

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

**Vliv krajského akčního plánování na plnění cílů dlouhodobého
záměru rozvoje vzdělávání v Královéhradeckém kraji**

Diplomová práce

2022

Bc. Lucie Krylová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Krylová**
Osobní číslo: **E200180**
Studijní program: **N0488A050001 Hospodářská politika a veřejná správa**
Studijní obor: **Ekonomika veřejného sektoru**
Téma práce: **Vliv krajského akčního plánování na plnění cílů dlouhodobého zá-
měru rozvoje vzdělávání v Královéhradeckém kraji**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomických věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je zhodnocení implementace krajského akčního plánu k naplnění cílů rozvoje vzdělávání v Královéhradeckém kraji. Na základě analýzy strategických dokumentů bude zhodnocen vliv realizace vybraných projektů k rozvoji vzdělávání v kraji. Součástí práce bude vlastní kvantitativní a kvalitativní vyhodnocení projektů, na jejichž základě budou formulována doporučení.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů spojených se zkoumanou problematikou.
- Úloha kraje ve vzdělávání a strategické dokumenty.
- Analýza implementace krajského akčního plánu.
- Závěry a návrhy doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Rozsah grafických prací: -
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

CENTRUM INVESTIC, ROZVOJE A INOVACÍ KRÁLOVÉHRADECKÉHO KRAJE. *Strategie rozvoje Královéhradeckého kraje na období 2021–2027*. Hradec Králové: CIRI, 2019.
KRAJSKÝ ÚŘAD KRÁLOVÉHRADECKÉHO KRAJE. *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Královéhradeckého kraje (2020–2024)*. Hradec Králové: Krajský úřad Královéhradeckého kraje, odbor školství, 2020.
KRBOVÁ, Jana. *Strategické plánování ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer, 2017, 143 s. ISBN 978-80-7552-587-1.
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY ČESKÉ REPUBLIKY. *Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+*. Praha: MŠMT, 2020.
STRNADOVÁ, Zuzana. *Co by měl vědět příjemce dotace*. Praha: GRADA Publishing, 2019, 192 s. ISBN 978-80-247-3076-9.
Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.**
Ústav ekonomických věd

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2022**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Jan Černohorský, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Práci s názvem Vliv krajského akčního plánování na plnění cílů dlouhodobého záměru rozvoje vzdělávání v Královéhradeckém kraji jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 24. 4. 2022

Bc. Lucie Krylová v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Na prvním místě bych chtěla poděkovat své vedoucí diplomové práce paní doc. Ing. Romaně Provazníkové, Ph.D., za její odborné a kvalitní vedení práce.

Následně bych ráda poděkovala zaměstnancům Krajského úřadu Královéhradeckého kraje, zejména vedoucí oddělení projektů ve vzdělávání, odbornému garantovi projektu PKAP a zástupcům realizačních týmů vybraných vzdělávacích projektů včetně partnerských organizací za jejich ochotu, poskytnutí interních dat, cenných rad a informací.

ANOTACE

Tématem diplomové práce je problematika krajského akčního plánování v Královéhradeckém kraji. Cílem práce je na základě teoretických podkladů a poznatků z praxe analyzovat vybrané strategické dokumenty, přiblížit vybrané vzdělávací projekty a posoudit jejich vliv k rozvoji vzdělávání v kraji. Nejprve je věnována pozornost objasnění základních pojmů spojených se zkoumanou problematikou, charakteristice Královéhradeckého kraje včetně jeho vlivu na vzdělávání a představení vybraných strategických dokumentů. Empirická část obsahuje popis zvolených projektů, na jejichž základě je provedeno průzkumné šetření v podobě dotazníkového šetření a osobního rozhovoru se zainteresovanými osobami. Práce je zakončena shrnutím průzkumného šetření a návrhem doporučení.

KLÍČOVÁ SLOVA

projekt, implementace, krajský akční plán, ministerstvo, kraj, vzdělávání, škola, strategie

TITLE

The Influence of regional action planning for the fulfilment of the long term education development scheme in the Hradec Králové Region

ANNOTATION

The content of the diploma thesis is the issue of regional action planning in the Hradec Králové region. The aim of the work is on the basis of theoretical knowledge and practical data to analyse and introduce selected strategic documents and educational projects and assess their impact on the development of education in the Hradec Králové Region. First, attention is paid to the clarification of basic concepts related to the researched issues, presentation of selected strategic documents and characteristics of the Hradec Králové Region including its impact on education. The empirical part contains a description of the selected projects. On the basis of these projects, a questionnaire survey and interview with interested parties are conducted. The work is ended with a summary of the obtained results and draft recommendation.

KEYWORDS

project, implementation, regional action plan, ministry, region, education, school, strategy

OBSAH

ÚVOD	15
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	17
1.1 Vzdělávání v České republice.....	17
1.1.1 Školství	17
1.1.2 Vzdělávací systém	18
1.1.3 Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání	20
1.1.4 Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR.....	21
1.2 Strategické plánování.....	22
1.2.1 Strategie	23
1.2.2 Strategický plán	24
1.2.3 Akční plán.....	25
1.3 Účelově určené prostředky ze státního rozpočtu	27
1.3.1 Dotace a návratná finanční výpomoc.....	27
1.3.2 Řízení o poskytnutí účelově určených prostředků	27
1.4 Projekt.....	29
1.4.1 Projektový cyklus a fáze	30
1.4.2 Administrace projektu.....	30
2 ÚLOHA KRAJE VE VZDĚLÁVÁNÍ A STRATEGICKÉ DOKUMENTY	33
2.1 Královéhradecký kraj.....	33
2.1.1 Úloha kraje ve vzdělávání.....	34
2.2 Vybrané strategické dokumenty	35
2.2.1 Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+	35
2.2.2 Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2019–2023	38
2.2.3 Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Královéhradeckého kraje na období 2020–2024.....	40
3 KRAJSKÉ AKČNÍ PLÁNOVÁNÍ ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ	43
3.1 Uvedení do problematiky.....	43
3.1.1 Analýza potřeb na SŠ a VOŠ v KHK	46
3.2 Projekt KAP KHK	47
3.2.1 Klíčové aktivity projektu	48
3.2.2 Výstupy projektu.....	50

4	IMPLEMENTACE KRAJSKÉHO AKČNÍHO PLÁNU	53
4.1	Rozhovory se zaměstnanci KÚ.....	53
4.2	Zmapování implementačních projektů	54
4.2.1	IKAP I, IKAP II.....	54
4.2.2	Klíčové aktivity.....	57
4.2.3	Výstupy	61
4.3	Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení	62
4.3.1	Struktura respondentů	63
4.3.2	Účast v projektech	64
4.3.3	Návaznost na klíčové aktivity IKAP I a odlišnosti.....	65
4.3.4	Přínos pro školu/organizaci	66
4.3.5	Administrativa	67
4.3.6	Problémy/komplikace	68
4.3.7	Spolupráce	70
4.3.8	Pomoc při realizaci projektů	72
4.3.9	Účast v dalším podobně zaměřeném projektu	73
4.3.10	Klíčové aktivity.....	74
4.3.11	Finanční prostředky	76
4.3.12	Covid-19	78
4.3.13	Kapitoly rozpočtu	79
4.3.14	Hodnocení výsledku zapojení do projektů.....	80
4.3.15	Způsob a frekvence předávání informací.....	80
4.3.16	Cílové skupiny	83
4.3.17	Změny v původně nastaveném rozpočtu/záměru.....	83
4.3.18	Doplnění k dotazníkovému šetření	84
4.4	Shrnutí zjištěných poznatků a doporučení	85
4.4.1	Poznatky z výsledků dotazníkového šetření	85
4.4.2	Problémy a doporučení	88
	ZÁVĚR	94
	POUŽITÁ LITERATURA.....	96
	SEZNAM PŘÍLOH.....	103

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Základní atributy pro strategické plánování.....	22
Obrázek 2: Proces tvorby strategického dokumentu	25
Obrázek 3: Schéma procesu krajského akčního plánování.....	43
Obrázek 4: Srovnání prioritizace povinných oblastí v čase.....	46
Obrázek 5: Struktura respondentů dotazníkového šetření	63
Obrázek 6: Typ partnerské organizace	64
Obrázek 7: Důvody účasti v implementačních projektech	65
Obrázek 8: Návaznost na KA projektu IKAP I a odlišnosti projektů.....	66
Obrázek 9: Přínos projektů pro partnerské školy/organizace	66
Obrázek 10: Administrativní zátěž	67
Obrázek 11: Pomoc při administraci projektů	68
Obrázek 12: Problémy/komplikace projektu IKAP I	69
Obrázek 13: Problémy/komplikace projektu IKAP II	69
Obrázek 14: Spolupráce s RT příjemce	70
Obrázek 15: Užitečnost spolupráce s RT příjemce.....	71
Obrázek 16: Spolupráce s ostatními partnery	71
Obrázek 17: Pomoc při realizaci projektů	72
Obrázek 18: Účast v dalším podobně zaměřeném projektu	73
Obrázek 19: Důvody neúčasti v dalším podobně zaměřeném projektu.....	74
Obrázek 20: Nabídka KA	74
Obrázek 21: KA v projektu IKAP I	75
Obrázek 22: KA v projektu IKAP II.....	75
Obrázek 23: Realizace šablon v rámci projektu IKAP II	76
Obrázek 24: Způsoby realizace KA.....	76
Obrázek 25: Finanční prostředky.....	77
Obrázek 26: Nepřímé náklady	77
Obrázek 27: Pandemická situace Covid-19	78
Obrázek 28: Položky rozpočtu.....	79
Obrázek 29: Hodnocení výsledků zapojení do projektů.....	80
Obrázek 30: Předávání informací partnerům ze strany KÚ či MŠMT ČR.....	81
Obrázek 31: Způsob komunikace partnerů s KÚ či MŠMT ČR.....	82
Obrázek 32: Předávání informací kolegům	82

Obrázek 33: Cílové skupiny	83
Obrázek 34: Dodržení původního rozpočtu/projektového záměru.....	84

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Struktura českého školství dle mezinárodní standardní klasifikace vzdělávání	19
Tabulka 2: Časová osa projektů souvisejících s krajským akčním plánováním v KHK	45
Tabulka 3: Počet akcí napříč jednotlivými platformami	50
Tabulka 4: Počet podpořených osob	51
Tabulka 5: Způsob využití získaných dovedností.....	51
Tabulka 6: Původní rozpočet IKAP I	55
Tabulka 7: Vyčerpané finanční prostředky IKAP I	56
Tabulka 8: Vratka IKAP I.....	56
Tabulka 9: Původní rozpočet IKAP II	56
Tabulka 10: Výdaje IKAP I - kapitoly rozpočtu (přímé náklady).....	58
Tabulka 11: Výdaje IKAP I - KA	58
Tabulka 12: Plánované výdaje IKAP II - kapitoly rozpočtu	60
Tabulka 13: Plánované výdaje IKAP II - KA.....	61
Tabulka 14: Důvod účasti v projektech	64
Tabulka 15: Návaznost na KA projektu IKAP I.....	65
Tabulka 16: Odlišnosti implementačních projektů	65
Tabulka 17: Přínos projektů pro partnerské školy/organizace.....	66
Tabulka 18: Jednoduchost administrace projektů.....	67
Tabulka 19: Pomoc při administraci projektů.....	68
Tabulka 20: Problémy/komplikace	68
Tabulka 21: Spolupráce s RT příjemce (KHK)	70
Tabulka 22: Užitečnost spolupráce s RT příjemce	70
Tabulka 23: Spolupráce s ostatními partnery	71
Tabulka 24: Pomoc při realizaci projektů.....	72
Tabulka 25: Další účast v podobně zaměřeném projektu	73
Tabulka 26: Nabídka klíčových aktivit.....	74
Tabulka 27: Finanční prostředky	77

Tabulka 28: Covid-19	78
Tabulka 29: Položky rozpočtu	79
Tabulka 30: Dosavadní výsledek	80
Tabulka 31: Způsob a frekvence předávání informací	81
Tabulka 32: Komunikace partnerů s KÚ či MŠMT	81
Tabulka 33: Předávání informací o projektech kolegům/podřízeným.....	82
Tabulka 34: Cílové skupiny	83
Tabulka 35: Původní rozpočet/záměr	84

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

CIRI KHK	Centrum investic, rozvoje a inovací Královéhradeckého kraje
ČR	Česká republika
DDM	Dům dětí a mládeže
DZ	dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy
DZ ČR	Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky
DZ KHK	Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Královéhradeckého kraje
EEG	elektroencefalografie
ESIF	Evropské strukturální a investiční fondy
ET	Education and Training
EU	Evropská unie
ICT	informační a komunikační technologie
IKAP	Implementace krajského akčního plánu
IKAP KHK I	projekt Implementace krajského akčního plánu rozvoje vzdělávání v Královéhradeckém kraji I
IKAP KHK II	projekt Implementace krajského akčního plánu rozvoje vzdělávání v Královéhradeckém kraji II
IROP	Integrovaný regionální operační program
ISCED	Mezinárodní standardní klasifikace vzdělávání
ISKP	informační systém koncového příjemce
KA	klíčová aktivita
KHK	Královéhradecký kraj
KAP	Krajský akční plán rozvoje vzdělávání
KAP KHK	projekt Krajský akční plán rozvoje vzdělávání v Královéhradeckém kraji

KAP I	dokument Krajský akční plán I
KAP II	dokument Krajský akční plán II
KÚ KHK	Krajský úřad Královéhradeckého kraje
LCD	displej z tekutých krystalů
MF ČR	Ministerstvo financí České republiky
MS2014+	monitorovací systém pro administraci evropských dotací pro programovací období 2014–2020
MS Teams	aplikace v předplatném Office 365
MŠ	mateřská škola
MŠMT ČR	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky
NFV	návratná finanční výpomoc
NPI ČR	Národní pedagogický institut České republiky
NUTS	Nomenklatura územních statistických jednotek
OP JAK	Operační program Jan Amos Komenský
OP PPR	Operační program Praha pól růstu
OP VVV	Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání
OŠ	odbor školství
PA	plán aktivit
PP	pedagogický pracovník
PKAP	projekt Podpora krajského akčního plánování
RT	realizační tým
SR	státní rozpočet
SŠ	střední škola
Strategie 2030+	Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+
ŠAP	Školní akční plán
ŠJ	školní jídelna

