) Takto je podporována práce dětí s multimediálními prostředky i aktivně strávený čas rodičů s dětmi.

Jednou z cílových skupin jsou také žáci základních škol, pro ty realizátoři projektu přinášejí do škol besedy pro deváté třídy ve spolupráci s Divadlem J. K. Tyla a dílem Deník Anny Frankové. Jako návaznost na pracovní skupinu zabývající se čtenářskou gramotností se na prvním stupni pracuje s knihami od místní autorky Petry Braunové.

Podpora čtenářské gramotnosti začíná díky projektu již v mateřských školách, kde je nabízena spolupráce s místními knihovnami, které děti s paními učitelkami navštěvují.

Je podporována také spolupráce s dalšími organizacemi v oblasti, odborníci navštěvují školy nebo školy samotné využívají vzdělávacích programů připravených pro děti a žáky například od místních spolků či muzeí.

Přímo ve školách pak mohou ředitelé a učitelé využívat aktivity pro jejich vlastní rozvoj a spolupráci celého pracovního týmu. Například se jedná o supervizi či mentoring, které jsou mezi zástupci škol pozitivně přijímané.

„*Já třeba jsem hodně vděčná za tu roční supervizi, protože ten tým je zvyklý pracovat se supervizí. Já to beru jako takovou péči o paní učitelky a o ten kolektiv. (...) Pak jsem ráda i za ty přednášky co byly pro rodiče, teďko jsem ráda pro celou sborovnu za tu jógu.*“ (R3)



Jako poděkování pro členy pracovních skupin, které se zabývají rozvojem gramotností, jsou připravovány akce se spřátelenými organizacemi podílejícími se na některých z aktivit. *„Třeba jsme měli na začátku února, přes muzeum v Blovicích, se kterým děláme literární soutěž, tam jsme měli připravený program, je to pro nás přímo. Nebo, protože spolupracujeme s tím divadlem, tak jsme měli zase v únoru domluveno divadelní představení, (...).“* (R2) Je tak připravována mimo jiné podpora jejich osobního i profesního rozvoje.

Samotní učitelé se mohou zapojit prostřednictvím účasti na letní škole, která je otevřena pro širokou veřejnost, zúčastnit se jí mohou pedagogové z řešeného území. Jsou zde představována různá aktuální témata a práce s nimi, zváni lektoři a jedná se výjezdní zasedání. *„Ty letní školy, tam se sejdou i lidi, který v tý MAS nedělají, na to kritický myšlení a čtenářskou gramotnost a tak dále, a tam se sejde víc lidí, to je veřejná nabídka.“* (R2)

V rámci projektu se objevuje jako velmi důležitá i možnost pro plánování aktivit přímo na míru zúčastněných aktérů. Mají tak možnost ovlivnit další směřování svého rozvoje či rozvoje organizace, kterou zastupují. Mnoho respondentů o těch aktivitách mluvilo a to v pozitivním duchu.

Zástupci vedení škol mohou směřování aktivit, které budou během roku čerpat, ovlivnit na základě svých preferencí a plánu rozvoje své školy. V rámci tohoto plánu mohou reagovat na aktuální situaci, která ve škole panuje, jaké oblasti je potřeba rozvíjet, případně jaké požadavky jsou společné pro více škol v území. *„(...) když k nám pracovnice z MAS přijedou, protože děláme třeba jako rozhovory a specifika na tu MŠ, co máme v plánu, jako takové setkávání nebo potkávání. co by školka potřebovala, nebo co je pro ten region, že si myslíme, potřebné (...).“* (R3)

Pokud tuto potřebu sdílí i další školy v oblasti, mohou se připojit a akce je pořádána pro školy společně či postupně v každé z nich. *„(...) oni (myšleno zástupci MAS, pozn. autorky) jako přichází, nebo my jim dáváme ty náměty, nápady, co bysme jakoby potřebovali. To není jenom o naší školce, ale že se k tomu připojí ty, kteří by to jako potřebovali a podle toho se plánují ty aktivity.“* (R3)

V jiných školách se zaměřili na přednášky s předem vytipovaným lektorem, který se zabývá určitými tématy, zajímavými i pro učitele v dané škole. Návrh podají zájemci

zástupkyním MAS, které s lektorem přednášku pro školu domluví. Škola má pak tyto přednášky prostřednictvím projektu zdarma.

Tento postup kvituje i další z dotazových, zástupkyně rodičů, kteří se v rámci své pracovní skupiny mohou takového procesu rovněž účastnit a zaměřit své další vzdělávání směrem, který je momentálně tíží či zajímá vzhledem ke svým dětem.

### **C) Jak se zájemci o možném zapojení do projektu dozvídají?**

Široká veřejnost se o cílech místního akčního plánování ve vzdělávání, aktuálních etapách a konkrétních aktivitách projektu může dozvědět především prostřednictvím webových stránek projektů. MAS Aktivios má také zřízené facebookové stránky, kde sdílí pozvánky na akce a jednání platform MAP, dále vydává Zpravodaje, ve kterých informuje občany o realizaci projektu a dalších rozvojových aktivitách. Občané se mohou o činnosti dále dozvědět prostřednictvím zpráv a článků v regionálních médiích.

*„Myslím si, že o projektu ví, protože MASka ty informace hodně zveřejňuje, i v přeštických novinách byl článek (...)“ (R8)*

Jako další prohloubení informovanosti o projektu je dle respondentů využívána podpora ze strany zapojených subjektů. Ředitelé zapojených škol uvádějí tyto informace do svých zpravodajů či je vyvěšují na nástěnku přístupnou pro rodiče či na své webové stránky.

Občanům jsou zprostředkovávány zprávy o konání aktivit projektu či jsou jim předávány zpravodaje MAS, ve kterých se mohou o aktualitách dozvědět.

Další možností, jak se o aktivitách projektu dozvědět, je předávání informací na akcích jiných subjektů. Konkrétně respondenti upozorňovali na podzimní akci „Den pro rodinu“.

MAS Aktivios vykonává ve svém území i další projekty a jedním z nich jsou příměstské tábory. Zde se otevírá další prostor pro předávání informací občanům i o aktivitách MAP II. *„Ty rodiče to ví, asi díky těm táborům, to ví, že je to vlastně jejich projekt, no a nějaký ty přednášky, ale je to třeba i v přeštických novinách, jsou tam odkazy na ty akce. Pak záleží, jak který rodič o to má zájem. Ale informovanost jakoby je. V novinách, na Facebooku, na Íčku, jsou taky plakáty na náměstí.“ (R6)* Jak respondent dodává, informovanost o aktivitách projektu je poměrně rozsáhlá a v případě potřeby je možné další informace získat i na obecním úřadě.

Zapojení aktéři také informace o možnostech projektu a případné větší spolupráce sdělují svým známým, spolupracovníkům či dalším zájemcům. Informace si předávají lidé i na základě známosti. Pro zapojené subjekty tvoří zástupci MAS informace ve formě e-mailu. V každé ze zapojených informací mají domluvenou spolupracující osobu, která zajišťuje distribuci zpráv mezi další zájemce či zúčastněné osoby.

Občané a další zájemci se mohou do procesu tvorby Místních akčních plánů, ať už jde o vznik, připomínkování či aktivní účast v rámci pracovních orgánů zapojit na základě výzev ze strany realizačního týmu MAP II, které jsou adresovány všem institucím v území.

*„(...) jsou zveřejňovány na webových stránkách projektu, facebookovém profilu, v místních periodících, případně na webech zapojených škol a spolupracujících organizací.“ (R7)*

#### **D) Zájem o zapojení a spokojenost se spoluprací**

Projekt je otevřen všem zájemcům o zapojení. Může se jednat o učitele, ale také občany žijící v daném území, kterých se vzdělávací oblast přímo netýká, ale pouze se o ni zajímají. Realizátoři MAP II se tedy setkávají i s občany, kteří se chtějí do projektu zapojit ze své vlastní iniciativy, sami zkontaktují zástupce MAS a nabízejí své produkty či pouze pomoc.

I občané z území mohou přicházet s náměty na aktivity, jako jsou přednášky či workshopy. Jednomu rodiči ze školy další z respondentek se takto podařilo ve spolupráci s MAS uspořádat přednášku. *„To byl jeden rodič a dal návrh na přednášku pána, kterej nějakým způsobem začal s tou MAS spolupracovat a to se realizovalo, to vím, že mu dávali tip (...)“ (R4)*

Přednášky pro rodiče jsou zejména v mateřských školách velmi hojně navštěvované a ze strany rodičů vyhledávané. *„U nás tedy obrovský, bylo kolem 30 rodičů, což je skoro polovina, to vnímám jako že hodně a i to mělo pozitivní odezvy.“ (R3)*

Zástupce MAS hodnotí spolupráci v pozitivním duchu a na základě kontaktu se zúčastněnými mají dojem, že zapojení využívají aktivity s povděkem a vyjadřují se směrem k MAS pozitivně. Jedním z možných důvodů je vysoká osobní angažovanost zástupkyně MAS, která se vyjadřuje takto: *„(...) já tím žiju, hrozně mi to baví, to je hrozně fajn, pohybuji se mezi těmi lidmi pořád, myslím si, že je to o osobním kontaktu, tím jak k nim přistupuju, oni chodí rádi na ta setkání. (...) Veřejnost říká, že děláme hrozně hezké akce a chválí nás.(...)“ (R1)*

Kladně je hodnocena i spolupráce se zástupci zřizovatelů škol, se kterými jsou zástupci MAS v blízkém kontaktu z důvodu schvalování projektů uvedených ve strategickém rámci projektu.

Jak bylo již výše uvedeno, pracovní skupiny jsou otevřené a zájemci se mohou zapojit v jakékoliv fázi projektu. Zasedání se v případě zájmu tedy může zúčastnit i občan působící ve škole mimo území MAS. Setkáváme se také se situací, kdy se někteří zapojení nemohou setkání zúčastnit, zde pak zafunguje kolegiální pomoc a na setkání dorazí jiný zástupce z kmenové školy. Takto je možné pozorovat zájem o zapojení do aktivit projektu i ze strany kolegů zapojených občanů. (...) *Já tu pozitivní reakci vidím v tom, že pořád tam jsou ty lidi zapojení.*“ (R2)

### **E) Kde se spolupráce nedaří?**

I přestože se v rámci projektu konají mnohé aktivity, které podporují zapojení všech cílových skupin projektu, občané, kterých se vzdělávací oblast přímo netýká (tedy nejsou rodiči dětí, učitelé, ředitelé apod.) se do projektu zapojují zřídka.