SVP	speciální vzdělávací potřeby
SWOT	vnitřní silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí
VOŠ	vyšší odborná škola
VS	veřejná správa
VŠ	vysoká škola
ZŠ	základní škola
3D	trojdimenzionální

ÚVOD

Před 18 lety v roce 2004 se Česká republika stala součástí EU a otevřela se jí možnost čerpat finanční prostředky z evropských strukturálních fondů. Nezbytnou podmínkou pro jejich čerpání bylo a stále je vypracování strategických dokumentů a jejich projednání a schválení Komisí EU. Právě na základě strategických dokumentů dochází k alokaci finančních prostředků na realizaci jednotlivých politik. V programovacím období 2014–2020 bylo kromě uplatňování integrovaných nástrojů ve strategickém plánování možné využít také jiné nástroje. Jednalo se především o krajské nebo místní akční plánování v různých oblastech. Například v oblasti vzdělávání dochází prostřednictvím tohoto plánování k zajištění specifických potřeb na regionální a místní úrovni, které dle Krbové (2017) v této oblasti poskytují koordinaci a zacílení tří operačních programů (OP VVV, IROP a OP PPR). Královéhradecký kraj je v oblasti školství zřizovatelem většiny středních a vyšších odborných škol. Tato pozice mu v oblasti vzdělávání umožňuje určovat směry, priority a strategie, které ovlivňují chod škol v území. V současné době je základním strategickým dokumentem v oblasti školství na úrovni kraje „Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy KHK“. Tento dokument vytyčuje cíle a udává priority, kterých má být v jednotlivých segmentech oblasti školství dosaženo, a to vždy na období 5 let. Na základě výzvy MŠMT ČR v souladu s OP VVV přistoupil KHK do projektu s názvem „Krajský akční plán rozvoje vzdělávání KHK“, jehož výsledkem bylo zpracování dvou Krajských akčních plánů. Cíle vytyčené v těchto dokumentech poté naplňují projekty s názvem „Implementace krajských akčních plánů KHK“. Tyto implementační projekty byly po vzájemné dohodě a doporučení vedoucí oddělení projektů ve vzdělávání KÚ KHK zvoleny jako předmět výzkumu diplomové práce.

Cílem práce je na základě strategických dokumentů, teoretických poznatků a podkladů z praxe zmapovat a zhodnotit krajské akční plánování včetně jeho implementace v KHK a posoudit vliv realizace vybraných projektů k rozvoji vzdělávání v kraji. Předložená práce se skládá z pěti kapitol. První kapitola je zaměřena teoreticky a jsou v ní stručně charakterizovány základní pojmy a oblasti, které jsou důležité k pochopení zkoumané problematiky. Těmito pojmy jsou vzdělávání v ČR, strategické plánování, účelově určené prostředky ze státního rozpočtu a projekt. V návaznosti na to je v druhé kapitole představen KHK a jeho úloha ve vzdělávání. V rámci této kapitoly jsou také charakterizovány vybrané vzdělávací strategické dokumenty, kterými jsou „Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+“, „DZ ČR na období 2019–2023“ a „DZ KHK na období 2020–2024“. Třetí kapitola

se věnuje objasnění krajského akčního plánování rozvoje vzdělávání v KHK a představení projektu, prostřednictvím kterého je akční plánování v kraji realizováno. Stěžejním zdrojem informací pro tuto část práce jsou informace, připomínky, interní data a zkušenosti z praxe odborného garanta projektu s názvem „Podpora krajského akčního plánování“ a realizačního týmu projektu „Krajský akční plán rozvoje vzdělávání KHK“. Pro analýzu byly zvoleny projekty „Implementace krajského akčního plánu rozvoje vzdělávání v KHK I“ a „Implementace krajského akčního plánu rozvoje vzdělávání v KHK II“, a to z důvodu osobní zkušenosti autorky na jejich realizaci a zároveň také na žádost a doporučení vedoucí oddělení projektů ve vzdělávání odboru školství na KÚ KHK. Analýza byla provedena na základě literární rešerše, informací z webových stránek a realizačního týmu implementačních projektů, vstupních údajů zjištěných z interních materiálů oddělení projektů ve vzdělávání, a především za podpory provedeného rozhovoru se zástupci realizačního týmu implementačních projektů a vlastního dotazníkového šetření. Čtvrtou kapitolu uzavírá vyhodnocení provedené analýzy a shrnutí získaných výsledků včetně návrhu doporučení. Předkládaná diplomová práce může pomoci dostat tematiku krajského akčního plánování včetně jeho implementace v KHK do širšího povědomí pracovníků ve vzdělávání. Pro ředitele škol může sloužit jako zdroj informací či inspirace a pro KHK jako zpětná vazba.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

První kapitola je věnována základním pojmům, jejichž znalost je podstatná pro předkládanou práci. Jsou zde na základě zákonů, odborné literatury a internetových zdrojů představeny pojmy, které se týkají vzdělávání v ČR. Patří mezi ně české školství, OP VVV a MŠMT ČR. Další část je zaměřena na charakteristiku strategického plánování, účelově určených prostředků ze SR a pojmu projekt.

1.1 Vzdělávání v České republice

Vzdělávání v ČR již prošlo a stále prochází vývojem. Průcha (2015, s. 17) tento pojem chápe jako: „*proces záměrného a organizovaného osvojování poznatků, dovedností a postojů, typicky realizovaný prostřednictvím školního vyučování*“. Dle Švarcové (2008) lze na základě zaměření rozlišit vzdělávání všeobecné a odborné. Všeobecné vzdělávání tvoří nezbytný vzdělanostní základ pro všechny členy společnosti. Odborné vzdělání se týká osvojených struktur dovedností a vědomostí, které jsou nezbytné pro výkon konkrétních pracovních činností (určité povolání či profese). Dále lze vzdělávání členit dle vzdělávacích institucí, ve kterých probíhá vzdělávací proces, to znamená předškolní, základní, středoškolské a vysokoškolské. Cíle, ke kterým má současný vzdělávací systém směřovat, vymezuje zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). Mezi tyto cíle patří například rozvoj osobnosti člověka, získání všeobecného či odborného vzdělání nebo poznání světových kulturních hodnot a evropských tradic.

1.1.1 Školství

České školství spadá do veřejného sektoru. Dnešní společnost je považována za pozitivní externalitu, jelikož produkuje vzdělání, které má pozitivní vliv na produktivitu lidského kapitálu. Obecně lze pojem školství definovat jako odbornou soustavu, která je zaměřena především na vzdělávání a gramotnost obyvatelstva. Většinu českých škol dnes spravuje VS a financují je veřejné rozpočty (Rektořík, 2002; Nahodil, 2014). Švarcová (2008, s. 63) tento pojem charakterizuje jako: „*sociální instituci účelově vytvořenou k realizaci řízené a systematické výchovy a vzdělávání, která představuje startovní pole, neboť vybavuje mladého člověka kvalifikačními předpoklady dalšího společenského vzestupu*“.

Pro účely této práce je nezbytné charakterizovat pojem škola. Dle Průchy (2017) je to útvar, který je nějakým způsobem uspořádán a řízen, který něco produkuje a je začleněn do svého prostředí. Švarcová (2008) uvádí, že by škola měla přispívat k celkovému rozvoji jednotlivce a poskytovat mu poznatky a dovednosti, které by nemohl získat pouhou zkušeností ze svého prožívání mimo školu, dále seznamovat žáky s podstatou mnoha procesů a jevů, vést je k chápání příčinných souvislostí a připravovat je k další edukaci potřebné pro výkon případné budoucí profese a k uplatnění na trhu práce.

České školství se nejčastěji dělí na veřejné a soukromé. Hlavním rozdílem mezi těmito institucemi je jejich zřizovatel. Veřejná škola je zřizována subjektem veřejné správy (MŠMT ČR, kraj či obec), oproti tomu soukromá škola je zřizována a provozována nestátním subjektem (Průcha, 2013). Hlavním zdrojem financování českých veřejných škol jsou finanční prostředky ze SR. Dalším významným finančním zdrojem jsou dle Nahodila (2014) příspěvky krajů a obcí (vztah mezi územní samosprávou a školou je zde vztahem zřizovatele a příspěvkové organizace). U soukromé školy je základním atributem školné, které je druhým zdrojem příjmů po státních dotacích. Mezi další zřizovatele škol patří například církve. V současné době plní nezastupitelnou roli také pojem inkluzivní škola (Nahodil, 2014; Průcha, 2013), a to zejména ve vztahu k té části žáků, která je handicapovaná (fyzickým či mentálním zdravotím). Tyto školy umožňují začlenění žáků se SVP. Vzdělávání těchto osob je realizováno v soustavě škol a školských zařízení a částečně i ve specializovaných institucích.

1.1.2 Vzdělávací systém

Dle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), tvoří vzdělávací soustavu:

- školy (mateřské, základní, střední, vyšší odborné, konzervatoř, umělecké, jazykové s právem státní jazykové zkoušky),
- školská zařízení (poradenská, účelová, výchovná, ubytovací, pro zájmové a další vzdělávání a výkon ústavní a ochranné výchovy, zařízení školního stravování a preventivně výchovnou péči, pro další vzdělávání pedagogických pracovníků).

Vzdělávání ve výše uvedených zařízeních zajišťují PP. Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, definuje následující kategorie PP: učitel, vychovatel, speciální pedagog, psycholog, pedagog volného času, asistent pedagoga, trenér a vedoucí pedagogický pracovník. Učitel je jedním ze základních činitelů vzdělávacího

procesu. Jeho úkolem je poskytnout žákům vědomosti, dovednosti a návyky a všestranně rozvíjet jejich osobnostní kvality. Žákem je člověk v roli vyučovaného subjektu, bez ohledu na věk. Statutárním orgánem školské právnické osoby je ředitel školy, který školu, předškolní zařízení nebo školské zařízení řídí. Dále odpovídá za efektivní využívání finančních prostředků, personální záležitosti a odbornou, výchovnou a vzdělávací práci (Průcha, 2013; Švarcová, 2008). Struktura českého školství je znázorněna v tabulce 1. Tabulka je zpracována ve zjednodušené podobě na základě Mezinárodní standardní klasifikace vzdělávání (International Standard Classification of Education neboli ISCED).

Tabulka 1: Struktura českého školství dle mezinárodní standardní klasifikace vzdělávání

Stupeň ISCED	Stupeň v českém školském systému a příklady škol	
0	předškolní	MŠ, přípravný stupeň speciální ZŠ
1	primární	1.–5. ročník ZŠ, 1., 2. stupeň praktické ZŠ
2	střední (nižší sekundární)	po 5. ročníku před SŠ: 6.–9. ročník ZŠ, odpovídající nižší ročníky víceletých gymnázií
3	střední (vyšší sekundární)	veškeré střední školy
4	postsekundární	pomaturitní studium (jazykové školy)
5	krátký terciární vzdělávání	vyšší odborné školy
6	bakalářský/ekvivalentní	bakalářské studium na VŠ
7	magisterský/ekvivalentní	magisterské studium na VŠ
8	doktorský/ekvivalentní	doktorské studium na VŠ

Zdroj: vlastní zpracování dle (Eurostat, 2007; Průcha, 2017; Švarcová, 2008)

Počáteční stupeň představuje předškolní vzdělávání, které je poskytováno dle § 34 odst. 1 školského zákona dětem zpravidla ve věku od tří do šesti let. Napomáhá vyrovnávat nerovnosti vývoje dětí před vstupem do základního vzdělávání a podporuje rozvoj jejich osobnosti. Předškolní vzdělávání se realizuje v MŠ, speciálních MŠ a v přípravných třídách pro děti se sociálním znevýhodněním. Kompletní výčet cílů předškolního vzdělávání definuje § 33 školského zákona.

Základní vzdělávání se člení na první a druhý stupeň a poskytují ho ZŠ. Povinná školní docházka trvá v současné době 9 let, jak uvádí § 36 odst. 1 školského zákona, a začíná zpravidla

ve věku 6 let. Dle § 45 odst. 1 školského zákona mají žáci po pátém roku na ZŠ možnost dokončit tento stupeň vzdělávání na víceletém gymnáziu. Během ZŠ se žáci mají naučit poznávat své schopnosti a uplatňovat je spolu s osvojenými vědomostmi a dovednostmi při rozhodování o svém budoucím profesním uplatnění. Kompletní cíle základního vzdělávání definuje § 44 školského zákona.

Poskytovatelem středního vzdělávání jsou SŠ, které poskytují všeobecné nebo odborné střední vzdělání. Jak uvádějí Nahodil (2014) a Švarcová (2008), více rozvíjí vědomosti, dovednosti a schopnosti získané na ZŠ. Mají charakter konečné etapy nebo přechodové fáze. Tento stupeň vzdělávání se uskutečňuje převážně na gymnáziích, středních odborných školách a středních odborných učilištích. Školský zákon rozlišuje střední vzdělání, střední vzdělání s výučním listem a střední vzdělání s maturitní zkouškou. Do středního vzdělávání se mimo jiné řadí také nástavbové studium s maturitní zkouškou (kdo již získal výuční list) a tak zvané postsekundární vzdělávání. Postsekundární vzdělávání může mít podobu například nástavbového studia absolventů středních odborných učilišť, pomaturitního studia na jazykových školách s akreditací MŠMT ČR, rekvalifikačních kurzů pro absolventy SŠ a podobně.

Vyšší odborné vzdělávání poskytují VOŠ. Tyto školy dle § 92 odst. 1 školského zákona připravují jedince pro kvalifikovaný výkon náročných odborných činností. Jak uvádí Švarcová (2008), jejich charakteristickým rysem je cílené zaměření na praktickou přípravu studentů pro jejich budoucí zaměstnání. Studium je zakončeno absolutoriem, které předpokládá závěrečnou zkoušku z odborných předmětů, cizího jazyka a obhajobu závěrečné práce. Specifickým znakem VOŠ je odborná praxe jako povinná součást studia.