*„Angažovaní občané a ti se zájmem o rozvoj kvality ve vzdělávání jsou aktivními členy Řídícího výboru a pracovních skupin či využívají možnosti připomínkování strategických dokumentů. Obecně je ale participace mimo zmíněné aktivní skupiny občanů využívána spíše méně.“* (R7)

Zástupci projektu využívají různé prostředky pro zveřejnění a předání informací o aktivitách, přesto nabývají dojmu, že *„(...) někteří vůbec neví, že existujeme. Dělali jsme různé soutěže, takový jako vyplňování tajenek, abychom vstoupili do povědomí a tak dále. Občany, kteří nemají děti ve škole, to vůbec nezajímá.“* (R1) Do projektu se tedy zapojují více osoby se zájmem o vzdělávací oblast.

Rozhodující se zdá být také množství času, který je potřeba dané aktivitě věnovat. Pokud příliš zasahuje do soukromí, volného času či je zatěžující objemem vykonávaných aktivit, mohou to být důvody, proč se někteří občané nechtějí aktivně zapojit.

*„Ten zájem tý samotný veřejnosti, (...) byl velice malej. To nebylo chybou toho realizátora, je to v tom, že zájem o to, co je potřeba navíc jakoby tomu dát, tak je prostě z mého pohledu malej a ta občanská společnost v mnohých věcech takto funguje.“* (R5)

Jelikož se učitelé do projektu zapojují na dobrovolné bázi a mnohdy jsou akce konány mimo jejich pracovní dobu, setkávají se v některých případech i ředitelé s nezájmem o spolupráci.

Respondenti však uvádějí, že nevidí problém v nastavení projektu, spíše v prioritách občanů, kteří se momentálně rozhodli věnovat svůj čas jiným aktivitám. „(...) *ten tým lidí, paní Jindrová, ty holky se snažily a dělaly to dobře, o tom žádná, ale druhá věc je zase to, že je to dobrovolná báze a ty lidi, většina těch kantorů, pro ně je to práce navíc, stojí to čas nějaký, kterej tomu věnovat.*“ (R5)

Jak bylo výše uvedeno, rodiče dětí z mateřských škol mají o přednášky poměrně velký zájem, ohledně rodičů dětí z druhého stupně základních škol panují rozpačitéjší vyjádření. Na přednáškách není tak vysoká účast zástupců z jejich řad, ale posun zde zástupci MAS v pozitivním směru přesto vnímají.

„*Pak se nám povedlo rozhoupat trochu rodiče, což se nám z počátku nevedlo. Když pro ně uděláte přednášku, měli jsme to zaměřeno na šikanu, kyberšikanu a kariérní rozvoj dětí, jak mají v osmičce nebo devítce přistupovat k výběru škol a tak, přišlo jich tak do 10. Dělali jsme to v kulturním zařízení nebo v nějaké škole, ale to je horší, rodiče nemají čas, nebo je to nezajímá, nebo na to zapomenou.*“ (R1)

Další z dotazovaných také podotýká, že zájem se objevuje především u občanů, které s oblastí školství pojí nějaký společný zájem. „*Ze strany občanů není zájem velký, maximálně přes rodiče dětí a žáků.*“ (R9)

Vzhledem k pracovním skupinám se situace také vyvíjí, někteří zapojení se přestali jednání také účastnit, vesměs se zde však dle vyjádření respondentů objevují stejné či úplně nové tváře.

### **3.3.3 Sociální vazby a jejich role v projektu**

#### **A) Sociální vazby jako jeden z nejdůležitějších aspektů**

„*Všechny projektové aktivity potřebují mít oporu v sociálních, profesionálních a lidských vazbách odborníků i široké veřejnosti v území realizace MAP.*“ (R7) Sociální vazby jsou velmi důležité i pro plánování ve vzdělávací oblasti. Díky zapojeným odborníkům, dotčené veřejnosti nebo zkušeným občanům MAP funguje ve svém území jako společný postup k cíli zkvalitnění vzdělávání. „*Kvalita sítě je pro MAP zásadní. Bez jejího vzniku by nemohlo dojít ke strategickému rozvoji vzdělávání v území.*“ (R9)

Projekt je podle některých z respondentů přímo na sociálních vazbách vystaven, pomáhá při zapojování dalších aktérů, kteří mnohdy se spoluprací souhlasí díky známosti

s realizátory MAP II. „*My hodně dáme na osobní kontakt, hodně je (myšleno školy, pozn. autorky) podporujeme (...) já tady žiju od malička a ty lidi znám a to je také jiný (...) Já na tom stavím a všichni ví, že moje maminka učitelka, moje tchýně byla stará učitelka, tak jako ví, že jsem slušná, což bylo ze začátku strašně dobře, a že ta moje mami jako učitelka je taková hodná. Tak se toho tolik nebáli (...) Ty vazby jsou strašně důležité (...) náš realizační tým je na sociálních vazbách postaven.*“ (R1)

Akteři tak na základě svých známostí a kontaktů jsou do projektu přizváni a zapojují se do jeho aktivit. Navzájem si věří a to jim pomáhá v jejich další práci.

Pro spolupráci jsou v některých případech zapojení občané oslovováni přímo ze strany zástupců MAS na základě již fungujících vazeb a kontaktů. Mnoho z nich se zná s realizátory osobně, mají stejné zájmy a zabývají se podobnými aktivitami. Na základě existujících kontaktů jsou oslovováni občané k zapojení například do pracovních skupin nebo k různým aktivitám. Takto se do pracovních skupin zapojili někteří z respondentů. Působili například jako zástupce třídy ve školní radě na základní škole nebo se aktivně zabývali prací v oboru.

Sociální vazby vnímají někteří aktéři také jako prostředek pro oslovení dalších osob ke spolupráci či zapojení do aktivit projektu. Jelikož se znají s dalšími lidmi, daří se jim uskutečňovat některé z aktivit projektu či naplňovat aktivity stávající. Lidé navzájem ztrácejí ostych, jsou k sobě otevřenější a lépe se jim spolupracuje. „*„Když se s někým znám osobně, tak ho dokážu jakoby líp přemluvit, víc to s ním rozebrat, protože už se známe, víme něco o sobě. (...) Když člověk se zná, tak si myslím, že ty sociální vazby jsou dobrý, pro to, aby se ty věci líp rozjízděly, líp to fungovalo.*“ (R2)

Sociální kontakty tak umožňují i snadnější plánování aktivit a jejich výslednou organizaci. „*Sociální kontakty jsou důležitým základem pro realizaci aktivit.*“ (R9)

Jelikož se projekt zaměřuje na dané území a rozvoj jeho potenciálu, spoléhá na místní občany jako zástupce nositele informací a znalosti o místních poměrech a možnostech. Zabývá se tvorbou, posílením a propojením vazeb mezi institucemi, odborníky a všemi aktéry ve výchově a vzdělávání dětí a žáků, z tohoto důvodu jsou vazby pro realizaci velmi důležité.

## **B) Prohlubování sociálních vazeb**

Na prohlubování sociálních vazeb se v projektu intenzivně pracuje a jsou připravovány možnosti pro podporu vzájemné spolupráce a navazování dalších kontaktů. *„Všechny implementační aktivity (...) jsou zaměřeny na společné aktivity a propojování institucí, know-how, odborníků i všech aktérů, kteří vstupují do vzdělávání.“* (R7)

Zároveň mohou být pořádané akce propojeny i s odbornými tématy, či tématy, které jsou pro cílovou skupinu aktuální. Účastníci si tak odnášejí nové kontakty, či se zde pracuje na stávajících, zároveň se dozvídají některé aktuality ze svého oboru. *„Podporujeme to setkávání, aby viděli, že v tom nejsou sami. (...) Cíl je opravdu ty lidi stmelovat (...) my děláme tzv. Povídání u kafička. To děláme dvakrát až třikrát do roka pro vedení mateřských škol, jednou je to v nějaké školce, která nás pozve k sobě z toho našeho území a jednou v kavárně. Je to dvouhodinovka, učitelky si pokecají, řeknou co udělaly, řeknou, co jim jde, co jim nejde. Dáme jim nějaké téma, ne úplně odborné, vždy se na něco zaměříme, např. před zápisama, chodí tam vedoucí oboru školství, má pár bodů, připomenout si, jak postupovat. Je to fajn, to se již zavedlo a všichni se na to těší. (...) Setkání ředitelů škol a malotřídek také děláme.“* (R1)

Tyto aktivity považují i samotní účastníci za velmi užitečné a směřující k prohlubování kontaktů mezi řediteli navzájem. *„V rámci těch akcí, kdy se setkáme ředitelky všech MŠ (...) Já díky tady tomu, jsem se poznala z mnoha lidma. To pro mě bylo fakt důležitý, že jsme se poznali, protože my jsme jinak neměli možnost se s těma paníma ředitelkama vidět. Dvakrát, třikrát na nějaké poradě, to bylo jako ve formě předávání informací, ale nevznikaly kontakty, nebo tak (...) Mně se v tom otevřelo víc možností. Jako, že jsme poznávaly nové paní ředitelky, že ten kontakt se jakoby hodně přiblížil.“* (R3)

Na základě takových setkávání a prohlubujících se vazeb získávají účastníci podporu ve formě kontaktu osob na podobné pozici v jiných školách, mohou společně komunikovat, radit se či řešit problémy. *„Vlastně já jsem si získala díky tomuto setkávání kontakt na větší spolupráci s paní ředitelkou podobného typu školy jako jsem já. My díky tý MAS můžeme konzultovat některý věci a víc spolupracovat. Z hlediska toho přímo pro mě to má pozitivní přínos.“* (R4)

Navázání kontaktů a jejich další udržování je pro školy velmi důležité, jsou takto součástí společenství, ve kterém mohou společně sdílet své zkušenost a domlouvat se na různých aktivitách a činnostech. *„Mateřiny jsou takový nadšený, že se potkávají, že si zavolají, že se na něčem domluví (...).“* (R8)

K prohlubování vazeb dochází i napříč různými skupinami aktérů. Otevírá se prostor pro zapojení veřejnosti a dalších zájemců o spolupráci, pro které jsou připravovány aktivity typu odpolední pečení chleba, workshop a podobně. *„(...) že jsem získala spoustu kontaktů, seznámila se se spoustou lidí z různých profesí a můžu říct, že ano, že to můžu využít potom k té své další práci.“* (R4)

V rámci společných aktivit může také dojít k navázání určité spolupráce či vzájemné podpory, i přesto, že se nejedná o akce, které by primárně na propojení kontaktů cílily. Spontánně však může k této situaci dojít a díky neformálnímu setkání dojde k navázání spolupráce například mezi střediskem volného času a družinou školy, nebo byla navázána spolupráce při vypalování výrobků dětí z keramické hmoty.

Jako prostor pro prohlubování vztahů fungují i pracovní skupiny MAP II, díky kterým spolupracují pedagogové v daném oboru. *„(...) ta kolegyně, ta když se zase setkává na těch pracovních skupinách matematické a čtenářské gramotnosti, tak už si tam zase našla okruh lidí, se kterými zase ona může spolupracovat.“* (R4)

Z celkového pohledu hodnotí prohlubování sociálních vztahů další z dotazovaných. *„Určitě je to jedna z výhod toho místního plánování a toho propojování, takže vždycky na tej úrovni lokální si ty lidi mají více co říct. Ten postup zdola, já jakoby mám rád, tam určitě je to dobře.“* (R5)

Co se týče spolupráce s firmami, ta se zatím v rámci projektu příliš nedaří. Jedná se spíše o ojedinělé případy, díky jednotlivcům a jejich osobnímu zájmu. Na navázání spolupráce v této oblasti se v rámci projektu bude tým zaměřovat v následujícím období.

Nejen v počátku projektu byli budoucí partneři ke spolupráci oslovováni, ale s touto aktivitou se pokračuje i v dalším průběhu projektu. *„Průběžně jsou oslovováni další partneři, kteří se mohou připojit kdykoliv bez ohledu na projektovou etapu. Trvale je prohlubována a rozšiřována spolupráce s dalšími institucemi a projekty na národní, krajské i lokální úrovni.“* (R7)



### C) Vzájemné obohacování - sdílení

Na jednu z oblastí upozorňuje většina dotazovaných, a to na společné sdílení zkušeností, poznatků a materiálů vytvořených pro práci ve společném území. Pomocí těchto materiálů, pomůcek či pouze zkušeností svých kolegů pracují na svém profesním, ale i osobním rozvoji. Získané poznatky, materiály či postupy pak využívají ve své práci. *„Prostřednictvím aktivit MAP si mohou všichni zájemci o vzdělávání společně vyměňovat názory, zkušenosti, diskutovat, vzdělávat se, pomáhat si, spolupracovat a hledat cesty k řešení místních potřeb.(...)“* (R7)

Jak uvádí zástupkyně MAS, předpokládala, že učitelé si mezi sebou poskytují navzájem zpracované metodiky, postupy či materiály, to se však nedělo. V projektu je však připravován prostor pro tuto činnost, která se začíná slibně rozvíjet. *„Já jsem si myslela, že funguje předávání informací, že když někdo něco zpracuje, tak to dá v plén, předávání zkušenosti a otevřenost mezi pedagogy a podobně. To tedy myslím nebylo a to nyní začíná být dobré.“* (R1)

Pracovní listy například připravuje i pracovní skupina pro čtenářskou gramotnost, jejíž zástupkyně popisuje vznik prvních pracovních materiálů pro školy a velmi pozitivní přijetí zpracovaných listů pro práci s vybranými tituly. Pracovní listy pak dostávají k dispozici všechny zapojené školy, což jsou tedy všechny školy v území, je jen na ředitelích a učitelích, jak poskytnuté materiály využijí či zda se jimi při své činnosti například inspiroují.

Díky projektu mají cílové skupiny a především učitelé otevřené možnosti pro sdílení vlastních zkušeností, nápadů, námětů či témat k řešení. Sdílení se dostává do popředí a je podporováno v rámci pracovních skupin, tematických setkání či vlastního působení ve školách. Této snahy si dotazovaní všimají a pokládají ji za velmi přínosnou. *„(...) se snaží je (myšleno učitele, pozn. autorky) dávat dohromady v rámci regionu, aby mezi sebou sdíleli ty zkušenosti, protože učitelé nemají moc možnost se potkávat. Jenom v rámci těch škol. To podle mne má obrovské přínos ten projekt.“* (R6)

Dotazovaná jako zástupkyně rodičů zde nalézá příležitost vzhledem k učitelům pro vnesení nových postupů či metod do jiných škol. *„(...) hlavně to propojování těch učitelů, protože každý učitel zná něco jiného a můžou to mezi sebou sdílet, a pak to i aplikovat v jiných školách.“* (R6)

Takto využívají společná setkání i zástupci vedení škol. Při těchto setkáních představují vlastní práci, navzájem se inspirojí a sdílí zkušeností ze své činnosti.

Jak již bylo výše uvedeno, dochází i k navázání kontaktů mezi zástupci různých škol a tak získávají účastníci vhléd do další problematiky a přibližuje se jim tak chod jiných organizací. „(...) *jsem poznala vlastně ředitele z jiných škol, které jsem třeba vůbec neznala, tam mám šanci třeba i slyšet problémy těch škol, nebo to, co se řeší jakoby ve školách. Nebo i v rámci toho výboru pro ty rovné příležitosti, tam taky byly i ze základních škol různých, ze ZUŠ (...)*“ (R3)

Sdílení převtělili realizátoři projektu i do zcela materiální roviny a byla takto zřízena půjčovna pomůcek a her, kde si školy a školská zařízení mohou na určitou dobu zapůjčit některou z nabízených pomůcek, kterou chtějí vyzkoušet nebo nemají pro její skladování. Po uplynutí určité doby pomůcky vracejí zpět a mohou si vypůjčit další. Možnost zapůjčení nových pomůcek je mezi školami oblíbená, z jejich strany není potřeba investovat do zakoupení pomůcek a výhodou je jistě i možná další výměna. Pedagogové i žáci tak objevují nové podněty a různorodé aktivity.

#### **D) Vazba na místní komunitu**

„*Komunitní rozměr je zásadní a je na něm postaveno fungování MASek. MASky znají vzdělávací potřeby jak ze strany škol, tak z pohledu zřizovatelů, ale i rodičů, podnikatelů, sociálních pracovníků, zájmových pracovníků a dalších partnerů v územích.*“ (R7)

Místní komunita MAS Aktivios zná již delší dobu, jak již bylo výše uvedeno, MAS v území pořádá mnoho dalších aktivit, které přirozeně zvyšují známost organizace mezi místními lidmi a zvyšují její hodnotu a pomáhají jí v realizaci aktivit projektu. „*Místní komunita je napojena na MAS, která dlouhodobě usiluje o rozvoj území i mimo školství, její dosavadní úspěšné projekty přirozeně pomáhají projektu MAP (...)*“ (R9)

I v rámci realizace MAP II na jižním Plzeňsku se tedy realizátoři a spolupracující osoby zaměřují na aktivity podporující místní komunitu, jsou využívány místní organizace, jsou podporováni místní autoři a jsou podporováni znalostí o regionu a jeho možnostech. Aktéři spolupracují také s divadlem J. K. Tyla v Plzni, kdy s herci z činohry připravují besedy pro žáky v devátých třídách. V době koronavirové krize vznikaly v rámci této spolupráce nahrávky doporučené četby, které jsou k dispozici na internetových stránkách.

V území se spolupracuje s knihovnami, spolkem Ametyst, muzeem v Blovicích a dalšími organizacemi, na což respondenti také upozorňovali.

Spolupráci s místní autorkou pozitivně hodnotí i paní ředitelka z další školy, ve které pracují s knihami místní autorky již druhým rokem. V tomto roce však nebylo možné realizovat přednášku s autorkou knihy z důvodu koronavirové pandemie.

Z potřeb místní komunity se vychází i při plánování podpory například ve formě přednášek s pracovníky knihoven či autory knih a spolupráce s logopedkou, tato témata jsou domlouvána mezi zástupci více subjektů a následná podpora je navzájem propojena. *„(...) je to hodně na ten region cílený. My se tak snažíme, na čem se shodneme, že by bylo pro region třeba, na čem se shodne víc těch školek (...) podpora toho na čem jsme se shodli, co tam třeba jakoby chybí.“* (R3)

Specifika území a místní komunity jsou brány v potaz i při projednávání činností v pracovních skupinách, vychází se tak ze znalosti škol a práce s žáky v území.

Komunitu jako určitý typ podpory a spolupracujícího společenství vnímá další z aktérek. Jelikož nebydlí přímo v území MAS Aktivios, kontakty jí před zapojením do projektu chyběly. Nyní velmi oceňuje určité začlenění mezi místní a cítí se více její součástí. *„To jako, že jsme součástí té jakoby toho ORP, té komunity, já jako do té doby jsem se cejtala dost osamělá. Že prostě, já ještě tím, že jsem odjinud, tak jsem ty kontakty neměla a nebylo ani jak je navázat, v tomhleto já jsem poznala víc lidí a je mi v tom líp teď, díky jakoby těm všem akcím a aktivitám. Takže si jakoby myslím, že je to takovýto sblížení.“* (R3)

## **4. Shrnutí zjištění a odpovědi na výzkumné otázky z pohledu respondentů**

Na základě předchozích zjištění z vykonaného výzkumu jsou na tomto místě představeny odpovědi na výzkumné otázky a podotázky, které si nekladou nároky na zobecnění a týkají se sledovaného případu. Jedná se o vyjádření a pohled vybraného vzorku respondentů, kteří byli v rámci této práce osloveni. Představuji zde jejich náhled na zapojení do projektu MAP II a možnost participovat na rozvoji vzdělávání v území.

Někteří aktéři účastníci se výzkumu vystupují v rámci MAP II také z pozice své funkce (například ředitel, starosta apod.), avšak ne všichni ředitelé, starostové či učitelé z území vystupují aktivně ve funkcích MAP II, jak je patrné například ze složení ŘV MAP. Záleží tedy na osobní angažovanosti jednotlivců, že se rozhodnou do projektu takto aktivně vstoupit. Zároveň pak ve své pozici v projektu nezastupují pouze svou vlastní školu, ale vystupují jako odborníci na regionální školství, kteří v MAP II pracují pro zvýšení kvality vzdělávání celého území. Toto téma zmiňovali respondenti ve svých odpovědích, podněty pro svou činnost pak nalézají při setkávání a diskusích s ostatními aktéry (učiteli, řediteli, starosty, rodiči atd.).

Pro ilustraci vztahů výzkumných otázek a kategorií vzniklých ve výzkumu je v závěru kapitoly připojen ilustrativní obrázek (Obrázek 3).

### **1. Jak vnímají zapojení aktéři svou participaci díky práci v projektu MAP II?**

Zapojení vnímají svou participaci jako určitou formu aktivizace ostatních osob zabývajících se vzděláváním. Podporují je v propojení prostřednictvím projektu, potažmo aktivit, které projekt nabízí. Přípravují pro své kolegy a další zájemce podněty pro spolupráci v jejich oboru. Snaží se je podpořit v práci mimo jiné nastavením pravidelného setkávání a využívání sdílených materiálů. Aktéři tak pracují s novými materiály a pomůckami a otevírají se jim nové možnosti či obzory. Někteří z nich se sami stávají lídry v určité oblasti a předávají své zkušenosti a znalosti dále. Snaží se aktivně pracovat ve svém území a díky vyřčení svých zájmů se jim mohou otvírat i další možnosti podpory, například ze strany zřizovatele. Pro zřizovatele je spolupráce příležitostí, jak získat informace ze škol ze svého území, které pak podporuje jeho další plánování a směřování podpory svých organizací.