Vysokoškolské vzdělávání poskytují VŠ. Dle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, existují VŠ veřejné, soukromé a státní. VŠ umožňují studentům získávat, rozšiřovat a prohlubovat znalosti z různých oblastí, a tím se podílejí na jejich celoživotním vzdělávání. Státní VŠ představují organizační složky ministerstva obrany a vnitra a jsou financovány příslušnými ministerstvy. VŠ je buď univerzitní (bakalářské, magisterské nebo doktorské studijní programy) nebo neuniverzitní, kde je bakalářské studium koncipované jako konečné (Průcha, 2013; Rektořík, 2002).

1.1.3 Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

Pojem operační program je základním strategickým dokumentem pro konkrétní tematickou oblast či region soudržnosti, který zpracovávají členské země EU. Jsou v něm podrobně

popsány cíle a priority, které chce členská země v programovém období 2014–2020 v dané oblasti dosáhnout. OP VVV je v gesci MŠMT ČR. Je možné ho zařadit mezi tematické operační programy, ze kterých lze čerpat finanční prostředky z EU, konkrétně z ESIF na podporu školství, vědy a výzkumu. Hlavním cílem tohoto programu je přispět k posunu ČR v oblasti rozvoje lidských zdrojů pro znalostní ekonomiku v sociálně soudržné společnosti a podpory kvalitního výzkumu, pro který kvalifikovaní pracovníci představují klíčový vstupní faktor (Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání, 2017). Zaměřuje se především na zvýšení kvality vzdělávání, propojení vzdělávání a výzkumu s trhem práce, snížení rizika neúspěchu mladých lidí ve vzdělávání, zlepšení kvality a efektivity včetně odborné přípravy ve vzdělávání a sociální soudržnost. Je podporován intervencemi v rámci následujících prioritních os:

- posilování kapacit pro kvalitní výzkum,
- rozvoj vysokých škol a lidských zdrojů pro výzkum a vývoj,
- rovný přístup ke kvalitnímu předškolnímu, primárnímu a sekundárnímu vzdělávání.

Jedná se tedy především o podporu kvalitního výzkumu (zlepšení spolupráce ve výzkumu, kvalifikovaná pracovní síla) a intervence v oblasti vzdělávání neboli systémové změny směřující ke zkvalitnění vzdělávacího systému ČR, sociální integrace dětí a žáků se SVP a zkvalitnění přípravy budoucích PP (DotaceEU.cz, 2021).

1.1.4 Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR

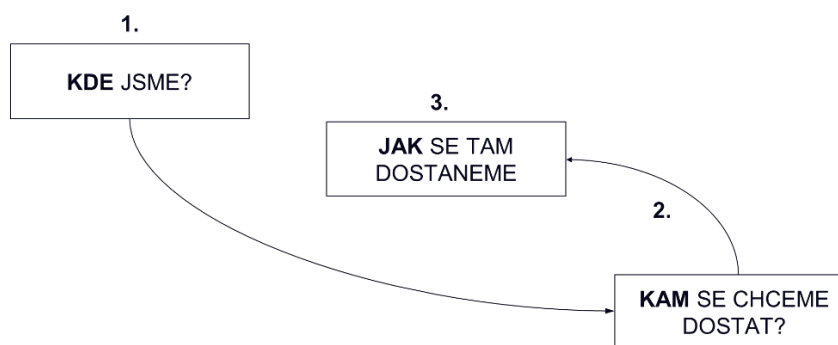
MŠMT ČR je dle zákona České národní rady č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČR (kompetenční zákon) ústřední orgán státní správy pro předškolní zařízení a školská zařízení, ZŠ, SŠ a VŠ, pro vědní politiku, výzkum či vývoj. Koordinuje činnost dalších ministerstev včetně jiných ústředních orgánů státní správy, zachovává si klíčovou funkci při zajišťování a rozdělování prostředků SR ve školství a zároveň je velmi důležitým subjektem vzdělávací politiky. Vytváří koncepce a strategie rozvoje vzdělávání, připravuje návrhy zákonů týkající se vzdělávání, zajišťuje kvalitu vzdělávacího systému a jeho evaluaci a podporuje inovace ve vzdělávání (Průcha, 2013). Je mu podřízena Česká školní inspekce a mnoho dalších organizací, jako je Centrum pro zjišťování výsledků vzdělávání či NPI ČR. Jeho sídlo se nachází na adrese Karmelitská 529/5, 118 12, Praha 1 (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky, 2021).

1.2 Strategické plánování

Aplikace strategického plánování se v oblasti veřejného sektoru dle Šilhánkové (2007) začala prosazovat až v průběhu 80. let 20. století, kde je většinou spojováno s možností čerpání prostředků z fondů EU. V současné době se považuje za nástroj socioekonomického rozvoje a je východiskem především při vytváření programových dokumentů v rámci EU při žádostech o poskytnutí finančních prostředků z evropských fondů. Ve VS je pro tento pojem využíván také termín programování.

Krbová (2015, s. 2) definuje strategické plánování jako: „*proces identifikace a dosahování dlouhodobých cílů neboli nástroj subjektu, který se prostřednictvím analýz a stanovených konkrétních postupů snaží dosáhnout kvalitativních a kvantitativních změn*“. Společnost Eurion, zabývající se vzdělávací činností v souvislosti s evropskou integrací a členstvím ČR v EU, interpretuje strategické plánování jako „*systematický způsob organizovat změny a vytvářet v celé společnosti konsensus a společnou vizi pro lepší socioekonomickou budoucnost*“ (Eurion, 2007, s. 1). Jedná se o dlouhodobý plánovací cyklus, při kterém vzniká představa o tom, čím se organizace (subjekt) bude zabývat, co plánuje rozvíjet, čeho hodlá docílit a jakou cestou se chystá vydat. Obecně řečeno je to tvorba plánů s logickou provázaností jednotlivých kroků od definování výchozích podmínek, analýzy prostředí až po stanovení cílů a vize, výběru strategie a následně její inkorporace. Pro úspěšnou realizaci strategického plánování je nutná především transparentnost a otevřenost vůči veřejnosti včetně jejího zapojení do celého procesu (David, 2011; Krbová, 2017).

Obrázek 1: Základní atributy pro strategické plánování



Zdroj: Rojka (2019)

Dle Perlína a Bičíka (2006) musí být před zahájením strategického plánování zodpovězeny tři základní otázky, mezi které patří poznání výchozí situace, tedy současného stavu a dosavadního vývoje (kde se nacházíme), definování budoucího stavu včetně nastavení cílů

(kam se plánujeme dostat) a naplánování konkrétních kroků směřujících k cílovému stavu (jakým způsobem se tam ze současného stavu dostaneme), viz obrázek 1. Proces (cyklus) strategického řízení lze rozdělit do tří základních fází (Wokoun, 2008, s. 430):

- strategická analýza,
- strategický výběr (návrh strategie),
- implementace (realizace) strategie.

1.2.1 Strategie

V odborné literatuře existuje nespočetně definic, které se snaží tento pojem definovat. Všeobecně se dle Krbové (2017) strategie považuje za výchozí bod k plánování neboli k tvorbě programových dokumentů, které blíže rozpracovávají a na základě analýz konkretizují aktivity, které by měly vést k naplnění stanovených cílů. Dedouchová (2001, s. 1) definuje strategii jako: *„připravenost na budoucnost neboli plán, který je explicitně a racionálně formulován, testován a následně implementován, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů“*.

Wokoun (2008) představuje pojetí strategie jako: *„přirozený výběr, kdy jsou subjekty nuceny se přizpůsobovat tlaku prostředí, plán, který je výstupem plánování, posloupnost dílčích kroků s důsledným řízením, kulturu založenou na zkušenostech, politiku, která je výsledkem vyjednávání zájmových skupin a vizi, která formuluje budoucí stav“* (Wokoun, 2008, s. 429). Je možné shrnout, že strategie je plán (vodítko pro rozhodování) neboli průběh jednotlivých kroků, který představuje návod plánování dlouhodobých vytyčených cílů a postupů do budoucnosti, způsob jejich dosažení včetně zajištění alokace potřebných zdrojů k jejich uskutečnění (Fotr, 2020; Krbová, 2017). Jejím hlavním úkolem je definovat cíle a prioritní oblasti rozvoje, dlouhodobě řešit problémy, pomáhat organizovat změny a dosažení konsensu o budoucím rozvoji mezi jednotlivými aktéry (Hrabalová, 2004). Ve strategii by měla být promítnuta věcná a časová dimenze a vymezeny potřebné zdroje. Poté je možné hovořit o trojrozměrnosti (Krbová, 2017, s. 48; Ministerstvo financí České republiky, 2013, s. 8):

- cíle, opatření, indikátory (proč je daná strategie vytvářena a co řeší, jak bude daný problém řešen a jaký je její cílový stav, kterého by mělo být realizací strategie dosaženo),
- finanční rámec/vize (kolik bude dané řešení stát a kdo poskytne potřebné zdroje),
- harmonogram (kdy se bude problém řešit a jak dlouho daná strategie platí).

Trojrozměrnost strategie lze dle Krbové (2017) jednoduše shrnout jako stanovení cílů, aktivit a výstupů včetně monitorovacích indikátorů, návrh finančních předpokladů a harmonogram realizace navrhovaných opatření. Strategie je dle MF ČR (2013) možné hierarchizovat na základě jednotlivých úrovní, na kterých jsou vytvářeny. Na vrcholu pomyslné pyramidy se nachází mezinárodní strategie (nejsou tvořeny přímo institucemi veřejné správy ČR, ale při tvorbě strategií na národní úrovni je nutné tyto strategie respektovat a vycházet z nich). Dále následují strategie národní (průřezové a resortní) a regionální (kraje, NUTS 2). Poslední příčku zaujímají místní strategie na úrovni měst, obcí a mikroregionů.

1.2.2 Strategický plán

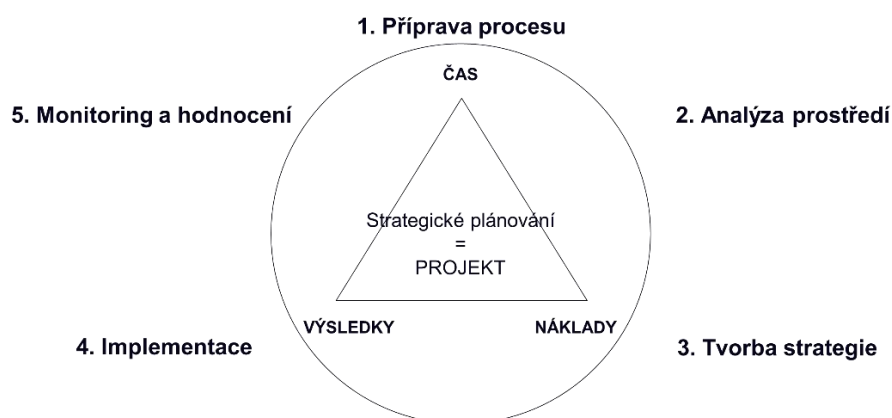
Strategický plán je finálním výstupem strategického plánování stanovujícím vizi, cíle nebo opatření ve stanovené oblasti. Je považován za klíčový dokument (nástroj) deklarující dlouhodobé cíle rozvoje a základní priority jejich dosažení (Wokoun, 2008). Dle společnosti Eurion (2007, s. 1) je strategický plán: „*soubor postupných a zcela konkrétních kroků, které povedou ke zlepšení sociálně-ekonomického prostředí v řešeném území*“.

V oblasti VS je tento nástroj veřejným dokumentem, který musí být schválen, uveřejněn a průběžně aktualizován příslušným orgánem. Měl by být rozvíjen z úrovně EU přes úroveň republiky a krajů až do úrovně obcí s potřebou zajistit na úrovni krajů a obcí vícezdrojové financování jejich rozvojových aktivit. Navrhuje řešení a opatření, zaměřené na hlavní směry rozvoje svého území či oblasti své působnosti. Měl by obsahovat strategickou analýzu a syntézu, návrh strategie k dosažení cílového stavu, návrh implementace (programy, které povedou k naplnění strategie) a návrh hodnocení (nastavení monitorovacích indikátorů). Všichni účastníci strategického plánování by se k němu měli pravidelně vracet, doplňovat ho, upravovat a prověřovat. Tento plán nemůže být vymahatelný zákonem, jeho plnění je dobrovolné (Krbová, 2017; Wokoun, 2008; Šilhánková, 2007).

Strategický plán by měl splňovat určité vlastnosti, kterými jsou především dlouhodobost, systematickosti (mapování všech podstatných odvětví nebo oborů, které mohou mít vliv na budoucí rozvoj řešeného území), selektivnost (prioritní cíle), provázanost jednotlivých kroků, soustavnost, otevřenost (vůči veřejnosti nebo novým podnětům ve všech fázích procesu) a reálnost (ve smyslu dosažitelnosti cílů). Struktura strategických plánů ve VS je rozdělena na dvě části, a to na analytickou a strategickou (návrhovou). Uvedené části jsou podrobněji členěny na jednotlivé fáze (Eurion, 2007, s. 6), viz obrázek 2:

- organizace celého procesu (rozvržení a zorganizování informací),
- analýza prostředí (sběr dat, provedení průzkumů, socioekonomická a situační analýza, SWOT analýza - slabé, silné stránky),
- realizace plánu neboli návrh rozvojové strategie (tvorba konkrétních strategických cílů, specifikace konkrétních opatření a nástrojů, stanovení finančního rámce),
- implementace strategie (vychází z akčních plánů),
- monitoring, hodnocení, aktualizace (vyhodnocení dosavadních výsledků).

Obrázek 2: Proces tvorby strategického dokumentu



Zdroj: Rojka (2019)

Šilhánková (2007, s. 73) považuje za účelné, aby byl strategický plán sestavován ve třech základních úrovních s rozdílnými časovými horizonty (rozdělení dle časové náročnosti implementace). Jedná se o:

- dlouhodobou vizi (výběr zásadních směrů, cílů a programů činností),
- vlastní střednědobou strategii (stanovení priorit a zajištění lidských a finančních zdrojů),
- krátkodobou akční úroveň (plány na využití dostupných zdrojů).

Výše zmiňované dlouhodobé vize (7 a více let) a střednědobé strategie (3–7 let) jsou dle MF ČR (2013) následně dopracovány do podoby akčních plánů (1–2 roky), které přesně určí, kdo, co a za jakou cenu udělá, které organizace nebo jednotlivci se ujmou jakých akcí, z jakých zdrojů a kolik to bude stát peněz.

1.2.3 Akční plán

Akční plán je konečným výstupem akčního plánování, které je nástrojem neboli pokračováním strategického plánování. Je to soubor plánovaných projektů a aktivit, jejichž

prostřednictvím mají být naplněny cíle strategie. V některých strategických plánech je součástí návrhové (strategické) části, může však být zpracován i jako samostatný dokument (ManagementMania, 2017). Vytvoření tohoto plánu je zásadní podmínkou pro implementaci každého strategického plánu. Je to soubor kroků, které musí být učiněny, aby mohlo být dosaženo konkrétního strategického cíle. Akční plán není zákonem vymahatelný. Je založen na: „opatřeních, přičemž každé opatření obsahuje jeho popis a cíle, očekávané výstupy opatření včetně jejich organizačních a administrativních zajištění, výčet podporovaných aktivit, finanční a časový rámec opatření, kritéria pro výběr individuálních projektů a finanční/časový rámec opatření“ (Eurion, 2007, s. 9).

Jak uvádí Šilhánková (2007), jeho obsahem jsou konkrétně vymezené aktivity a projekty, které budou v následujících letech realizovány či podporovány. Obvykle se zpracovává na období dvou až čtyř let, jelikož jednorozční cyklus je příliš krátký, a tudíž neumožňuje řešení dlouhodobých a rozsáhlých projektů. Je rozdělen na čtyři části, a to na analytickou, strategickou, realizační, monitorovací a hodnotící. Ke každé vymezené aktivitě a projektu je potřeba určit zodpovědnou osobu, termín dokončení, předpokládané náklady, ukazatele úspěšnosti a jejich zdroje dat. Konkrétní aktivity a projekty mají být členěny dle klíčových oblastí rozvoje takovým způsobem, jak bylo stanoveno ve strategickém plánu. Aktualizace akčního plánu by měla probíhat každé dva roky.

Dle MŠMT ČR (2018) je proces akčního plánování dlouhodobý a podílí se na něm mnoho subjektů. Předpokladem pro tvorbu akčního plánu je ustavení pracovní skupiny a rozdělení úkolů, za které budou mít jednotliví členové pracovní skupiny odpovědnost. Pracovní skupina zapojuje do procesu akčního plánování partnery, kteří mají zájem o oblast, pro kterou akční plán vzniká. MŠMT ČR (2018, s. 38–39) charakterizovalo proces akčního plánování následujícími kroky:

- shromažďování informací, týkajících se oblasti, pro kterou je akční plán připravován, zapojení širokého okruhu partnerů, ujasnění si a prodiskutování stanovisek,
- analýza stávajícího stavu, která je východiskem pro stanovení priorit, pokračování ujasňování si stanovisek partnerů, společný náhled na oblast, pro kterou je plán připravován,
- stanovení priorit na základě kritérií potřebnosti a naléhavosti, které reflektují postoje všech zapojených partnerů,

- návrh řešení prostřednictvím přiřazení cílů k jednotlivým prioritám, ke každé prioritě je nezbytné formulovat cíle obecné a ty pak rozpracovat do cílů konkrétních, stanovení kritérií pro hodnocení jejich plnění,
- vytvoření plánu akcí zpracováním posloupnosti cílů a jejich rozložení do času,
- realizace naplňování jednotlivých cílů,
- monitoring a hodnocení plnění cílů dle vytvořených kritérií,
- evaluace, která slouží jako východisko pro analýzu stavu pro další období akčního plánování.

1.3 Účelově určené prostředky ze státního rozpočtu

Účelově určené prostředky mohou být právnickým či fyzickým osobám poskytovány dvojitým způsobem, a to ze státních nebo územních zdrojů. Tato kapitola je zaměřena pouze na účelově určené prostředky ze SR (Strnadová, 2019). Převážná část těchto prostředků je poskytována v režimu rozpočtových pravidel dle zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla) formou dotací nebo NFV.

1.3.1 Dotace a návratná finanční výpomoc

Strnadová (2019, s. 11) charakterizuje pojem dotace jako: „*peněžní prostředky SR poskytnuté právnickým nebo fyzickým osobám na stanovený účel*“. Podobně popisuje pojem NFV, tedy jako: „*prostředky SR poskytnuté, nestanoví-li zvláštní zákon jinak, bezúročně právnickým nebo fyzickým osobám na stanovený účel, které je povinen jejich příjemce vrátit do SR*“. Dotace i NFV mají společnou vlastnost, a to jejich účelovost. Rozdíl mezi těmito pojmy je převážně v tom, že dotace mají charakter nevratné formy podpory (za předpokladů splnění všech kladených požadavků na použití dotace). NFV mají charakter návratné formy podpory vždy, a to i při splnění všech kladených požadavků na jejich použití. Součástí finančních prostředků dotace či NFV poskytnuté ze SR často bývají peněžní prostředky kryté z rozpočtu EU nebo prostředky kryté z národního fondu (Strnadová, 2019).

1.3.2 Řízení o poskytnutí účelově určených prostředků

Řízení o poskytnutí účelově určených prostředků ze SR vede poskytovatel. Nejčastěji tyto prostředky dle zákona č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla) poskytuje ústřední orgán státní správy. Účastníkem řízení je pouze žadatel o dotaci či NFV (Strnadová, 2019).

Tauer, Zemánková a Šubrtová (2009) uvádí, že povinností žadatele je realizovat účel, na který mu byla podpora poskytnuta, a dodržovat řadu podmínek a povinností. Zprostředkující subjekt neboli řídicí orgán dále vykonává funkci metodického vedení pro příjemce. Řídicími orgány nejčastěji bývají jednotlivé odbory ministerstev. Příjemcem se stává úspěšný žadatel, se kterým podepsal řídicí orgán smlouvu. Platební orgán je odpovědný za celkové řízení prostředků poskytnutých ze strukturálních fondů. V ČR je platebním orgánem MF ČR, které řídí a koordinuje toky finančních prostředků poskytnutých z rozpočtu EU, předkládá Evropské komisi výkazy výdajů, žádosti o platbu a ověřuje jejich správnost. Celý proces začíná vyhlášením výzvy k podání žádosti o poskytnutí dotace nebo NFV ze SR poskytovatele. Ve výzvě musí být dle § 14 rozpočtového zákona uvedeno věcné zaměření výzvy, okruh oprávněných žadatelů, lhůta, ve které je možno žádosti podávat, informace o dalších podkladech, které musí žadatel spolu s žádostí doložit, a další požadavky, které poskytovatel stanoví. Po zveřejnění výzvy mohou subjekty spadající do okruhu oprávněných žadatelů začít žádosti podávat.

V žádosti o podporu musí být dle Strnadové (2019) uvedena identifikace výzvy, na základě které je žádost podávána, požadovaná částka a účel, na který bude dotace nebo NFV použita, včetně lhůty, v níž bude tohoto účelu dosaženo. Jako součást žádosti o podporu musí žadatel předložit i další možné podklady, které poskytovatel dotace či NFV požadoval. Výsledkem řízení o poskytnutí podpory je rozhodnutí. Do rozhodnutí o poskytnutí dotace nebo NFV poskytovatel uvádí veškeré své požadavky na použití poskytnutých prostředků, přičemž nesplnění či porušení uvedených požadavků může vést například k nevyplacení podpory, případně k porušení rozpočtové kázně a následnému uložení odvodu za porušení rozpočtové kázně a příslušného penále. Rozhodnutím o poskytnuté podpoře je stanoveno, v jaké výši a na co je dotace nebo NFV příjemci podpory poskytována, a dále v něm jsou uvedeny podmínky a povinnosti, za kterých je možno tyto finanční prostředky ze strany příjemce využívat, a jaké jsou důsledky jejich nesplnění.

Pro dotace se spoluúčastí z ESIF vyplývá ze zákona č. 248/200 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, možnost využívání MS 2014+, což je informační systém pro monitorování Evropských struktur a investičních fondů v programovém období 2014–2020. Dále je nutné zmínit internetový portál IS KP14+ jako součást monitorovacího systému MS2014+, který je určen pro žadatele či příjemce pro zadávání žádostí o podporu a správu projektů po celou dobu jejich životnosti a dále také pro nositele strategií integrovaných nástrojů a externí hodnotitele (MS 2014+, 2021). Poskytovatelé podpory zároveň kontrolují její použití. Tato kontrola

je zaměřena především na to, zda byly poskytnuté prostředky použity na předem stanovený účel v souladu se stanovenými podmínkami a zároveň ve vzájemném souladu s povinnostmi vyplývajících z právních předpisů. Samotná kontrola probíhá formou administrativního ověření předložených podkladů v různé fázi čerpání prostředků nebo formou veřejnosprávní kontroly dle zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole). Veřejnosprávní kontrola prováděná poskytovatelem probíhá dle zákona 255/2012 Sb., o kontrole (kontrolní řád).

1.4 Projekt

Doležal, Máchal a Lacko (2009, s 390) ve své knize charakterizují pojem projekt jako: „*časem a náklady omezená operace za účelem realizovat množinu definovaných výstupů, a to vše dle standardů a požadavků kvality*“. Marek s Kantorem (2009) uvádí, že: „*projekt má pouze dočasný charakter, pevně daný začátek a konec, jeho výsledkem je vytvoření nějakého unikátního produktu nebo služby a je dokončen, jestliže jsou naplněny cíle a záměry investorů*“ (Marek, Kantor, 2009, s. 57). Obecně lze tento pojem charakterizovat jako dočasnou, časově i finančně náročnou aktivitu, která je často riskantní a týká se činnosti, která bude provedena v budoucnosti ve stanoveném čase. Má předem stanovený začátek i konec a směřuje k dosažení předem dohodnutého cíle. V případě, že se daný projekt uchází o podporu z fondů EU, musí být realizován v rámci některého ze současně existujících operačních programů (například OP VVV). Cíle projektu musí být v souladu s cíli odpovídajícího operačního programu a zároveň navázány na jeho konkrétní prioritu včetně oblasti podpory. V rámci této podpory musí být zajištěna kooperace se stanovenými podmínkami, které se vztahují k podporovaným aktivitám, cílovým skupinám a možným příjemcům podpory (Marek, Kantor, 2009). Projekt se skládá z následujících částí (Šilhánková, 2007, s. 83–84):

- předprojektová příprava (plánování a definování toho, čeho má být dosaženo),
- realizace daného projektu,
- ukončení projektu, jeho vyhodnocení a monitoring (časový harmonogram a podobně).

Tauer, Zemánková a Šubrtová (2009) dělí projekty na investiční (tvrdé) a neinvestiční (měkké). Tvrdé projekty jsou zpravidla primárně zaměřeny na pořízení investičního majetku, naopak projekty měkké se zaměřují na investice do lidských zdrojů, konkrétně například na podporu vzdělávání či zaměstnanosti.

1.4.1 Projektový cyklus a fáze

Projektový cyklus představuje souvislý proces, ve kterém každá jednotlivá fáze poskytuje podklady pro fázi navazující. Tyto fáze je možné rozdělit na přípravnou, realizační a provozní. V přípravné fázi je projekt připravován, a to od prvních studií přes projektovou dokumentaci až po hodnotící proces, ve kterém je rozhodnuto o podpoření či zamítnutí projektového záměru. Realizační fáze zahrnuje období, kdy jsou projektové aktivity financovány. Zpravidla se zahajuje podpisem smlouvy nebo potvrzením o přijatelnosti projektu. Provozní fáze obvykle začíná až po ukončení jeho financování. Tato fáze se také nazývá udržitelností či životností projektu (Tauer, Zemánková, Šubrtová, 2009). Pro účely této práce se již následující kapitoly budou týkat projektů financovaných ze strukturálních fondů EU.

Projektové řízení lze charakterizovat jako aplikaci znalostí, dovedností, nástrojů a technik na projektové aktivity, které vedou ke splnění požadavků projektu. Základním cílem projektového řízení je dodat výsledek včas, v plné funkcionalitě a s dodržnými náklady (Ministerstvo financí České republiky, 2013).

Projektový cyklus je dle Marka a Kantora (2009) možné rozdělit do šesti fází. V první fázi je nutné identifikovat a formulovat projektový záměr. Ve fázi přípravy je návrh již zmiňovaného záměru podrobně rozpracován, a to včetně finanční a institucionální analýzy, dopadů na životní prostředí a podobně. Dále následuje fáze posouzení. Projekt je posuzován svými zadavateli již v první fázi, ale v této třetí fázi je posuzován řídicím orgánem, který přijímá žádost o podporu, hodnotí ji a analyzuje (z hlediska formální a věcné přijatelnosti). Dále přichází na řadu financování, kde se dohaduje rozpočet a podepisuje smlouva mezi předkladatelem projektu a jeho odpovědným schvalovatelem. Skutečnou realizaci projektu představuje fáze implementace. Pro úspěšnou implementaci daného projektu je nutné zajistit administrativní řízení projektu, do kterého spadá například uzavření projektové smlouvy a kontrola projektu včetně monitoringu. Hlavní myšlenkou monitoringu je definovat projektové problémy co nejdříve a následně zvolit co nejúčinnější řešení, které zajistí úspěšné výsledky. V poslední fázi dochází k hodnocení efektivnosti a ke zjištění jeho dopadů k naplnění stanovených cílů projektu.

1.4.2 Administrace projektu

Projektové žádosti se podávají na základě výzev k předkládání projektů, které obsahují zásadní informace pro potenciální žadatele, které jsou vždy doplněny aktuální příručkou

pro žadatele/příjemce. Každá tato výzva obsahuje své registrační číslo a název programu, příslušné oblasti podpory včetně priorit, informací, dokdy nejpozději musí být projektová žádost předložena, výčet přípustných typů žadatelů a podobně. Jejich vyhlášení je v kompetenci řídicího orgánu příslušného operačního programu. Řídicí orgán dohlíží na správnou implementaci, vytváří pravidla pro daný program a nese celkovou zodpovědnost za jeho úspěšnou realizaci. Žádosti kontroluje a hodnotí poskytovatel dotace s možnou asistencí externích hodnotitelů formou bodování na základě předem stanovených kritérií. Realizace projektu začíná podpisem smlouvy (Marek, Kantor, 2009). Tauer, Zemánková a Šubrtová (2009, s. 101) definují stručný postup přípravy projektové žádosti. Pro účely této práce byl zvolen postup pro projekt vzdělávací:

- definování cíle projektu a sestavení realizačního týmu,
- provedení analýzy cílové skupiny a stanovení aktivit,
- sestavení rozpočtu projektu a finančního plánu,
- analýza návrhu projektu (rizika a jejich efektivní řešení),
- udržitelnost projektu po ukončení podpory.