Připravují témata pro různé workshopy či semináře, představují neobvyklé aktivity a postupy, nabízejí jim vytvořené materiály a zapojují je do dalšího plánování. Navzájem sdílejí své zkušenosti při diskusních setkáních a předávají si své znalosti.

### **Co chtějí svým zapojením do projektu ovlivnit či změnit?**

Na základě společného sdílení zkušeností, nápadů a předávání inspirativní praxe připravují prostor pro obměnu postojů a vnímání zaběhlých procesů a představ týkajících se oblasti vzdělávání či práce aktérů ve vzdělávání. Školy jsou podporovány ve svých aktivitách a může docházet i ke změně vnímání ze strany jejich okolí sdílením inspirativní praxe. Ovlivněna může být i samotná práce učitelů, kteří se seznamují s novými technikami, pomůckami či přístupy ke vzdělávání díky exkurzím do škol i mimo území MAS.

V tomto duchu se seznamují například s postupy matematiky dle profesora Hejného, pro své působení se inspirují netradiční výukou, například v lesní školce či využívají vypůjčené pomůcky a včleňují je do své činnosti.

### **V jakých procesech chtějí svým zapojením participovat?**

Zapojení aktéři se svým působením zaměřují na podporu přiblížení cílových skupin, navázání spolupráce a tím možnost vzájemné pomoci. Společně mohou konzultovat, dozvídat se aktuální informace o tématech, která momentálně řeší. Snaží se takto podporovat síť vzájemných kontaktů pro kolegiální podporu napříč celým regionem. Tím, že jsou v projektu připravovány příležitosti pro nahlédnutí „pod pokličku“ neznámých a určitým způsobem zajímavých škol nebo například speciálních výukových metod i mimo region, je tak připravováno zázemí pro vnesení těchto informací do škol v území.

Zástupci vedení škol se mohou společně setkávat, například pro mateřské školy je to pravidelné setkání tzv. Povídání u kávičky, které se koná mimo jiné i přímo v mateřských školách v území. Otevřené skupiny pak vítají každého zájemce o danou problematiku a pracují tak na rozšiřování sítě kontaktů v území.

### **Jak vnímají výsledky své participace v rámci místního akčního plánování rozvoje vzdělávání?**

Výsledky svého zapojení do procesů vzdělávání a spolupráce se školami vnímají aktéři vesměs pozitivně. Daří se organizovat pracovní skupiny a vytvářet materiály pro sdílení mezi pedagogy. Respondenti kladně hodnotí možnost přímo ovlivnit vzdělávací

nabídku ať už pro své kolegy ve škole, tak pro více spolupracujících subjektů či rodiče z území. Na základě vlastního zapojení vnáší nové podněty do své organizace, obohacují se navzájem se svými kolegy, ale také s dalšími spolupracujícími školami. Je tak možné přímo ovlivnit to, jak bude směřována podpora v jejich organizaci, směrem k jejich pracovníkům a v souvislosti s aktuálními potřebami.

Školám je poskytována podpora ve formě mentoringu a supervize, jsou pro ně organizovány přednášky zaměřené na jejich profesní i osobní rozvoj, pro rodiče jsou připravena témata zaměřená na aktuální problémy, které jsou pro ně vzhledem k dětem momentálně aktuální (například logopedická péče).

## **2. Jakým způsobem využívají aktéři v území možnost participovat na projektu MAP II?**

Možnost participovat na projektu mají všichni zájemci z daného území, jsou vyzýváni k účasti na projednávání stěžejních strategických dokumentů zabývajících se podporou vzdělávání regionu. Aktéři se mohou zapojovat do řídicího výboru, pracovních skupin či dalších povinných nepovinných platforem projektu, čehož využívají. Zapojují se do jednání pracovních skupin, řídicího výboru, ale také speciálních aktivit, které se čas od času v projektu vyskytnou. Sami pracují aktivně na nabídce aktivit a jejich témat, ovlivňují tak profesní a osobní rozvoj svůj i dalších zapojených osob.

Zájemci mohou kontaktovat zástupce MAS a domluvit tak své zapojení například do otevřených pracovních skupin, kde mimo jiné navrhnou témata k dalšímu rozvoji oblasti. Mohou také přijít s vlastní aktivitou, jako je výletní deník s úkoly pro děti a odkazy na zajímavá místa v regionu, který na základě vlastního zájmu připravila místní občanka a MAS jej připravil k vydání.

Školy se také účastní pravidelných schůzek se zástupkyněmi realizačního týmu a na základě poznatků a dalších požadavků jsou plánovány další aktivity.

### **Jak je jim možná participace představována a nabízena?**

Informace o činnosti MAS Aktivios a možném zapojení do aktivit a plánování jsou zájemcům představovány na webových či facebookových stránkách projektu. Zprávy o plánovaných akcích pro širokou veřejnost jsou předávány i místnímu tisku, v případě konání akce ve škole jsou připraveny pro rodiče informační letáčky či pravidelné Zpravodaje s aktualitami. Informace s aktualitami jsou rozesílány pomocí e-mailu ředitelům všech škol v území MAP II, dále také účastníkům již proběhlých aktivit. Se

zapojenými občany a zástupci organizací probíhají pravidelné rozhovory ať již na zasedání pracovních skupin či individuálně.

Činnost je také představována na akcích jiných organizátorů a na akcích MAS Aktivios, které však nespádají pod projekt MAP, jako jsou třeba letní příměstské tábory.

### **Využívají občané možnost participace na projektu a tím ovlivňovat rozvoj vzdělávání v území?**

Do projektu se občané mohou zapojit kdykoliv během projektu, na webových stránkách sdružení jsou pro tyto příležitosti uvedené telefonické i e-mailové kontakty na realizační tým. Samotní občané, kteří nejsou osobně zainteresovaní ve vzdělávací oblasti například tak, že jsou rodiči dětí nebo jsou sami učitelé, se příliš do projektu nezapojují a děje se tak zřídka. Společný jmenovatel zapojených aktérů je tedy účast či zájem o vzdělávání. Rodiče, učitelé, zástupci zřizovatelů a dalších organizací zabývajících se oblastí vzdělávání se do projektu zapojují z cílových skupin nejvíce. Avšak i v tomto případě čas od času narážejí na omezené možnosti občanů, kteří se do projektu zapojit nechtějí. Na druhou stranu se ozývají někteří zájemci, kteří se do projektu chtějí zapojit z vlastní iniciativy, případně nabídnou svou pomoc.

### **3. Jakou roli přikládají zapojení aktéři sociálním vazbám vzhledem k provádění projektu MAP II?**

Respondenti se shodli na tom, že sociální vazby a sítě jsou stěžejní pro realizaci projektu. Na jejich základě a rozšiřování napříč územím je navazována spolupráce, jsou propojováni aktéři a je tak otevírán prostor pro dialog o dalším směřování vzdělávání v daném regionu. Díky sociálním vazbám se někteří aktéři do projektu zapojili. Kontakty jim umožňují se na sebe spolehnout a jednat navzájem otevřeně. V projektu je síťování velmi důležité a na základě vytvořených vazeb jsou také některé z aktivit uskutečňovány. Velmi pozitivně jsou vnímány společné schůzky, aktivity podporující potřeby v území a možnost sdílení materiálů či myšlenek s kolegy.

### **Jakou úlohu mají sítě společenských vztahů při uskutečňování projektu MAP II?**

Sociální sítě hrají dle dotazovaných v projektu nezastupitelnou úlohu. Zástupci MAS považují vztahy za stěžejní a díky kontaktům bylo mnoho spolupracovníků do projektu zapojeno. Jedná se o poměrně malé území, ve kterém se mohou spolehnout na mnoho kontaktů například z vlastních školních let či ze současných společenských aktivit. Na

jejich základě je pak navozena důvěra při jednáních a plánováních dílčích i strategických cílů. Díky sociálním sítím je vytvářen prostor pro sdílení, předávání zkušeností, ale také zcela „přízemních“ pomůcek a her prostřednictvím půjčovny zřízené díky projektu MAP II. Vždy se však nejedná pouze o sdílení příjemných záležitostí a inspirace, díky sociálním vazbám se mohou zapojení poradit při řešení určitých situací či problémů. Zapojení se na sebe mohou navzájem spolehnout a necítí se při krizových situacích osaměle, zkrátka mají se na koho obrátit. Mohou navzájem konzultovat nastalé situace a nalézat společné řešení.

### **Jak jsou rozšiřovány a utvářeny vazby na další aktéry podporující rozvoj vzdělávání v regionu?**

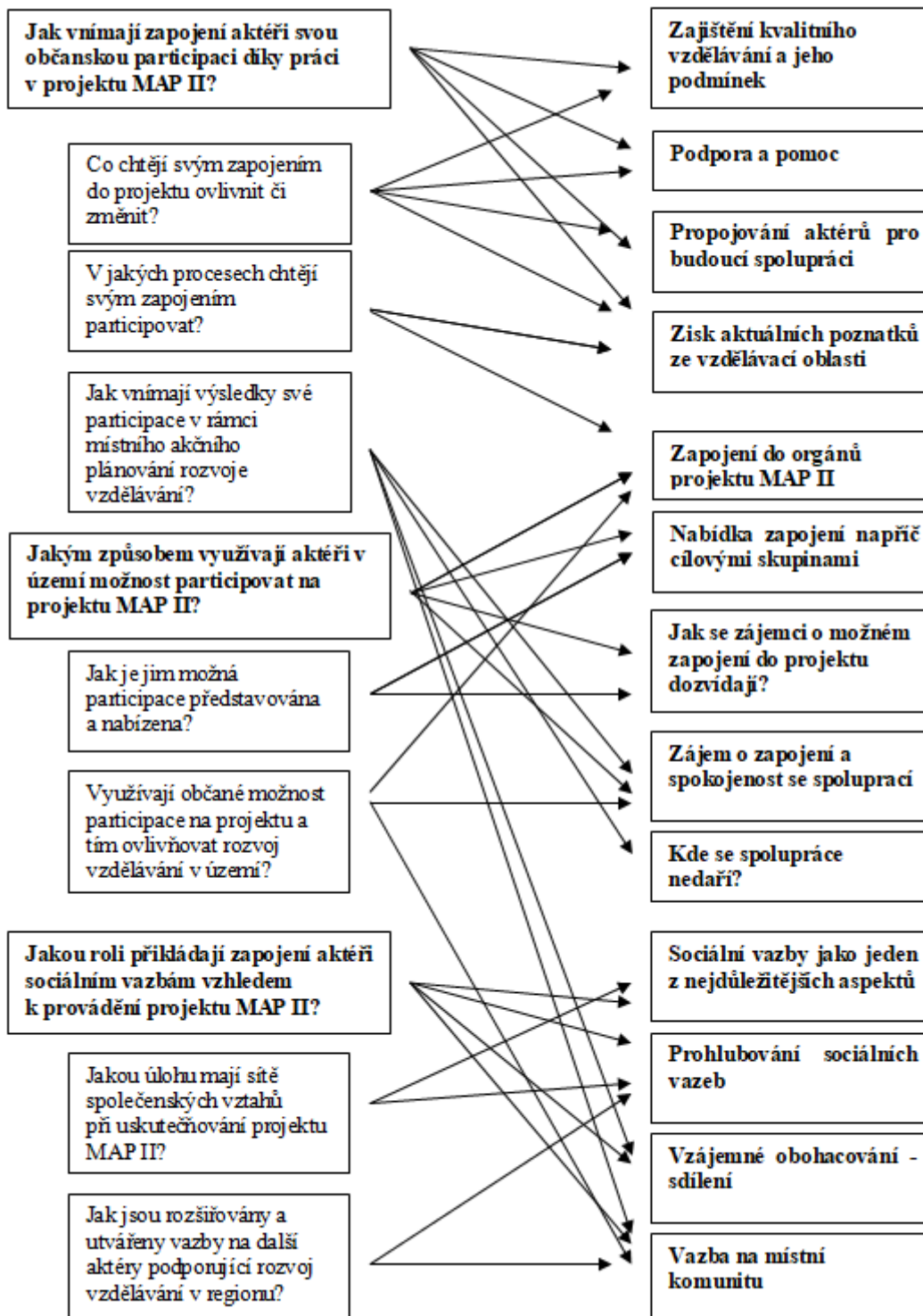
V rámci projektu se aktivně pracuje na prohlubování sociálních kontaktů a sítí. Některé vazby vznikají spontánně bez předchozího záměru, některé vznikají zcela záměrně, například se jedná o setkávání ředitelek mateřských škol či setkávání učitelů a rodičů v pracovních skupinách. Respondenti velmi pozitivně oceňují, že mohou dále pracovat na společném zájmu či se poradit v případě potřeby.