Mezi hlavní znaky projektové žádosti patří především název projektu, identifikace předkladatele a případných partnerů projektu, složení RT a zapojení jeho členů, zkušenosti realizátora a partnerů s realizací obdobných projektů a popis řízení projektu. Projektová žádost často obsahuje i povinné přílohy, mezi které se řadí například doklad o právní subjektivitě žadatele, prohlášení o bezdlužnosti či prohlášení o zapojení partnera/partnerů do projektu (Tauer, Zemánková, Šubrtová, 2009).

V žádosti musí být dle Marka a Kantora (2009) jasně uvedeno, co je výstupem projektu a jaké jsou jeho potenciální problémy včetně způsobů jejich řešení. Při přípravě každého projektu je nezbytné stanovit monitorovací ukazatele (měřitelné indikátory), které mají následně klíčový význam při hodnocení realizace projektu. Partneři projektu jsou ti, kteří se na základě smluvního vztahu s příjemcem dotace podílejí na přípravě a realizaci projektu (Tauer, Zemánková, Šubrtová, 2009), společně vytvářejí, koordinují, organizačně a administrativně zajišťují nebo určitou část projektu sami realizují, monitorují a vyhodnocují. Tento smluvní vztah je stvrzen vícestrannou neboli partnerskou smlouvou. Řízení projektu se zpravidla rozděluje na tři projektové týmy, a to přípravný, realizační a provozní. Přípravný tým připravuje projekt. Rozhoduje například o zapojení partnerů, kteří do projektu vnesou nové

myšlenky, metody, ale i finanční prostředky. RT zajišťuje vlastní realizaci projektu. Každý jeho člen má vazbu na konkrétní KA projektu. Provozní tým v době udržitelnosti projektu zajišťuje pokračování aktivit a často také vyhodnocuje plnění indikátorů. Projektový tým je nejčastěji tvořen pozicemi jako (Tauer, Zemánková, Šubrtová, 2009, s. 101):

- hlavní manažer/ka projektu (zodpovědný/á za celkové řízení projektu),
- manažer/ka nebo administrátor/ka projektu (je zodpovědný/á za věcnou správnost administrativy projektu),
- finanční manažer/ka nebo ekonom/ka nebo účetní projektu (má v projektu odpovědnost za finanční správnost a platby),
- asistent/ka projektu (zajišťuje v rámci projektu další administrativní práce spojené s jeho realizací).

Jak uvádí Marek a Kantor (2009), při vypracovávání návrhu projektu je nutné věnovat pozornost zapojení cílových skupin. Cílovou skupinu tvoří lidé (subjekty), které projekt pozitivně ovlivní a kteří budou těžit z konečných výstupů projektu. Klíčovým předpokladem pro získání finanční podpory je určení cílových skupin. Projekt cílové skupině napomůže k vyřešení jejích problémů a zlepší její postavení ve společnosti. Nedílnou součástí projektového cyklu je monitorování. Jeho cílem je průběžné zjišťování pokroku v realizaci projektu a porovnávání získaných informací s původním plánem. Monitorováním se kontroluje, zda jsou poskytnuté finanční prostředky efektivně využívány, umožňuje včasné identifikovat potenciální rizika a hledá cesty, jak jim předejít. Z toho důvodu se vypracovávají monitorovací zprávy. U projektů financovaných ze strukturálních fondů EU jsou rozlišovány dva typy kontrol (evaluace) průběhu realizace projektu, tedy kontrola administrativní (probíhá na pracovišti poskytovatele nebo administrátora) a kontrola na místě (je vykonávána na místě u příjemce podpory). Z hlediska doby provedení kontroly se ještě rozlišuje kontrola ex ante (předběžná, před uzavřením smluvního vztahu o poskytnutí dotace), kontrola interim (průběžná, v průběhu realizace projektu) a kontrola ex post (následná, po ukončení realizace projektu). Výše uvedené kontroly mohou probíhat buď jako plánované, nebo neplánované. Mezi subjekty, které jsou oprávněny provádět kontrolu na místě, patří například poskytovatel finanční podpory, finanční úřad či Evropská komise (Tauer, Zemánková, Šubrtová, 2009).

Na závěr je nezbytné zmínit také udržitelnost projektu. Takto se dle Marka a Kantora (2009) označuje doba po skončení spolufinancování ze strukturálních fondů EU, po kterou budou dále využívány výsledky projektu.

2 ÚLOHA KRAJE VE VZDĚLÁVÁNÍ A STRATEGICKÉ DOKUMENTY

V této kapitole bude představen KHK a jeho úloha ve vzdělávání. Pojem kraj lze dle zákona o krajích č. 129/2000 Sb., krajský zákon, obecně charakterizovat jako veřejnoprávní korporaci a územní společenství občanů, které má právo na samosprávu, vlastní majetek a příjmy. Hospodaří dle vlastního rozpočtu a pečuje o rozvoj svého území včetně potřeb svých občanů. Přerozděluje peníze státu, EU a zřizuje příspěvkové organizace. Vykonává samostatnou i přenesenou působnost, vystupuje v právních vztazích svým jménem a je samostatně spravován zastupitelstvem kraje. V druhé části jsou představeny vybrané strategické dokumenty, jejichž znalost je stěžejní pro empirickou část práce.

2.1 Královéhradecký kraj

KHK se nachází na severu Východočeského kraje a zaujímá rozlohu 4 759 km². Dle Českého statistického úřadu patří mezi populačně středně velké kraje. K 1. 1. 2021 v něm žilo 550 803 obyvatel, což je přibližně 5 % obyvatel ČR. Jeho území je vymezeno pěti okresy, kterými jsou Hradec Králové, Náchod, Jičín a dále pak Rychnov nad Kněžnou a Trutnov. Mezi jeho hlavní orgány patří zastupitelstvo, rada, hejtman a krajský úřad (Český statistický úřad, 2021).

KÚ KHK plní úkoly v samostatné působnosti, které mu uložilo zastupitelstvo (rada) a napomáhá činnosti výborů zastupitelstva a komisí rady. Tvoří ho ředitel kraje (v současné chvíli Ing. Miroslav Vrba, MPA, dříve JUDr. Ivana Křečková) a zaměstnanci zařazení do KÚ. Zřizuje úřední desku, která je nepřetržitě veřejně přístupná a člení se na 15 odborů (příloha A), přičemž každý odbor je členěný na několik oddělení (Královéhradecký kraj, 2022a). Pro tuto práci bude stěžejní odbor školství, jehož součástí je oddělení středního a speciálního vzdělávání, oddělení primárního a zájmového vzdělávání, oddělení rozpočtu škol a školských zařízení, oddělení účetní evidence škol a školských zařízení a oddělení projektů ve vzdělávání. Zastupitelstvo KHK se skládá ze 45 členů, jejichž mandát vzniká zvolením. Rozhoduje ve věcech patřících do samostatné působnosti a zřizuje výbory. Funkce každého člena tohoto orgánu je funkcí veřejnou. Dalším důležitým orgánem je Rada KHK. Ta odpovídá při výkonu své působnosti zastupitelstvu a rozhoduje ve věcech přenesené působnosti (stanoví-li tak zákon). Je tvořena hejtmanem, náměstkou hejtmana a členy, kteří jsou voleni z členů zastupitelstva (skládá se z devíti členů). Její schůze svolává hejtman a jsou neveřejné. Dále

připravuje návrhy a podklady pro jednání zastupitelstva, zřizuje komise a zabezpečuje plnění jím přijatých usnesení. Hejtman zastupuje kraj navenek a za výkon své funkce odpovídá zastupitelstvu, které ho volí z řad svých členů. Rada může ukládat úkoly hejtmanovi jen v rozsahu své působnosti. Současným hejtmanem KÚ KHK je Mgr. Martin Červíček. Ředitel stojí v čele celého KÚ. Je zaměstnancem kraje a za plnění úkolů svěřených KÚ v samostatné a přenesené působnosti je odpovědný hejtmanovi. Plní vůči zaměstnancům zařazeným do KÚ funkci statutárního orgánu zaměstnavatele, vydává zejména organizační a pracovní řád a jeho funkce je neslučitelná s funkcí poslance a senátora Parlamentu ČR a s funkcí člena zastupitelstva územního samosprávného celku (Královéhradecký kraj, 2021b; zákon č. 129/2000 Sb.). Kompletní výčet pravomocí krajských orgánů je možné nalézt v zákoně č. 129/2000Sb., o krajích (krajský zákon).

2.1.1 Úloha kraje ve vzdělávání

KHK vykonává činnosti pro zajištění podmínek zejména pro střední a vyšší odborné vzdělávání a pro vzdělávání dětí a žáků se SVP. Je zřizovatelem 113 příspěvkových organizací (Královéhradecký kraj, 2022b), konkrétně v oblasti školství se jedná převážně o SŠ, speciální školy a školská zařízení. Tyto organizace zřizuje zpravidla pro činnosti, které jsou neziskové a které vyžadují samostatnou právní subjektivitu. Dle § 27 odst. 2 rozpočtových pravidel územních rozpočtů kraj vydává o vzniku své příspěvkové organizace zřizovací listinu, ve které je vymezen hlavní účel její existence, předmět činnosti, statutární orgány a svěřený majetek (včetně majetkových práv). Hrabalová (2004) uvádí, že majetek, který je příspěvkové organizaci svěřen k hospodaření, zůstává ve vlastnictví zřizovatele (v našem případě KHK). Z výše uvedeného je zřejmé, že i přes to, že je příspěvková organizace samostatným právním subjektem, její hospodaření je pod kontrolou kraje (jejího zřizovatele), který má vůči ní značné pravomoci. Do kompetence KÚ v přenesené působnosti spadá také zpracování a implementace DZ KHK, o němž bude pojednáno později.

V porovnání s ostatními kraji ČR patří KHK k regionům s průměrnou úrovní vzdělanosti obyvatel. V celém kraji se nachází celkem 562 škol a školských zařízení, z toho kraj zřizuje 72 subjektů (42 SŠ a VOŠ, 19 speciálních škol a MŠ a 11 školských zařízení). Zbývající organizace mají jiného zřizovatele (obec, církev, MŠMT ČR, soukromý sektor), přičemž nejvíce škol je zřizováno obcemi, kde se jedná konkrétně o ZŠ a MŠ (Školský informační portál, 2021; Královéhradecký kraj, 2022b). Dle DZ KHK na období 2020–2024 (Královéhradecký kraj, 2020a) se vzdělanostní struktura obyvatel trvale zlepšuje a téměř již dosahuje průměru

ČR. Lehce přes polovinu z celkového počtu obyvatelstva ve věku 15+ představují lidé s minimálně dosaženým vzděláním úplným středním s maturitou a vyšším. Nad průměrem ČR se kraj pohybuje u podílu osob se středním vzděláním bez maturity i s maturitou. Podíl populace s vysokoškolským vzděláním v kraji roste obdobným tempem jako v krajích ostatních.

2.2 Vybrané strategické dokumenty

Tato kapitola obsahuje charakteristiku důležitých vybraných strategických dokumentů, které se týkají vzdělávání. Nejprve bude představena Strategie 2030+ (dlouhodobý plán), která je klíčovým dokumentem pro rozvoj české vzdělávací soustavy na období 10 let (2020–2030+). Následně budou v průběhu práce charakterizovány následující aktuální strategické dokumenty (plány) a projekty:

- DZ ČR na období 2019–2023 (střednědobý plán),
- DZ KHK 2020–2024 (vlastní střednědobý plán),
- projekt KAP KHK a jeho výstupy (krátkodobá akční úroveň).

2.2.1 Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+

Strategie 2030+ je strategický dokument vydaný MŠMT ČR, který navazuje na předchozí Strategii vzdělávací politiky 2020. Definiuje opatření, jejichž cílem je řešit problémy české vzdělávací soustavy. Připravuje český vzdělávací systém na nové výzvy a řeší problémy, které ve školství přetrvávají. Je stavěna na maximální otevřenosti a transparentnosti (součástí její přípravy byla série veřejných konzultací a kulatých stolů za účasti co možná nejširšího spektra aktérů vzdělávací politiky). Má obecnou zastřešující povahu a popisuje priority, které je třeba ve stanoveném období řešit. Dle MŠMT ČR (2020, s. 5, 9) má dva hlavní strategické cíle:

- *„více zaměřit vzdělávání na získávání kompetencí potřebných pro aktivní občanský, profesní a osobní život“* (inovace způsobu a obsahu vzdělávání, rozvoj digitálního vzdělávání, zamezení přetěžování žáků informacemi, zapojení odborníků z praxe do výuky, sladění proměn obsahu vzdělávání se způsobem jejich ověřování, posílení formativního hodnocení, zvýšení úrovně digitálních dovedností, infromatického myšlení, posílení oblasti občanského vzdělávání, podpora a inovace odborného vzdělávání a podobně),

- „snížit nerovnosti v přístupu ke kvalitnímu vzdělávání a umožnit maximální rozvoj potenciálu dětí, žáků a studentů“ (snaha snížit regionální disparity a umožnit přístup ke kvalitnímu vzdělávání všem žákům, cíleně individualizovaná výuka, revize rámcových vzdělávacích programů, zapojení rodiny do procesu vzdělávání a podobně).