Oblast, ve které se příliš nedaří prohlubovat sociální kontakty je spolupráce s místními podnikateli, která probíhá pouze zřídka, ale realizátoři se na tuto oblast chtějí zaměřit v následujícím období.

Aktéři jsou propojeni také díky vazbě na místní komunitu, jelikož je spojují stejné zájmy či témata. Nedílnou součástí jsou také aktivity vázané přímo na možnosti daného území a využití místních aktérů. Respondenti velmi oceňují spolupráci s místními autory, s Divadlem J. K. Tyla či dalšími institucemi jako jsou knihovny či muzea.



Obrázek 3. Výzkumné otázky ve vztazích ke kategoriím výzkumu



## 5. Diskuse

Cílem této práce bylo představit možnosti participace a projevy v sociálním kapitálu a jejich reálnou podobu prostřednictvím účasti v projektu MAP II, jehož realizátorem je MAS Aktivios. V úvodní části práce byly představeny základní teoretické koncepty, které byly ověřovány v průběhu výzkumu. V této části jsou dána do kontrastu teoretická vymezení a zjištění proběhlého výzkumu.

Základním vymezením místní akční skupiny je, že by měla fungovat jako aktivizační prvek směrem k obyvatelům daného území.<sup>221</sup> MAS Aktivios připravuje v rámci projektu MAP II možnosti pro vliv občanů na směřování vzdělávání ve svém území. Její aktivity jsou otevřené a do projednávání strategických i dalších dokumentů se může zapojit každý, kdo o tuto činnost projeví zájem. Informace o své činnosti zveřejňuje na svých webových stránkách, kde je možné nalézt přehled jednotlivých připravovaných aktivit. Vydává zpravodaj o své činnosti, který je k dispozici ve spolupracujících školách či na obecních úřadech. Své aktivity představuje i na akcích realizovaných jinými subjekty.

Participaci jako uplatňování vlivu na veřejnou správu nebo politická rozhodnutí<sup>222</sup> mohou zájemci aplikovat tak, že se účastní jednání, sledují aktivity MAS Aktivios a aktivně se zapojují do jejich pracovních skupin. V rámci projektu je připravován prostor také pro vyjádření svých preferencí. Na základě zájmu aktérů jsou plánovány aktivity a je možné tak směřování této oblasti zaměřit na společné zájmy vyplývající z potřeb daného území. Do plánu rozvoje vzdělávání v území tak zasahují různí aktéři, kteří zde bydlí, jejich děti docházejí do zdejších škol nebo jsou sami zástupci škol a školských zařízení a dalších organizací v území. Zájemci mohou plánovat aktivity přímo díky své účasti v různých platformách projektu nebo oslovením realizátorů. Ve školách pak probíhá plánování na základě rozhovorů se zástupci MAS a domluvy s blízkými kolegy na aktuálních potřebách a požadavcích.

Při připravovaných aktivitách dochází ke spolupráci dotčených aktérů, rodičů, učitelů, ředitelů, zřizovatelů a podnikatelů či zástupců jiných organizací v rámci řídicího výboru či pracovních skupin. Dochází tak k zprostředkování zájmů mezi občany daného území a jejich zástupci v samosprávě či národní úrovni, například prostřednictvím MŠMT, které je řídicím orgánem OP VVV a tím i projektů MAP II.. Díky svým činnostem tedy MAS Aktivios potvrzuje, že je možné tyto procesy vnímat jako alternativní prostředky pro

---

<sup>221</sup> Čermák, Daniel, Jana Vobecká. 2011.

<sup>222</sup> Bernard, Josef. 2007 (2).

politickou komunikaci.<sup>223</sup> Dochází zde i k propojení informovanosti mezi školami a jejich zřizovateli, kteří díky těmto procesům mohou lépe znát potřeby svých organizací a občanů žijících v dané obci. Otevírá se zde prostor pro interakci, zájemci se setkávají na společných aktivitách napříč skupinami a zabývají se veřejnými záležitostmi, které se týkají dalšího vývoje vzdělávání v oblasti. Tím, že jsou tedy občané členy skupiny a dostávají se do interakce s druhými, rozvíjí se jejich zájem o veřejné věci a rozvíjí se jejich smysl pro veřejné dobro. Přestože se tedy v rámci sdružení jedná o občanské aktivity zdánlivě nesouvisející s politikou, mají na ní díky své činnosti vliv.<sup>224</sup>

Prostřednictvím tohoto projektu je tato forma participace zcela legitimní, jelikož svým nastavením projekt podporuje komunitně řízení plánování. K dokumentům projektu a k jeho plánování má veřejnost přístup, dle principu zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů.<sup>225</sup> Zájemci z řad občanů i institucí se mohou zapojit do připomínkování dokumentů, přípravy námětů na společné aktivity či přicházet s aktivitami vlastními, které se mohou díky projektu realizovat.

Pokud bychom brali v potaz roli iniciátora participačních procesů, tedy princip „zdola“ nebo „shora“<sup>226</sup>. Již z podstaty působení MAS v území se jedná o princip zdola. Aktéři, kteří v území žijí, pohybují se v dané problematice na základě své spolupráce a konzultací připravují akční plán, který vychází z témat vyskytujících se mezi nimi a oni je mohou do plánu zakomponovat. Do projektu jsou vnášena témata prostřednictvím pracovních skupin, zasedání řídicího výboru či individuálními konzultacemi se zapojenými aktéry.

Co se týká aktérů participace<sup>227</sup>, v projektu MAP se setkáváme téměř se všemi představenými skupinami. Problematická se zdá být spolupráce s podnikatelskou sférou, na což upozorňuje ve svém rozhovoru hlavní manažerka MAP. Zatím se tuto sféru do projektu příliš nedaří zapojit a je potřeba nadále se na tuto spolupráci více zaměřit. Pokusit se oslovit místní podniky, představit možnosti spolupráce se vzdělávacími institucemi v území, ale i dalšími organizacemi. Dále se také zaměřit na možné propojení vzhledem k budoucím absolventům škol, aby znali místní možnosti, zaměstnavatele a při plánování dalších profesních kroků využívali příležitosti v daném regionu.

---

<sup>223</sup> Stachová, Jana 2008.

<sup>224</sup> Bernard, Josef. 2007 (1). s. 28.

<sup>225</sup> Inspiromat č. 1 Návaznost na již publikované přílohy a metodické zdroje. 2017. s. 5

<sup>226</sup> Haken, Roman, František Havlín, Ondřej Marek, Pavel Mička, Martin Nawrath, Zuzana Vachůnová, Aleš Ziegler. 2016. s. 6

<sup>227</sup> Haken, Roman, František Havlín, Ondřej Marek, Pavel Mička, Martin Nawrath, Zuzana Vachůnová. 2016. s. 26 - 29

V úvodu jsme si představili participační žebřík Sherry Arnstein<sup>228</sup>, který představuje stupně přerozdělování moci mezi občany. V případě projektu MAP v území MAS Aktivios se pohybujeme na nejvyšších patrech žebříčku, z mého pohledu mezi partnerstvím a delegováním moci. Aktéři se účastní diskusí, vyjednávání, mohou mít hlavní slovo na výsledných rozhodnutích jako součást ŘV MAP.

Nezastupitelnou roli v projektu hrají sociální vazby mezi aktéry, které jsou vnímány mezi respondenty jako jeden ze základních bodů fungování projektu. Aktivity projektu jsou přímo vázané na potřeby a potenciál území, jsou podporována místní partnerství, školy a zúčastnění aktéři. Aktéři se stejným zájmem se navzájem poznávají a propojují své síly při řešení aktuálních problémů či výzev. Na tomto místě bych například upozornila na setkávání ředitelek mateřských škol, či setkávání pracovních skupin. Tím, že jsou aktéři seznamováni, co dané území v oblasti podpory vzdělávání nabízí, je podporován zájem o místní komunitu, její zdroje a možnosti, ať už se jedná o místní autory nebo spolupráci s dalšími organizacemi v území.

V území se díky projektu daří navazovat a prohlubovat sociální vazby na další aktéry působící v regionálním vzdělávání a také na zástupce samosprávy, či dalších organizací. Na základě mezilidských kontaktů jsou občané a instituce oslovováni k účasti na projektu a vytvářejí se navazující sítě společenských vztahů. Objevují se zde tedy aspekty sociálního kapitálu, jak jej představuje Putnam<sup>229</sup>, jako faktor usnadňující spolupráci ku vzájemnému prospěchu, podporující sociální důvěru a komunikaci. Cílem, ke kterému směřují společné snahy, je v tomto případě rozvoj vzdělávání v oblasti. Sociální sítě jsou při projektových záležitostech navazovány i napříč mezi sociálními skupinami<sup>230</sup>, setkávají se zde ředitelé škol a školských zařízení, učitelé, rodiče, zřizovatelé a další zainteresovaní občané. Jedná se o různé přednášky, workshopy či jednání pracovních skupin a ŘV MAP.

Co se týká typu sociálního kapitálu, jedná se z pohledu výzkumu spíše o přemostující, jehož hlavní myšlenkou je navázání vztahů mezi různými skupinami a podporuje tak soudržnosti společnosti<sup>231</sup>. Zainteresované skupiny se navzájem dozívají informace o svých potřebách. Zřizovatel o svých školách, učitelé od rodičů či ředitelé jednoho druhu školy od druhého. Setkávají se v pracovních skupinách, účastní se diskusí či

---

<sup>228</sup> Arnstein, Sherry R. 2019. s. 24

<sup>229</sup> Putnam, Robert D. 1995.

<sup>230</sup> Stachová, Jana, Luděk Sýkora, Roman Matoušek. 2011.

<sup>231</sup> Skovajsa, Marek. 2010 (1).

exkurzí do organizací zabývajících se jinou formou práce s dětmi a žáky. Právě u setkávání v pracovních skupinách by se dalo polemizovat, zda se jedná opravdu o přemostující typ sociálního kapitálu, jelikož se zde setkávají většinou občané se stejnými zájmy. Na druhou stranu se jedná o zástupce různých organizací, z různých částí regionu a není vyloučena ani možnost zúčastnit se kdykoliv pracovní skupiny, ač není zájemce členem. Co se v této oblasti nedaří příliš, je navázání kontaktů s občany území, kteří nejsou osobně či profesně ve školství zainteresovaní. Realizátoři využívají pro předávání informací o své činnosti i místního tisku či akcí pořádaných jinými subjekty, případně i aktivity mimo realizaci MAP II, rozhodující je pak zájem jednotlivých občanů.

Projekt může ze své pozice přenášet podněty z oblasti i mimo své území prostřednictvím spolupráce s krajskými či národními organizacemi poskytujícími metodickou podporu realizátorům projektu. Realizátoři projektu dále spolupracují s jinými MAS či subjekty mimo území a přinášejí svým zapojeným subjektům nové podněty, informace a příklady inspirativní praxe.

Dle Stachové<sup>232</sup> je stěžejní účast občanů na rozhodování v rámci regionálního plánování. K zapojení do tvorby a připomínkování strategických dokumentů MAP II jsou občané vyzýváni, je možné, aby se aktivně účastnili. V plánování rozvoje vzdělávání se mohou zapojit díky účasti v pracovních skupinách či dalších aktivitách, které realizátoři projektu nabízejí. Zapojit se mohou během projektu kdykoliv, záleží tedy na jejich rozhodnutí, zda tuto možnost využijí.

V působení projektu MAP nalézáme podobná témata, jako popisují Kania a Kramer<sup>233</sup>. Projekt se také zaměřuje na propojení místních lídrů, soukromých a státních organizací, aktérů působících v oblasti vzdělávání a působí zde snaha o koordinaci aktivit napříč zapojenými. Pro dané území vzniká společný plán, s aktivitami, které by se měly vzájemně podporovat. Setkáváme se s investiční podporou, podporou profesní, aktéři mezi sebou komunikují a MAS bychom mohli považovat za jakýsi typ podpůrné organizace, která zastřešuje tento proces.

V projektu se objevují aspekty, na které upozorňuje ve svých materiálech Hargreaves<sup>234</sup>. Zaměřuje se na spolupráci při tvorbě vzdělávací nabídky, či sdílení výukových materiálů, pedagogové mají prostor pro předávání zkušeností a inspirace.

---

<sup>232</sup> Stachová, Jana, Luděk Sýkora, Roman Matoušek. 2011.

<sup>233</sup> Kania, John, Mark Kramer. 2011.

<sup>234</sup> Hargreaves, Andrew, Michael T. O'Connor. 2018.

Jelikož se jedná o venkovský region a jednotlivé školy mají různé zřizovatele, někteří dosud osamělí ředitelé tak díky účasti v projektu nacházejí kolegy, kteří jsou v podobné situaci a mohou se takto ve své práci navzájem podpořit. Jsou podporovány i vztahy k místní komunitě, jak na tuto problematiku upozorňuje Fullan<sup>235</sup>. Děti jsou seznamovány s místními autory, umělci, navštěvují místní spolky a muzea. Jsou podporovány i další místní populárně naučné materiály seznamující děti s jejich okolím. Spolupráce by také měla být navázána s místními podniky, pro seznámení dětí s možnostmi jejich dalšího rozvoje. Podobně jako v iniciativě RuhrFutur<sup>236</sup> jsou v projektu propojeny různé instituce od zástupců ORP, krajského úřadu, neziskových organizací, škol, ale i občané, kteří společně plánují další směřování vzdělávání v oblasti. Na základě připomínek a diskuzí pak společně připravují směřování vzdělávání pro maximální rozvoj potenciálu každého dítěte a žáka.

Z pohledu dotazovaných občanů je projekt MAP realizovaný MAS Aktivios pozitivně hodnocen. Oceňují osobní zapojení realizačního týmu, pomoc a podporu, která je jim poskytována. Doslova se jedna z dotazovaných vyjádřila: „(...) díky těm děvčatům, že se to podařilo uvést v život. Tím jejich nasazením, přístupem, pracovitostí a pozitivností, tak to tam funguje.“<sup>237</sup> Líbí se jim možnost sdílení zkušeností, metodických materiálů nebo pomůcek. Jsou velmi spokojeni s příležitostí navazovat nové vztahy a kontakty, které mohou využít pro svoji další práci ve vzdělávací oblasti. Projekt MAP II jim umožňuje „někam patřit“ a moci se na někoho obrátit v případě potřeby. Je takto podporována soudržnost a spolupráce v území, „(...) aby to jako fungovalo a zase se pracovalo o něco líp všem.“<sup>238</sup>

---

<sup>235</sup> Fullan, Michael, Joanne Quinn, Joanne McEachen. 2018.

<sup>236</sup> RuhrFutur. 2020.

<sup>237</sup> Respondent 8

<sup>238</sup> Respondent 2

## 6. Závěr

Do projektu MAP II se podařilo realizátorům z MAS Aktivios zapojit všechny školy, které na území ORP Blovice a ORP Přeštice působí. Jak bylo výše uvedeno, plánování dalšího rozvoje probíhá prostřednictvím přípravy aktivit v území na základě rozhovorů, které zástupci MAS s vedením škol vedou. Zástupci škol, tak mohou ovlivnit rozvoj své školy vzhledem k místním podmínkám a možnostem. Projekt MAP II přináší aktivity přímo do jejich školy, jsou tak přístupné i malotřídním školám, ve kterých může být jinak velmi obtížné nahrazovat výuku při odjezdu některého z pedagogů. Přináší možnost propojit se s kolegy v bezprostřední blízkosti, kteří řeší podobná témata a problémy. Ředitelé a zejména ti začínající nalézají díky pravidelnému setkávání oporu ve zkušených kolezích, mají možnost navzájem navštívit své školy a inspirovat se.

Prostor pro další rozvoj nalézám v oblasti propojení aktérů. Zájemci se mohou účastnit pracovních skupin na vesměs separátních setkáních, v rámci prohloubení jejich spolupráce by bylo možné iniciovat společné jednání, při kterém by účastníci sdíleli své zkušenosti napříč cílovými skupinami. Určitý prostor pro takové aktivity přinášejí pořádané letní školy, které se však konají pouze v letním období.

Velmi bych naopak vyzdvihla aktivitu půjčovna pomůcek, která do venkovského území vhodně zapadá. Vzhledem k velikosti některých škol je toto jejich příležitost, jak si vyzkoušet nové pomůcky a materiály bez finanční zátěže.

Jako bývalá ředitelka a majitelka soukromé školy jsem byla v první vlně projektů MAP také oslovena ke spolupráci. V tu dobu jsem nabídku zapojení odmítla. K tomuto výzkumu jsem tedy přistupovala také jako k možnosti dozvědět se více o projektu, který by měl vzdělávací oblast a školy podporovat v jejich dalším rozvoji. Výsledky mě velmi mile překvapily, zejména možnost propojení s kolegy v oblasti a prohloubení vzájemných vztahů. Především pro začínající učitele a ředitele je to příležitost pro nalezení inspirace a kontaktů, které jim poskytují podporu. V neposlední řadě mohou svým zapojením přímo ovlivňovat směřování rozvoje vzdělávání v daném území a podporovat tak své kolegy, děti a jejich rodiče minimálně v době jejich vzdělávání.

## 7. Použitá literatura a zdroje

1. Arnstein, Sherry R. 2019. A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Planning Association* [online]. 2019, 85(1), 24 [cit. 2020-11-02]. ISSN edsrep. Dostupné z: doi:10.1080/01944363.2018.1559388
2. Bernard, Josef, 2007 (1). „Participace a partnerství na lokální úrovni v českém sociálním výzkumu“. In Nejd, Pavel, Daniel Čermák. *Participace a partnerství v místní veřejné správě*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, str. 27 – 46. ISBN 978-80-7330-130-9.
3. Bernard, Josef. 2007 (2). “Participace a partnerství? Na místní úrovni vítaný impulz.” *Moderní obec* [online]. [cit. 2020-03-04] Dostupné z: <https://www.moderniobec.cz/participace-a-partnerstvi-na-mistni-urovni-vitany-impulz/>
4. Boudová, Simona, Vít Šťastný, Josef Basl, Tomáš Zatloukal, Ondřej Andrys, Dana Pražáková. 2020. Mezinárodní šetření TALIS 2018. Praha: Česká školní inspekce České republiky. Dostupné z: [https://www.csicr.cz/Csicr/media/Prilohy/PDF\\_el.\\_publikace/Mezin%a1rodn%ad%20%a1et%99en%ad/Narodni-zprava-TALIS-2018\\_rozsirene\\_vydani.pdf](https://www.csicr.cz/Csicr/media/Prilohy/PDF_el._publikace/Mezin%a1rodn%ad%20%a1et%99en%ad/Narodni-zprava-TALIS-2018_rozsirene_vydani.pdf)
5. *Case NW RISE*. 2017. Hargreaves, Andrew, Michael T. O'Connor. [online]. [cit. 2020-07-26] Dostupné z: <http://www.andyhargreaves.com/resources.html>
6. *CLLD*. 2019. [online]. [cit. 2019-12-25]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/Microsites/Uzemni-dimenze/UD-typy/Integrované-nastroje/CLLD>.
7. *CLLD Informatorium*. 2018. [online]. [cit. 2019-12-25]. Dostupné z: <http://nsmascr.cz/aktualni-informace-pro-mas-v-op/>
8. Čermák, Daniel, Jana Vobecká, & Kolektiv. 2011. *Spolupráce, partnerství a participace v místní veřejné správě: význam, praxe, příslib*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON). ISBN 978-80-7419-067-4.
9. Defourny, Jacques, Marthe Nyssens. 2016. “Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models”, *ICSEM Working Papers*, No. 33, Liege: The International Komparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.
10. Disman, Miroslav. 2002. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0139-7.