Z výše uvedeného je zřejmé, že jejím hlavním cílem (MŠMT ČR, 2020) je umožnit současné generaci (dětem, žákům, studentům) získat potřebné znalosti, dovednosti či postoje, které smysluplně využijí ve svém občanském, profesním, ale i osobním životě. Dalším cílem je umožnit přístup ke kvalitnímu vzdělávání všem dětem, bez ohledu na jejich osobní charakteristiky či sociálně-ekonomické podmínky. K dosažení výše uvedených strategických cílů je nutné vzít v úvahu především proměny ve společnosti a ve vzdělávání (dlouhodobé trendy, technologické, sociální, environmentální změny a podobně). Je zřejmé, že hlavním společným znakem dnešní generace je především využívání digitálních technologií a neomezený přístup k velkému množství informací. Je tedy nezbytné nejen inovovat vzdělávací prostředí, ale také vzdělávací obsahy, způsoby a zajistit lepší návaznost a provázanost jednotlivých vzdělávacích stupňů i vyšší míru propojování formálního i neformálního vzdělávání. Bude nutné vytvořit podmínky pro rozvoj digitálního vzdělávání, informatického a kritického myšlení, digitální gramotnosti a zajistit koncentraci odborných kapacit v území, a to včetně zapojení odborníků z praxe. Snahou strategie je také posílit využívání formativního hodnocení, zvýšení úrovně digitálních dovedností a zajistit bezpečnost v on-line prostředí. Aby byli žáci vedeni k vzájemnému respektu, toleranci, aktivnímu zájmu o věci veřejné a životu kolem sebe, je nutné posílit oblast občanského vzdělávání. S tím také souvisí podpora a inovace odborného vzdělávání a vybavení žáků kompetencemi k celoživotnímu učení.

Dle Strategie 2030+ (MŠMT ČR, 2020) se ČR potýká se vzdělávacími nerovnostmi, které mají celou řadu příčin. Mezi tyto příčiny patří například nedostatek kvalitních kvalifikovaných pedagogů v konkrétních regionech (školách), závislost výsledků vzdělávání na sociálním statusu rodičů a s tím související nízká schopnost českého vzdělávacího systému vyrovnávat tento status a motivovat žáky k dosažení vyšších stupňů vzdělání, omezená kvalita některých částí vzdělávací soustavy a nedostatečná individualizace, která přispívá k odchodům žáků mimo veřejné školství či na víceletá gymnázia. Z uvedeného vyplývá, že se český vzdělávací systém musí snažit poskytnout společné prostředí, spravedlivý přístup ke kvalitnímu vzdělání včetně vzdělávacích potřeb všem žákům, a to bez ohledu na jejich socioekonomické podmínky, ve kterých žijí, nebo jejich individuální osobnostní charakteristiky. Nezbytným krokem je také

revize rámcových vzdělávacích programů. Tím budou podpořeny změny vedoucí k individualizaci ve vzdělávání, zlepšení podmínek pro kvalitní pedagogickou práci, ke snížení počtu žáků předčasně opouštějících vzdělávání a podobně. Zároveň je důležité posilovat a udržovat spolupráci školy s rodinou žáků. Strategické cíle jsou více rozvedené ve strategických liniích, které zahrnují nastínění cest k dosažení těchto cílů. Zaměřují se především na (MŠMT ČR, 2020, s. 22):

- proměnu českého vzdělávání (obsah, způsob, hodnocení) a řešení nerovností,
- rovný kvalitní přístup ke vzdělávání,
- podporu PP,
- navýšení odborných kapacit a vzájemné spolupráce včetně důvěry,
- zajištění stabilního financování a jeho zvýšení.

Pro zjednodušení MŠMT ČR (2020) shrnulo Strategii 2030+ následovně: *„během stanoveného období by mělo dojít k modernizaci, vybavení a metodickému vedení školy, zavedení digitálních technologií a podpoření inovací, provzdušnění objemu učiva a realizaci nových metod přípravy včetně hodnocení žáků takovým způsobem, aby získali znalosti a dovednosti potřebné pro osobní, profesní i občanský život, a dále pak mimo jiné také k přípravě nových (podpoře stávajících) PP, profesionalizaci ředitelů škol či snížení nadměrné administrativní zátěže škol“.*

Výše uvedená opatření jsou navržena pro školství v celé ČR. Některé články vzdělávací soustavy (školy) již tyto cíle naplňují a opatření vyplývající z tohoto dokumentu realizují. Pro některé budou tato opatření sloužit jako inspirace na jejich už započaté cestě za vytyčenými cíli. V ČR však existují i školy, pro které cíle (opatření) budou náročnou výzvou. Těmto organizacím se dle Strategie 2030+ dostane efektivní podpory (MŠMT ČR, 2020). Implementace Strategie 2030+ bude v prvním období 2020–2023 vycházet z identifikace pěti klíčových opatření, která mají nejvýznamnější potenciál přispět k naplnění cílů samotné Strategie 2030+. Na závěr prvního implementačního období v roce 2023 bude vyhodnocen postup této implementace a proveden výběr dalších klíčových opatření k realizaci ve druhém implementačním období. Stejný bude postup i pro poslední implementační období v letech 2027–2031. V souvislosti s provázáním Strategie 2030+ a DZ musí jednotlivé kraje povinně zohledňovat vymezená klíčová opatření pro dané období ve svých DZ. Jednotlivá klíčová opatření zahrnují účel klíčového opatření a cílů jeho

implementace, konkrétní aktivity k plnění klíčového opatření, gesční spolu/odpovědnost dalších rezortů či organizací (tam, kde není uvedena, platí, že gesční odpovědnost má MŠMT ČR), harmonogram plnění jednotlivých aktivit, finanční zajištění realizace jednotlivých aktivit a výstupy konkrétních aktivit (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky, 2020; edu.cz, 2020).

Další část práce již bude věnována aktuálnímu DZ ČR na období 2019–2023. Vzhledem k tomu, že tento dokument nabyl účinnosti ještě před dokončením Strategie 2030+, která v té době ještě byla v přípravné fázi, vychází především z předešlého dokumentu s názvem „Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2020“. Strategie 2030+ tedy zohledňuje cíle a opatření DZ 2019–2023 tak, aby byla zajištěna návaznost těchto dokumentů a v nich definovaných intervencí, a to i v souvislosti s tvorbou navazujícího DZ ČR na další pětileté období (2023–2027).

2.2.2 Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2019–2023

Zpracovatelem DZ ČR na období 2019–2023 je MŠMT ČR. Stejně jako předcházející DZ ČR byl i tento zpracován pro celý systém regionálního školství dle vyhlášky č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti DZ a výročních zpráv. Na základě této vyhlášky je dokument obsahově členěn. DZ ČR na období 2019–2023 určuje rámec DZ krajů v republice a sjednocuje přístup českého státu a jednotlivých krajů především v oblasti nastavení cílů vzdělávací politiky ČR včetně parametrů vzdělávací soustavy. Jeho průběžná realizace a podpora úkolů a cílů v něm stanovených je z finančního hlediska zabezpečena zejména v rámci přidělených finančních prostředků ze SR a z ESIF. MŠMT ČR (2019) uvádí, že pro efektivní řízení školského systému je vždy nutné výslovně specifikovat priority, cíle a opatření vzdělávací politiky včetně podrobného popisu jejich implementace. KÚ v přenesené působnosti zajišťují řízení škol a školských zařízení se znalostí těchto subjektů na regionální (krajské) úrovni a podrobnější znalostí jejich potřeb. Měly by tedy společně s MŠMT ČR spolupracovat zejména v oblastech, ve kterých dochází k rozhodování o školských záležitostech jednotlivých škol, které z centrální úrovně nejsou tak zjevné nebo účinné.

Pro tuto práci je relevantní vyzdvihnout především oblast finančních nástrojů řízení školského systému, mezi které MŠMT ČR (2019, s. 91) řadí:

- infrastrukturu a materiální vybavenost škol a školských zařízení (programy budování a obnovování),
- dílčí intervence v území financovaných z OP VVV (budování kapacit a realizace).

Důležitým finančním nástrojem v rámci řízení českého školského systému je dle MŠMT ČR (2019) plánování a vynakládání investičních výdajů, a to prostřednictvím investičních dotačních programů na budování a obnovu infrastruktury a materiální vybavenosti škol a školských zařízení ze SR (národních prostředků) a prostředků EU (fondů ESIF). Vynakládání veřejných finančních prostředků v dané oblasti musí být založeno na konkrétně definovaných a zcela odůvodněných potřebách s cílem zrcadlení rolí škol či školských zařízení v příslušném regionu. Další podstatnou oblastí intervence je dokončení projektů budování kapacit a realizace jednotlivých intervencí v území (regionu/kraji). Jedná se zejména o projekt Strategické řízení a plánování ve školách a v územích a o podporu implementace místních a krajských akčních plánů vzdělávání, které jsou podporovány z fondů EU, konkrétně ESIF a z OP VVV. MŠMT ČR v dokumentu uvádí klíčové strategické cíle pro formulování krajských DZ. Krajské DZ by dle ministerstva měly vycházet z cílů stanovených v dokumentu DZ ČR a současně by měly při vytváření rámců pro konkrétní realizace aktivit v regionu (konkrétním kraji) vhodně odrážet situaci příznačnou pro daný region (kraj) a optimalizovat krajské vzdělávací systémy. Mezi klíčové strategické cíle krajských DZ doporučuje MŠMT ČR (2019, s. 97) zahrnout následující:

- snižovat nerovnosti ve vzdělávání, podporovat zvyšování účasti na předškolním vzdělávání a zavádění opatření pro usnadnění přechodu včetně začleňování a setrvání dětí/žáků do hlavního vzdělávacího proudu, zavádět opatření ke snižování počtu předčasných odchodů ze vzdělávání,
- revidovat oborovou nabídku a oborové kapacity skupin oborů dle naplněnosti a v návaznosti na míru nezaměstnanosti a uplatnitelnost absolventů na trhu práce, posilovat partnerství se zaměstnavateli v kraji, a to především s ohledem na zajištění kvalitní praktické přípravy v rámci odborného vzdělávání,
- zvýšit kvalitu nabídky volnočasových aktivit a podpory sociální inkluze, podporovat efektivní rozvoj kvalitního dalšího vzdělávání PP a efektivní rozvoj kvalitního celoživotního vzdělávání, monitorovat stav infrastruktury a materiální vybavenosti škol a školských zařízení,

- podporovat zvýšení kvality vzdělávání a odborné přípravy včetně digitálních gramotností s cílem zlepšení dílčích úrovní gramotností a zvýšení úrovně klíčových kompetencí žáků včetně digitálních kompetencí, s cílem zlepšení dílčích úrovní čtenářské, matematické, finanční, informační a digitální gramotnosti a zvýšení úrovně klíčových kompetencí, rozvíjet možnosti návaznosti v oblasti vzdělávání v cizích jazycích a podporovat zajištění dostatečné nabídky cizích jazyků ve školách,
- optimalizovat administrativní zátěž vůči školám a školským zařízením, podporovat čerpání finančních prostředků z národních programů a z evropských zdrojů ve strukturálně postižených regionech,
- podporovat a rozvíjet krajské a místní akční plánování ve vzdělávání a využívat jeho výstupy, podporovat vznik multidisciplinárních služeb prevence a včasné intervence, včetně přímé odborné multidisciplinární podpory škol v práci s dětmi s problémovým chováním.

V práci jsou uvedeny pouze vybrané příklady, tudíž výše uvedený výčet doporučených cílů není úplný. Kompletní seznam formulovaných cílů ze strany MŠMT ČR, které by se měly objevit v krajských DZ, je možné najít v DZ ČR na období 2019–2023. Následující část práce je již věnována DZ konkrétního kraje, v našem případě KHK.

2.2.3 Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Královéhradeckého kraje na období 2020–2024

DZ KHK na období 2020–2024 (Královéhradecký kraj, 2020a) lze považovat za stěžejní koncepční materiál pro oblast rozvoje vzdělávání a formování vzdělávací soustavy v KHK. Popisuje stav vzdělávací soustavy, stanovuje priority, cíle včetně konkrétních úkolů vzdělávací politiky v kraji a zároveň předkládá nástroje potřebné k jejich dosažení. Je zpracováván na základě § 9 odst. 2 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (dále jen školský zákon). Postup jeho vytvoření včetně povinných náležitostí je detailně popsán ve vyhlášce č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti DZ a výročních zpráv a zároveň vychází a akceptuje cíle z výše uvedených dokumentů. Dle této vyhlášky se DZ KHK na období 2020–2024 (Královéhradecký kraj, 2020a) zaměřuje na celou řadu dílčích oblastí (stanovuje strategické směry rozvoje vzdělávání a vzdělávací soustavy) zejména z hlediska celoživotního učení a udržitelného rozvoje, zlepšení kvality a efektivity systémů vzdělávání a vzdělávací soustavy, dále pak z hlediska usnadnění rovného přístupu

ke vzdělávání pro všechny, vzdělanostní úrovně obyvatelstva a demografie, trhu práce, zaměstnanosti a sociální soudržnosti. V oblasti středního a vyššího odborného školství poukazuje především na problematiku oborové struktury, která úzce souvisí s negativním demografickým vývojem. Již nyní je absolventů některých zvláště technicky zaměřených oborů vzdělání na trhu práce nedostatek a bez optimalizačních kroků by jich stále ubývalo. Některé školy by při malém počtu žáků ve třídách a bez další finanční podpory ze strany kraje nemohly tyto obory zachovat ve své vzdělávací nabídce, čímž by se situace na trhu práce ještě zhoršila. Je tedy nutné přihlédnout především k podpoře těch oborů vzdělání, které jsou málo naplňované, popřípadě jejich absolventi citelně chybí na trhu práce (zejména technické a přírodovědné obory), přestože jsou na trhu práce velmi žádaní. O tyto obory není z řad uchazečů dostatečný zájem a z toho důvodu hrozí jejich útlum.

Dokument charakterizuje také financování školství, které probíhá kromě SR i z jiných zdrojů (dotační programy, granty, veřejné rozpočty). V této práci je stěžejní OP VVV, který byl představen výše. Plně akceptuje cíle již dříve charakterizovaných dokumentů včetně mnoha dalších. Je podstatné zmínit, že se DZ KHK na období 2020–2024 (Královéhradecký kraj, 2020a) týká vzdělávání v KHK jako celku (všech stupňů vzdělávání). Identifikuje strategické směry rozvoje vzdělávání a vzdělávací soustavy na předškolní, základní i střední úrovni včetně VOŠ, školských poradenských zařízení, žáků a studentů se SVP a podobně. Vzhledem k tomu, že empirická část práce je věnována převážně střednímu a vyššímu odbornému školství, následující část práce již je tímto směrem orientována. Na tento dokument následně navazují akční plány nebo programy, které specifikují konkrétní opatření a aktivity určené k realizaci v kratším časovém horizontu. Kraj realizuje mimo jiné v roli žadatele a příjemce dotace z OP VVV projekt KAP KHK, který bude blíže představen v následující kapitole. Tento projekt dále rozpracovává následující dílčí oblasti (cíle), které DZ kraje v oblasti školství identifikuje (Královéhradecký kraj, 2020a):

- zajistit rozvoj klíčových kompetencí žáků a studentů a s tím související motivace PP, rozvíjet interpredmětové vztahy a podporovat všeobecnou vzdělanost, vytvářet podmínky pro sdílení dobré praxe učitelů a vhodné vzdělávací prostředí,
- zvýšit kvalitu polytechnického vzdělávání podpořením materiálního vybavení škol, podporovat zařazování inovativních vzdělávacích metod do vzdělávání, vytvářet podmínky pro profesní rozvoj pedagogů, podporovat volnočasové aktivity v polytechnickém vzdělávání,

- zlepšit podmínky pro spolupráci ZŠ, SŠ a VOŠ s VŠ a zaměstnavateli, podporovat stávající spolupráci a navazovat novou, zkvalitňovat odborné vzdělávání zaměřené na praktické dovednosti využitelné zaměstnavateli, zvyšovat zájem žáků o odborné vzdělávání,
- zajistit funkční kariérové poradenství ve školách, podporovat systém vzdělávání pro PP a kariérové poradce, vytvářet materiální, časové a personální podmínky pro výkon kariérového poradenství ve školách,
- vytvořit fungující systém komplexní podpory rozvoje podnikavosti, iniciativy a kreativity ve školách, vzdělávat PP k podpoře těchto kompetencí u žáků, motivovat žáky k podnikavosti, iniciativě a kreativitě, vytvářet materiální a personální podmínky pro zajištění všestranného rozvoje kompetencí k podnikavosti,
- zajistit efektivní využívání kapacit škol k realizaci dalšího vzdělávání a celoživotního učení, modernizovat vybavení a výukové prostory v souladu s požadavky praxe, vzdělávat učitele v andragogice, propojovat nabídku celoživotního učení s celospolečenskou poptávkou.

Na závěr lze shrnout, že dle DZ KHK na období 2020–2024 kraj usiluje v oblasti vzdělávání především o hlubší zaměření vzdělávání na maximální rozvoj potenciálu každého žáka a studenta. Jeho vizí je neustále se zlepšovat a zkvalitnit vzdělávací proces, poskytovat kvalitní služby kariérového poradenství, vytvářet podmínky pro celoživotní profesní rozvoj PP a podporovat inovace, kreativitu a rozvoj všestranné důvěry v oblasti vzdělávání. Dále také propojovat vzdělávací cíle všech stupňů škol včetně jejich vzájemné spolupráce, využívat digitální technologie ve výuce a podporovat rovné příležitosti ve vzdělávání (Královéhradecký kraj, 2020a).

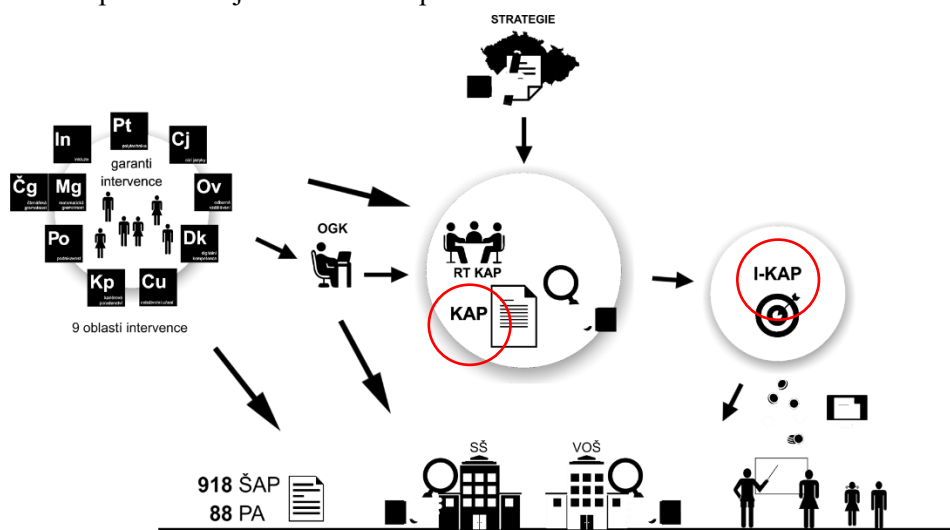
3 KRAJSKÉ AKČNÍ PLÁNOVÁNÍ ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

V této kapitole bude čtenář seznámen s problematikou krajského akčního plánování rozvoje vzdělávání v KHK. Na úvod kapitoly je pro lepší orientaci popsána jeho podstata a vysvětlen způsob jeho fungování. Následně je ve stručnosti představena analýza potřeb SŠ a VOŠ v KHK, která probíhala prostřednictvím dotazníkového šetření ve třech vlnách, a to v roce 2016, 2018 a 2021 pod záštitou NPI ČR. Na závěr je charakterizován projekt KAP KHK a jeho výstupy.

3.1 Uvedení do problematiky

Krajské akční plánování má vazbu na již dříve zmíněné strategické dokumenty a mnoho dalších, mezi které patří například Strategie regionálního rozvoje ČR 2014–2020, Strategie vzdělávací politiky ČR 2020, Strategický rámec evropské spolupráce ve vzdělávání a odborné přípravě (ET 2020) či Strategie Evropa 2020. Jeho hlavním úkolem je dle MŠMT ČR (2018) přispět ke zvýšení kvality vzdělávací soustavy krajů v ČR i jednotlivých škol a dále pak umožnit plánovat, koordinovat a sledovat vhodné tematické intervence v OP VVV, OP PPR a IROP ve shodě s dlouhodobými potřebami a prioritami krajů a škol v území, a to především s respektem k DZ ČR (Školský informační portál, 2018b). Pro lepší orientaci je celý jeho proces představen pomocí následujícího aparátu:

Obrázek 3: Schéma procesu krajského akčního plánování



Zdroj: edu.cz (2021)

Z výše zobrazeného schématu je zřejmé, že krajské akční plánování zahrnuje provázanost subjektů na úrovni ČR, krajů i jednotlivých škol v území. Na úrovni republiky MŠMT ČR

(OP VVV) stanovilo povinné a nepovinné strategické oblasti (oblasti intervence), kterými je nutné se v krajském akčním plánování zabývat. Mezi povinné oblasti patří dle Rojky (2019) rozvoj a podpora:

- kariérového poradenství,
- polytechnického vzdělávání (přírodovědné, technické, environmentální),
- kompetencí k podnikavosti, iniciativě a kreativitě,
- odborného vzdělávání, spolupráce zaměstnavatelů a škol,
- celoživotního učení a inkluze,
- infrastruktur SŠ a VOŠ.

Nepovinnými oblastmi, které si každý kraj volí dle svého uvážení, jsou (Rojka, 2019):

- rozvoj výuky cizích jazyků,
- digitální kompetence,
- čtenářská a matematická gramotnost,
- ostatní důležitá témata pro daný kraj nebo školu.

Z národní pozice je také nutné zmínit projekt PKAP neboli Podporu krajského akčního plánování. Nositelem metodické podpory tohoto projektu je příspěvková organizace řízená MŠMT ČR s názvem NPI ČR. Projekt PKAP byl realizován v rámci OP VVV po dobu 6 let (2016–2021) s cílem zajistit metodickou podporu v rámci akčního plánování na úrovni krajů i škol, konkrétně podpořit přípravu a realizaci krajského akčního plánování v jednotlivých krajích a podpořit SŠ a VOŠ při přípravě jejich školních akčních plánů/plánů aktivit rozvoje vzdělávání (NPI ČR, 2016). Celý tento projekt byl financovaný z evropských fondů ESIF. V rámci projektu byl nastaven provázaný systém odborných garantů v krajích a garantů oblastí intervencí neboli odborníků na jednotlivé tematické oblasti stanovené MŠMT ČR, viz výše.

Dle informací odborného garanta pro KHK (Rojka, 2021a) je krajské akční plánování povinné pro všechny kraje ČR včetně Hlavního města Prahy. Z toho důvodu měl každý kraj povinnost reagovat na výzvu č. 02_15_002 s názvem „Krajské akční plány rozvoje vzdělávání“ vyhlášenou MŠMT ČR a zúčastnit se krajského akčního plánování prostřednictvím svého individuálního projektu. V období realizace těchto individuálních projektů působil v každém kraji jeden odborný garant. Pro KHK to byl Ing. Mgr. Miloš Rojka. Prostřednictvím projektu PKAP bylo v každém kraji provedeno dotazníkové šetření s cílem zhodnotit na SŠ a VOŠ u všech typů zřizovatelů současný stav, identifikovat jejich potřeby, naplánovat další posun a vydefinovat, co k dosažení vytyčených cílů potřebují. Zpracovaná analýza

z dotazníkového šetření následně sloužila RT projektů KAP jednotlivých krajů jako podklad pro tvorbu Krajských akčních plánů (KAP I a KAP II) a školám při tvorbě školních akčních plánů/plánů aktivit. KAP I a KAP II byly vytvořeny během individuálních projektů krajů v rámci krajského akčního plánování pro oblast středního a vyššího odborného školství. Jednalo se o dva plány (první na období 2017–2019, druhý na období 2020–2023) skládající se z analýzy potřeb v území, analýzy potřeb na školách, návrhové části, prioritizace potřeb a manažerského souhrnu (Královéhradecký kraj, 2021a).

Akční plánování probíhalo i na úrovni škol, a to prostřednictvím tvorby školních akčních plánů/plánů aktivit, viz obrázek výše. Tyto plány školám pomáhaly: „*identifikovat své potřeby rozvoje, naučit se dlouhodobě a strategicky uvažovat o svých potřebách a systematicky je naplňovat*“ (MŠMT ČR, 2018, s. 16). Jejich tvorba umožnila MŠMT ČR a krajům sledovat, o která témata mají školy největší zájem, a sloužily jako podklady pro další prioritizaci potřeb na regionální/národní úrovni. Dle Rojky (2021a) měla pro školy tvorba těchto plánů význam především z hlediska čerpání finančních prostředků v rámci Šablon pro SŠ s VOŠ (projektů zjednodušeného vykazování). Problematika těchto projektů už není v rámci práce řešena. Diplomová práce je již dále zaměřena pouze na projekt KAP KHK a poté zejména na implementační projekty IKAP I a IKAP II, které naplňují závěry a cíle vytvořených dokumentů KAP I a KAP II. Časovou osu projektů souvisejících s krajským akčním plánováním v KHK je možné nalézt v následující tabulce.

Tabulka 2: Časová osa projektů souvisejících s krajským akčním plánováním v KHK

Projekt	Popis	Období realizace
PKAP	metodická a supervizní podpora při využívání akčního plánování na úrovni kraje i škol	1. 3. 2016–31.12. 2021
KAP KHK	individuální projekt kraje, jehož výstupem jsou dva Krajské akční plány (KAP I, KAP II)	1. 2. 2016–31. 1. 2022
IKAP KHK I	implementační projekt naplňující závěry Krajského akčního plánu (KAP I)	1. 1. 2018–31. 12. 2020
IKAP KHK II	implementační projekt naplňující závěry Krajského akčního plánu (KAP II)	1. 1. 2021–30. 11. 2023

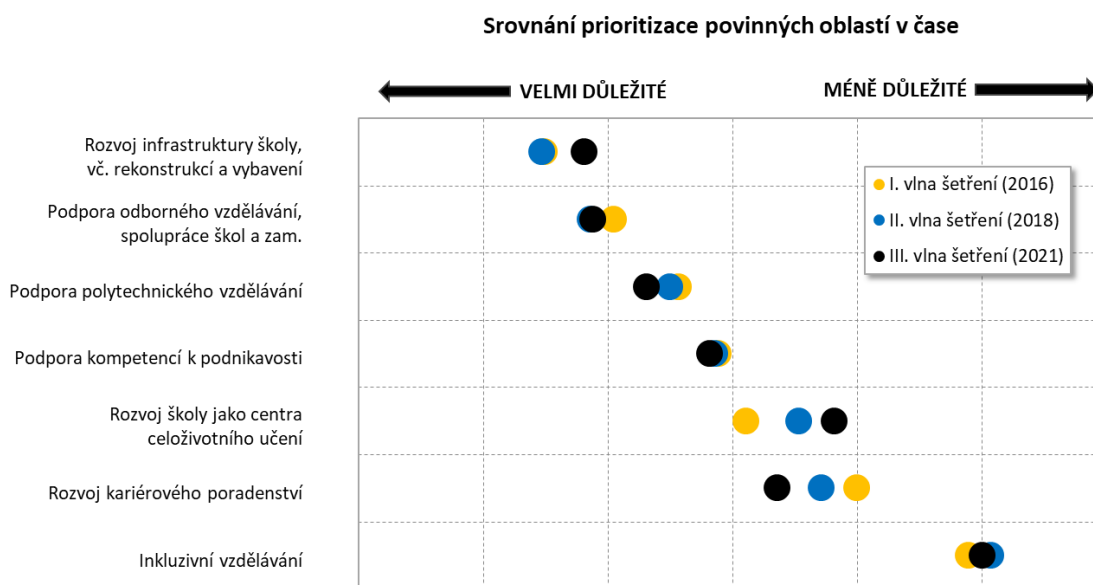
Zdroj: vlastní zpracování dle (Rojka, 2021a; Vodáková, 2016)

Na závěr je nutné zdůraznit, že implementační projekty IKAP I a IKAP II nejsou jediné projekty naplňující dokumenty KAP I a KAP II. Naplňují je například ještě samotné aktivity v projektu KAP KHK, dále pak projekty ve výzvách IROP či Šablony pro SŠ a VOŠ.