11. Dokumenty MAP II. 2020. [online]. [cit. 2020-06-30]. Dostupné z: <https://www.mas-aktivios.cz/map-ii/dokumenty-map-ii/>
12. Feyfarová, Eva, a kol. 2018. Vzděláváním k chytré budoucnosti. Národní síť MAS ČR. Dostupné z: <http://nsmascr.cz/aktuality/2019/publikace-vzdelavanim-k-chytre-budoucnosti/>.
13. Fišer, Pavel. 2008. „Místní akční skupiny (MAS) v České republice – příklad Jihomoravského kraje.“ Urbanismus a územní rozvoj. [online]. [cit. 2020-12-17]. Dostupné z: [https://www.uur.cz/images/5-publikacni-cinnost-a-knihovna/casopis/2008/2008-03/07\\_mistni.pdf](https://www.uur.cz/images/5-publikacni-cinnost-a-knihovna/casopis/2008/2008-03/07_mistni.pdf)
14. Fryč, Jindřich, Zuzana Matušková, Pavla Katzová, Karel Kovář, Jaromír Beran, Iveta Valachová, Lukáš Seifert, Martina Běťáková, Ferdinand Hrdlička a kolektiv autorů Hlavních směrů vzdělávací politiky ČR do roku 2030+. 2020. Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. ISBN 978-80-87601-47-1. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/file/54104/>
15. Fullan, Michael, Joanne Quinn, Joanne McEachen. 2018. Deep Learning. Leasing Transformation in Schools, Districts and Systems. SAGE Publications. ISBN 9781506368580.
16. Haken, Roman, František Havlín, Ondřej Marek, Pavel Mička, Martin Nawrath, Zuzana Vachůnová. 2016. Metodika participace aneb jak zapojit občany do rozhodování. Praha: Agora CE, o.p.s. ISBN 978-80-906397-1-3.
17. Haken, Roman, František Havlín, Ondřej Marek, Pavel Mička, Martin Nawrath, Zuzana Vachůnová, Aleš Ziegler. 2016. Analýza občanské participace v ČR. Praha: Agora CE, o.p.s. ISBN 978-80-906397-3-7.
18. Hanzlíková, Martina. 2020. „Přešticko a Blovicko bude moci čerpat zkušenosti z projektu Eduzměna - zaměřené na podporu vzdělávání dětí.“ Přeštické noviny [online]. [cit. 2020-07-13] Dostupné z: <http://docplayer.cz/183788438-Rocnik-xxvi-unor-2020-cena-10-kc-presticke-noviny.html>.
19. Hargreaves, Andrew, Michael T. O'Connor. 2018. Collaborative Professionalism. When Teaching Together Means Learning for All. SAGE Publications Inc. ISBN: 1506328156.

20. Hendl, Jan. 2005. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.
21. *How does „leading from the middle“ help improve students' learning? Interview with Andy Hargreaves.* 2020. Dostupné z:  
[https://www.youtube.com/watch?v=Lm2yGwg5bBw&feature=emb\\_logo](https://www.youtube.com/watch?v=Lm2yGwg5bBw&feature=emb_logo)
22. Illner, Michal. 2007. „Institucionalizované formy spolupráce, partnerství a participace v místní veřejné správě a jejich právní regulace“. In Nejdrl, Pavel, Daniel Čermák. Participace a partnerství v místní veřejné správě. Praha: Sociologický ústav AV ČR, str. 17 – 26. ISBN 978-80-7330-130-9.
23. Inspiromat č. 1 Návaznost na již publikované přílohy a metodické zdroje. 2017. Praha: NIDV. Dostupné z:  
[http://projekty.nidv.cz/media/materialy/projekty/strategicke\\_rizeni/Inspiromaty/INSPIROMAT\\_1\\_Metodicke\\_zdroje.pdf](http://projekty.nidv.cz/media/materialy/projekty/strategicke_rizeni/Inspiromaty/INSPIROMAT_1_Metodicke_zdroje.pdf)
24. *Jednací řád Řídícího výboru.* 2018. MAS Aktivios. [online]. [cit. 2020-11-10]. Dostupné z: [https://www.mas-aktivios.cz/e\\_download.php?file=data/editor/515cs\\_2.pdf&original=Jednac%C3%AD%20%C5%99%C3%A1d%20MAP%20II.pdf](https://www.mas-aktivios.cz/e_download.php?file=data/editor/515cs_2.pdf&original=Jednac%C3%AD%20%C5%99%C3%A1d%20MAP%20II.pdf)
25. Kania, John, Mark Kramer. 2011. „Collective Impact“. [online]. [cit. 2020-11-08]. Stanford Social Innovation Review, s. 35 – 41. Dostupné z:  
[https://ssir.org/articles/entry/collective\\_impact](https://ssir.org/articles/entry/collective_impact)
26. Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2020/2021. 2020. Praha: Česká školní inspekce České republiky. Dostupné z:  
[http://www.csicr.cz/html/2020/Kriteria\\_hodnoceni\\_2020\\_2021/html5/index.html?&locale=CSY&pn=1](http://www.csicr.cz/html/2020/Kriteria_hodnoceni_2020_2021/html5/index.html?&locale=CSY&pn=1)
27. Macedo, Stephen et al. 2005. Democracy at Risk: How Political Choices Undermine Citizen Participation and What We Can Do about It. Washington DC: Brookings Institution Press. ISBN 9780815754053.
28. Majerová, Věra, Tomáš Kostecký, Luděk Sýkora. 2011. Sociální kapitál a rozvoj regionu. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4093-5.
29. Majerová, Věra, Pavlína Maříková, Petr Kment, Lucie Kocmánková, Irena Herová, Gabriela Pavlíková, Jiří Sálus. 2011. „Sociální kapitál na venkově“. In Majerová, V.,

Kostelecký, T., & Sýkora, L. 2011. Sociální kapitál a rozvoj regionu. Praha: Grada, str. 108 - 168. ISBN 978-80-247-4093-5.

30. *Memorandum o Partnerství pro vzdělávání 2030+*. 2020. [online]. [cit. 2020-11-17]. Dostupné z: [https://skav.cz/wp-content/uploads/2020/06/SKAV\\_Memorandum\\_Partnersvi\\_Governance2020\\_A4\\_podpisy\\_jednostrany.pdf](https://skav.cz/wp-content/uploads/2020/06/SKAV_Memorandum_Partnersvi_Governance2020_A4_podpisy_jednostrany.pdf)

31. *Metoda LEADER*. 2015. Národní síť MAS [online]. [cit. 2019-12-25]. Dostupné z: <http://nsmas.cz/dokumenty/dokumenty-organizace/propagace/>

32. *Místní akční plán rozvoje vzdělávání MAP II Blovičko a Přeštice*. 2020. [cit. 2020-07-11] Dostupné z: [https://www.mas-aktivios.cz/e\\_download.php?file=data/editor/559cs\\_7.pdf&original=MAP%20II%20anal%C3%BDza%20P%C5%99%C3%ADloha%204.pdf](https://www.mas-aktivios.cz/e_download.php?file=data/editor/559cs_7.pdf&original=MAP%20II%20anal%C3%BDza%20P%C5%99%C3%ADloha%204.pdf)

33. *Místní akční skupina*. 2019. [cit. 2019-12-25]. Dostupné z: [https://www.dotaceu.cz/cs/Ostatni/Dulezite/Slovník-pojmu/M/Místni-akcni-skupina-\(MAS\)](https://www.dotaceu.cz/cs/Ostatni/Dulezite/Slovník-pojmu/M/Místni-akcni-skupina-(MAS))

34. Muhič Dizdarevič, Selma. 2010. “Občanský sektor, trh a stát z pohledu vybraných teorií“. In Marek Skovajsa a kol. Občanský sektor. Praha: Portál, 90 - 109. ISBN 978-80-7367-681-0.

35. Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 1303/2013. 2013. Úřední věstník Evropské unie. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/getmedia/8b7d5fac-cf9d-4d06-9b83-492c3664f5a3/1303-Narizeni-o-spolecnych-ustanovenich.pdf>

36. *Naše priority*. 2020. Nadační fond Eduzměna. [online]. [cit. 2020-12-17]. Dostupné z: <https://eduzmena.cz/nase-priority/>

37. *O nás*. 2020. Nadační fond Eduzměna. [online]. [cit. 2020-12-17]. Dostupné z: <https://eduzmena.cz/o-nas/#nasehodnoty>

38. *O nás*. 2020. MAS Aktivios. [online]. [cit. 2020-06-24]. Dostupné z: <https://www.mas-aktivios.cz/menu-hlavni/o-nas/>

39. *O nás*. 2020. Pomáháme školám k úspěchu. [online]. [cit. 2020-12-17]. Dostupné z: <https://www.kellnerfoundation.cz/pomahame-skolam-k-uspechu/projekt/o-nas>

40. *Partnerství pro vzdělávání 2030+*. 2020. [online]. [cit. 2020-11-17]. Dostupné z: <https://skav.cz/partnerstvi-pro-vzdelavani-2030/>
41. Petrova, Tsveta, Sidney Tarrow. 2007. *Transactional and Participatory Activism in the Emerging European Polity: The Puzzle of East-Central Europe*. Comparative Political Studies [online], 74-94. [cit. 2020-11-01]. ISSN 00104140.
42. Postupy MAP II. Metodika tvorby místních akčních plánů v oblasti vzdělávání. 2018. Praha: Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy. Dostupné z: <https://opvvv.msmt.cz/download/file3012.pdf>
43. *Pracovní skupiny*. 2020. [online]. [cit. 2020-06-24]. Dostupné z: <https://www.mas-aktivios.cz/map-ii/pracovni-skupiny/>
44. *Pravidla pro žadatele a příjemce - specifická část. Výzva PO3 Místní akční plány rozvoje vzdělávání II*. 2018. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, Praha.
45. Putnam, Robert D. 1993. *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
46. Putnam, Robert D. 1995. „Bowling Alone: America's Declining Social Capital.“ *Journal of Democracy* vol. 6, no. 1., 1995. s. 65 -78.
47. Putnam, Robert D. 2000. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
48. Rakušanová, Petra. 2005. „Třetí sektor a občanská participace v České republice.“ Pp. 81-104 in Mansfeldová, Zdenka, Aleš Kroupa (eds.). *Participace a zájmové organizace v České republice*. Praha: Sociologické nakladatelství SLON. 244 s. ISBN 80-86429-53-9.
49. Rakušanová, Petra. 2007. *Povaha občanské společnosti v České republice v kontextu střední Evropy*. Sociologický ústav AV ČR, v.v.i., Praha 2007. ISBN 978-80-7330-122-4.
50. *RuhrFutur*. 2020. [online]. [cit. 2020-07-25]. Dostupné z: <https://www.ruhrfutur.de/>
51. *Řídící výbor*. 2020. [online]. [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: <https://www.mas-aktivios.cz/map-ii/ridici-vybor/>
52. Salamon, Lester M., Wojciech S. Sokolowski, Regina List. 2003. *Global Civil Society: An Overview*. Baltimore: Johns Hopkins University.

53. Salamon, Lester M., Helmut K. Anheier. 1998. "Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally." *Voluntas* 9 (3): 213-248.
54. Salamon, Lester M., Wojciech S. Sokolowski. 2016. *Beyond Nonprofits: Reconceptualizing the Third Sector*. International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University, 2016.
55. Skovajsa, Marek. 2010. „Organizovaná občanská společnost: teorie a vývoj“. In Marek Skovajsa a kol. *Občanský sektor*. Praha: Portál, 30 - 61. ISBN 978-80-7367-681-0.
56. Stachová, Jana 2008. *Občanská společnost v regionech České republiky*. Praha: Sociologický ústav AV ČR. ISBN 978-80-7330-142-2.
57. Stachová, Jana, Luděk Sýkora, Roman Matoušek. 2011. "Sociální kapitál a rozvoj regionu". In Majerová, V., Kostecký, T., Sýkora, L. 2011. *Sociální kapitál a rozvoj regionu*. Praha: Grada, str. 11 - 31. ISBN 978-80-247-4093-5.
58. *Stanovy MAS Aktivios, z.s.* 2015. MAS Aktivios. [online]. [cit. 2020-11-08]. Dostupné z: [https://www.mas-aktivios.cz/e\\_download.php?file=data/editor/20cs\\_3.pdf&original=Stanovy+MAS+Aktivios+z+10+11+2015.pdf](https://www.mas-aktivios.cz/e_download.php?file=data/editor/20cs_3.pdf&original=Stanovy+MAS+Aktivios+z+10+11+2015.pdf)
59. *Stanovy občanského sdružení*. 2005. MAS Aktivios. [online]. [cit. 2020-11-08]. Dostupné z: [https://www.mas-aktivios.cz/e\\_download.php?file=data/editor/20cs\\_2.pdf&original=stanovy0001.PDF](https://www.mas-aktivios.cz/e_download.php?file=data/editor/20cs_2.pdf&original=stanovy0001.PDF)
60. *Statut Řídícího výboru*. 2018. MAS Aktivios. [online]. [cit. 2020-11-10]. Dostupné z: [https://www.mas-aktivios.cz/e\\_download.php?file=data/editor/515cs\\_1.pdf&original=Statut%20%C5%98V%20MAP%20II.pdf](https://www.mas-aktivios.cz/e_download.php?file=data/editor/515cs_1.pdf&original=Statut%20%C5%98V%20MAP%20II.pdf)
61. *Strategický rámeček*. 2019. MAS Aktivios. [online]. [cit. 2020-04-11]. Dostupné z: [https://www.mas-aktivios.cz/e\\_download.php?file=data/editor/482cs\\_2.pdf&original=SR%20MAP%20II%20k%203.12.%202019%20C%20verze%204.pdf](https://www.mas-aktivios.cz/e_download.php?file=data/editor/482cs_2.pdf&original=SR%20MAP%20II%20k%203.12.%202019%20C%20verze%204.pdf)
62. *Strategie komunitně vedeného místního rozvoje 2016 - 2023*. 2020. MAS Aktivios. [online]. [cit. 2020-06-24]. Dostupné z: [https://www.mas-aktivios.cz/e\\_download.php?file=data/editor/550cs\\_1.pdf&original=SCLLD2014%20B.pdf](https://www.mas-aktivios.cz/e_download.php?file=data/editor/550cs_1.pdf&original=SCLLD2014%20B.pdf)

63. Strauss, Anselm L., Juliet Corbinová. 1999. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Boskovice: Albert. ISBN 808583460X.
64. Sýkora, Luděk, Roman Matoušek. 2008. Sociální kapitál a teritorialita sociálních sítí. *Geodny Liberec 2008*. Poštolka, V., Lipský, Z., Popková, K., Šmída, J., eds, *Geodny Liberec 2008 sborník příspěvků, Geodays Liberec 2008 book of proceedings*, s. 50-56. Liberec, TU Liberec. Dostupné z: [http://web.natur.cuni.cz/~sykora/pdf/Sykora\\_Matousek\\_\(2008\)\\_socialni\\_kapital\\_a\\_teritorialita\\_socialnich\\_siti\\_manuscript.pdf](http://web.natur.cuni.cz/~sykora/pdf/Sykora_Matousek_(2008)_socialni_kapital_a_teritorialita_socialnich_siti_manuscript.pdf)
65. Švaříček, Roman, Klára Šedřová. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.
66. Thiers, Naomi. 2017. „*Making Progress Possible: A Conversation with Michael Fullan*.“ *Educational leadership*, vol. 74. [online]. [cit. 2020-07-26]. Dostupné z: <http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/summer17/vol74/num09/Making-Progress-Possible@-A-Conversation-with-Michael-Fullan.aspx>
67. *Unser Ansatz*. 2020. RuhrFutur. [online]. [cit. 2020-07-26]. Dostupné z: <https://www.ruhrfutur.de/gemeinsam-wirken/ansatz>
68. Van Deth, Jan W. 2014. *A conceptual map of political participation*. *Acta Politica* [online]. 2014, 49(3), 349-367 [cit. 2020-11-01]. ISSN 00016810. Dostupné z: doi:10.1057/ap.2014.6.
69. Varvažovská, Pavla, Martina Jarkovská. 2016. Local Action Group as a symbol of a possible development of the region [online]. 2016 [cit. 2019-03-16]. ISSN 13395726.
70. *Výroční zpráva MAS Aktivios, z.s. 2015*. 2016. MAS Aktivios. [online]. [cit. 2020-11-08]. Dostupné z: [https://www.mas-aktivios.cz/e\\_download.php?file=data/editor/95cs\\_10.pdf&original=V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1va%202015%20skan.pdf](https://www.mas-aktivios.cz/e_download.php?file=data/editor/95cs_10.pdf&original=V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1va%202015%20skan.pdf)
71. *Výroční zpráva MAS Aktivios, z.s. 2016*. 2017. MAS Aktivios. [online]. [cit. 2020-11-08]. Dostupné z: [https://www.mas-aktivios.cz/e\\_download.php?file=data/editor/95cs\\_8.pdf&original=NAHLED--Vyrocni%20zprava%20Aktivios%202016\\_A5.pdf](https://www.mas-aktivios.cz/e_download.php?file=data/editor/95cs_8.pdf&original=NAHLED--Vyrocni%20zprava%20Aktivios%202016_A5.pdf)
72. *Výroční zpráva MAS Aktivios, z.s. 2018*. 2019. MAS Aktivios. [online]. [cit. 2020-04-11]. Dostupné z: <https://www.mas->

aktivios.cz/e\_download.php?file=data/editor/95cs\_11.pdf&original=NAHLED--  
Vyrocni%20zprava%20Aktivios%202018\_A5\_web.pdf

73. *Výroční zpráva MAS Aktivios, z.s. 2019.* 2020. MAS Aktivios. [online]. [cit. 2020-07-11]. Dostupné z: [https://www.mas-aktivios.cz/e\\_download.php?file=data/editor/95cs\\_12.pdf&original=V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1va%202019.pdf](https://www.mas-aktivios.cz/e_download.php?file=data/editor/95cs_12.pdf&original=V%C3%BDro%C4%8Dn%C3%AD%20zpr%C3%A1va%202019.pdf)

74. *VÝZVA Místní akční plány rozvoje vzdělávání.* 2016. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, Praha.

75. *VÝZVA Místní akční plány rozvoje vzdělávání II.* 2018. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, Praha.

76. *V3UV.* 2020. MAS Aktivios. [online]. [cit. 2020-06-24]. Dostupné z: <https://www.mas-aktivios.cz/vu3v-/ks-prestice/>

77. Yin, Robert K. 2003. *Case study research: design and methods.* Thousand Oaks: SAGE Publications. ISBN 076192552.

78. *Zákon č. 561/2004 Sb. O předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon).* 2004. Praha: Parlament ČR. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty-3/skolsky-zakon-ve-zneni-ucinnem-od-15-2-2019>

## 8. Příloha

### Příloha č. 1 Okruhy otázek pro rozhovory s respondenty

#### *1. Jak vnímají zapojení aktéři svou participaci díky práci v projektu MAP II?*

- A) Mohla bych Vás poprosit o krátké vysvětlení, jakou činností se v rámci MAP zabýváte?
- B) Z jakého důvodu jste se rozhodli zapojit do MAP? Proč Vás zajímá práce ve vzdělávací oblasti?
- C) Jakých výsledků chcete svým zapojením do projektu dosáhnout?
- D) Chcete ve vzdělávací oblasti něco ovlivnit či změnit? Vnímáte své zapojení jako nějakou formu občanské participace?
- E) V jakých procesech chcete svým zapojením angažovat/participovat?
- F) Co se podařilo díky projektu MAP ovlivnit či změnit?

#### *2. Jakým způsobem využívají aktéři v území možnost participovat na projektu MAP II?*

- A) Jak se mohou občané do činnosti v rámci MAP zapojit?
- B) Jaké aktivity jsou připravovány pro možné zapojení/angažování občanů v území?
- C) Jak je občanů možnost participace představována a nabízena?
- D) Je ze strany občanů možnost participace využívána?
- E) Jaké máte ze strany občanů reakce na Vaši činnost v rámci MAP? Jak Vaši práci oceňují, hodnotí?

#### *3. Jakou roli přikládají zapojení občané sociálním vazbám vzhledem k provádění projektu MAP II?*

- A) Jak jsou využívány sociální vazby/kontakty pro uskutečňování aktivit projektu?
- B) Jakou důležitost mají společenské vazby/sítě pro uskutečňování projektu?
- C) Jsou nějaké aktivity/body projektu, které by se neobešly bez opory v sociálních vazbách?
- D) Pracuje se v projektu na prohlubování dalších kontaktů a vazeb? Jakým způsobem?
- E) Jak navazujete nové kontakty na aktéry podporující rozvoj vzdělávání v regionu?
- F) Jaké aktivity jsou připravovány se zaměřením na propojení aktérů ve vzdělávání v území?
- G) Jakou roli v rámci projektu hraje místní komunita, zájem o dění uvnitř ní a aktivity v daném území (sounáležitost)?