3.1.1 Analýza potřeb na SŠ a VOŠ v KHK

Analýza z dotazníkového šetření na SŠ a VOŠ v KHK byla odborným garantem projektu PKAP pro KHK předána RT projektu KAP KHK jako podklad či metodické doporučení pro klíčové oblasti dokumentů KAP I a KAP II, konkrétně část prioritizace potřeb na území kraje. Dotazníkové šetření proběhlo ve třech vlnách, a to v letech 2016, 2018 a 2021. Výstupy, které autorce byly pro účely práce poskytnuty, vytvářejí prostor pro sladění potřeb krajů a škol a slouží krajům jako zpětná vazba pro tvorbu regionální vzdělávací politiky. V rámci dotazníkových šetření byla sledována situace v oblastech týkajících se kariérového poradenství, spolupráce škol a firem, celoživotního a polytechnického vzdělávání, kompetencí k podnikavosti, inkluze a infrastruktury škol (Rojka, 2021b). Mezi další oblasti byly zařazeny digitální kompetence, gramotnosti a jazykové vzdělávání.

Obrázek 4: Srovnání prioritizace povinných oblastí v čase



Zdroj: Rojka (2021b)

Dle analýzy patří mezi nejdůležitější intervence rozvoj infrastruktury škol, podpora odborného vzdělávání a spolupráce škol a zaměstnavatelů. Na první místo je řadí shodně třetina škol (příloha B). Následuje podpora polytechnického vzdělávání a podpora kompetencí

k podnikavosti. Menší důležitost školy přikládají oblastem rozvoje školy jako centra celoživotního učení a kariérového poradenství. Na poslední příčku v seznamu priorit bylo zařazeno inkluzivní vzdělávání. Procentní srovnání jednotlivých oblastí za všechny tři vlny šetření je možné nalézt v příloze B, jednotlivé výstupy za povinné i nepovinné oblasti se zobrazením jednotlivých otázek dotazníkového šetření poté v přílohách C až L. V příloze M má čtenář možnost prohlédnout si, jak vypadá zpracovaný výstup jedné konkrétní školy. Pro zachování anonymity je její název skrytý. Na obrázku 4 je možné vidět, jak se měnily priority škol v čase.

3.2 Projekt KAP KHK

Projekt pod výzvou č. 02_15_002 s názvem „*Krajské akční plány rozvoje vzdělávání*“ byl pro všechny kraje v ČR vyhlášen MŠMT ČR v roce 2015. Na tuto výzvu reagoval KHK tvorbou žádosti o podporu pod registračním číslem projektu CZ.02.3.68/0.0/0.0/15_002/0000290. Po jejím schválení ze strany Zastupitelstva a Rady KHK byla následně podána na řídicí orgán. Po posouzení a schválení žádosti ze strany řídicího orgánu bylo v červnu roku 2016 vydáno rozhodnutí o poskytnutí dotace. Realizační období projektu probíhalo 72 měsíců v období od 1. 2. 2016 až 31. 1. 2022 (Školy sobě, 2021a). Projekt byl naplňován 6 let s cílem rozšířit v KHK povědomí o strategickém plánování v oblasti vzdělávání a nabídnout podporu PP v území. Komunikace s řídicím orgánem a administrace projektu probíhala prostřednictvím internetového portálu IS KP14+.

Mezi cílové skupiny projektu (Královéhradecký kraj, 2021a) patřili například pracovníci škol a školských zařízení, zaměstnanci VŠ a zřizovatelů škol, dobrovolní pracovníci organizací působících ve vzdělávání, dále pak pracovníci působící ve výzkumu a poradenství, rodiče dětí a žáků, budoucí PP či veřejnost. Dle žádosti o podporu (Královéhradecký kraj, 2015, s. 20) bylo požádáno o celkové finanční zdroje na realizaci projektu ve výši 23 009 515,20 Kč, z toho:

- 85 % finančních prostředků v podobě příspěvku EU (16 538 089,04 Kč),
- 10 % podíl SR neboli národní veřejné zdroje (5 320 950,38 Kč),
- 5 % vlastní zdroje z rozpočtu KHK neboli národní soukromé zdroje (1 150 475,78 Kč).

Plánovaný rozpočet se dle žádosti o podporu (Královéhradecký kraj, 2015) skládal z přímých výdajů, které tvořily mzdové náklady RT (platy a odměny z dohod) včetně sociálního a zdravotního pojištění + 40 % z přímých nákladů tvořil tak zvaný paušál na ostatní náklady, jehož čerpání se poskytovateli dotace nemuselo prokazovat. Výdaje hrazené z paušálu byly

automaticky připočítány uvedeným procentem k přímým nákladům. Dle informací RT KAP KHK (2022b) se nepodařilo vyčerpat všechny naplánované finanční prostředky (příloha N). Jelikož KÚ KHK prozatím nebyly refundovány veškeré mzdové výdaje, uvedené částky nelze považovat za konečné. Naplánované výdaje nebyly stoprocentně vyčerpány z důvodu častých fluktuací v RT (osobní výdaje na nově nastupující pracovníky jsou nižší) a dále pak zejména vlivem pandemické situace Covid-19. S ohledem na pandemii bylo nutné některé aktivity převést do distanční podoby či úplně zrušit. RT KAP KHK (2022b) očekává, že po refundaci mzdových výdajů bude rozpočet vyčerpán z 90 %.

3.2.1 Klíčové aktivity projektu

Mezi klíčové aktivity projektu patřilo řízení projektu, příprava KAP I na období 2017–2019 (analýza potřeb v území, analýza potřeb na školách, prioritizace potřeb na území kraje, tvorba a schválení), příprava KAP II na období 2020–2022 (analýza potřeb v území, analýza potřeb na školách, prioritizace potřeb na území kraje, tvorba a schválení), tematická setkávání, monitoring realizace projektu a evaluace (Královéhradecký kraj, 2015). V rámci řízení projektu byl ustanoven RT a rozděleny kompetence jednotlivým pozicím včetně vzájemné zastupitelnosti (RT KAP KHK, 2022b). Byla navázána komunikace s odborným garantem projektu PKAP pro KHK, zřizovateli a vedením škol v kraji, odborníky z praxe a dalšími aktéry z oblasti vzdělávání.

Výše uvedená témata stanovená MŠMT ČR pro krajské akční plánování (kapitola 3. 1) byla rozdělena do 4 tematicky zaměřených oblastí neboli platforem. V rámci projektu byly vytvořeny minitymy, které sloužily jako diskusní fóra. Ty se v průběhu realizace projektu pravidelně scházely, analyzovaly současnou situaci v daném tématu, stanovovaly priority a navrhovaly možná zlepšení. Každý minitým byl zaměřen na jinou oblast vzdělávání (Školy sobě, 2021a):

- správná volba povolání (kariérové poradenství a podnikavost, iniciativa a kreativita),
- vzdělávání pro život (podpora polytechnického, odborného vzdělávání včetně spolupráce se zaměstnavateli a celoživotní učení),
- vzdělávání pro všechny (inkluzivní vzdělávání),
- vzdělávání pro rozvoj osobnosti (gramotnosti a klíčové kompetence).

Dokumenty KAP I a KAP II byly vytvořeny RT projektu KAP KHK ve spolupráci s odborným garantem projektu PKAP pro KHK na základě výsledků dotazníkového šetření, zpracovaných analýz a prioritizace potřeb v kraji. K naplňování vytvořených plánů slouží převážně implementační projekty IKAP I (2018–2020) a IKAP II (2021–2023), o kterých bude pojednáno později. Vytvořené dokumenty KAP I a KAP II jsou obsahově členěny na 2 části, a to na část analytickou a návrhovou.

První část analytické části představuje analýza potřeb v území KHK, která definuje návrhy opatření vedoucích k eliminaci příčin problémových oblastí na území KHK a popisuje jednotlivé intervence ve vztahu k povinným oblastem krajského akčního plánování, viz výše (MŠMT ČR, 2018). Při jejím zpracování RT projektu KAP KHK vycházel z regionálních strategických dokumentů, dat Českého statistického úřadu, Úřadu práce, MŠMT ČR či podkladů a metodik NPI ČR. Druhou část analytické části představuje analýza potřeb na SŠ a VOŠ v KHK, která zohledňuje potřeby jednotlivých škol vyjádřené prostřednictvím dotazníkového šetření. RT projektu KAP KHK byla tato analýza poskytnuta z projektu PKAP, viz výše (kapitola 3. 1. 1). Součástí této aktivity bylo dle MŠMT ČR (2018) i zpracování Rámce podpory infrastruktury na území KHK včetně finančního rámce a jeho aktualizace dle potřeb a v návaznosti na projektové výzvy zaměřené na investice do škol.

Návrhová část KAP I a KAP II byla zpracována RT projektu KAP KHK ve spolupráci s odborníky z praxe (mistrymi) a odborným garantem projektu PKAP pro KHK. Prioritizace potřeb na území KHK byla řešena v návaznosti na provedenou analýzu potřeb v území a analýzu potřeb škol. Stanovené priority je možné nalézt v dokumentech KAP I a KAP II v části prioritizace potřeb (Královéhradecký kraj, 2017a; Královéhradecký kraj, 2020b). Po projednání a schválení návrhu dokumentu KAP I na období 2017–2019 ze strany MŠMT ČR započala příprava KAP II na období 2020–2023. Ta probíhala obdobným způsobem. Při tvorbě KAP II již byly zohledněny průběžné výstupy a výsledky realizace KAP I, a především poznatky získané z evaluace a zpětné vazby.

Důležitou součástí projektu bylo také pořádání tematicky zaměřených konferencí, seminářů, workshopů a přednášek pro PP. Jak uvádí RT projektu KAP KHK (2022b), v rámci těchto aktivit byly představeny priority v klíčových oblastech včetně diskusí nad danými tématy, probíhalo předávání si vzájemných zkušeností, výměna informací a seznámení se s příklady dobré praxe. Těmito aktivitami RT projektu KAP KHK sám z části naplňoval vytvořené dokumenty KAP I a KAP II. V příloze O je také možné vidět, do jaké míry projekt naplňoval současný DZ KHK na období 2020–2024. RT projektu KAP KHK mimo jiné také prováděl

na základě vlastních i národních zdrojů pravidelný monitoring a reporting informací týkajících se realizace KAP I a KAP II. Jejich evaluace probíhala prostřednictvím pravidelného mapování a vyhodnocování realizovaných aktivit na daném území a jejich přínosu ke stanoveným cílům (MŠMT ČR, 2018). Příjemce projektu (KHK) při realizaci těchto evaluací spolupracoval s řídicím orgánem, kterému poskytoval souhrnné zprávy obsahující výsledky z hodnocení v průběhu realizace se zhodnocením posunu od výchozího stavu. Po celou dobu trvání projektu RT spolupracoval s odborným garantem projektu PKAP. Na tento projekt plynule navázal projekt nový s názvem KAP KHK II, který odstartoval v únoru 2022 a potrvá do listopadu roku 2023. Součástí projektu bude vytvoření ročních akčních plánů aktivit na následující tři roky.

3.2.2 Výstupy projektu

Za hlavní výstupy projektu lze považovat 4 platformy pro odborná tematická setkávání, 2 postupně vytvořené Krajské akční plány KAP I a KAP II, které stanovily a charakterizovaly priority potřebné k dosažení vytyčených cílů vzdělávací politiky na území KHK, 1 Memorandum o spolupráci mezi KAP KHK a Místními akčními plány rozvoje vzdělávání v KHK (akční plánování na úrovni předškolního a základního vzdělávání). Memorandum o spolupráci bylo dle informací RT KAP KHK (2022b) podepsáno v září roku 2021. Díky této spolupráci dochází k větší propojenosti MŠ, ZŠ a SŠ v kraji. Tato spolupráce je podporována i realizací implementačních projektů IKAP I a IKAP II, kde SŠ zapojují do svých aktivit ZŠ, potažmo MŠ v území.

Tabulka 3: Počet akcí napříč jednotlivými platformami

Zaměření		Počet akcí
Vzdělávání pro život	Polytechnické	26
	Odborné	23
Vzdělávání pro všechny	Inkluze	28
Správná volba povolání	Kariérové	2
Vzdělávání pro rozvoj osobnosti	Gramotnosti	23
Celkem		102

Zdroj: vlastní zpracování dle (RT KAP KHK, 2022c)

V rámci realizace projektu bylo dle RT KAP KHK (2022c) PP nabídnuto celkem 102 akcí zaměřených na setkávání, výměnu dobrých zkušeností a inspiraci do výuky se zaměřením, které pomohly PP obohatit jejich znalosti a dovednosti (tabulka 3). Bylo podpořeno 855 osob z 275 organizací, nejčastěji se jednalo o PP SŠ či ZŠ (tabulka 4). Všichni účastníci strávili na akcích v součtu 13 236 hodin. V reflektivních zprávách více než polovina zúčastněných uvedla,

že využívá získané dovednosti pravidelně v běžné výuce. V některých případech došlo i ke sdílení získaných znalostí napříč sborovny, aktivity projektu tak mohly přispět k nastartování podobných aktivit i v rámci školy. Souhrnná reflektivní zpráva vycházela z reflektivních zpráv průběžných. Celkový počet akcí konaných v rámci projektu byl k datu zjišťování reflexí 82. Jednotlivé zprávy obsahovaly různý počet odpovědí v závislosti na počtu absolvovaných akcí daného účastníka (RT KAP KHK, 2021b).

Tabulka 4: Počet podpořených osob

Škola	Organizace	Osoby
SŠ	81	406
ZŠ	158	288
Speciální	7	20
Ostatní (DDM, ŠJ)	7	12
MŠ	9	10
Školské zařízení	11	46
VŠ	1	72
Základní umělecké	1	1
Součet	275	855

Zdroj: vlastní zpracování dle (RT KAP KHK, 2022c)

V celkovém součtu se sešlo celkem 703 odpovědí. Osloveno bylo celkem 183 osob (indikátor 6 00 00 - počet podpořených pracovníků působících ve vzdělávání, kteří obdrželi podporu v rámci realizace projektu, bez ohledu na podporu opakovanou) s 54,6 % návratností.

Tabulka 5: Způsob využití získaných dovedností

Způsob využití	Absolutní četnost	Relativní četnost
V běžné výuce	320	61 %
Ve volnočasových aktivitách	102	19 %
Jinde mimo školu	94	18 %
Nevyužívám	8	2 %
Celkem	524	100 %

Zdroj: vlastní zpracování dle (RT KAP KHK, 2021b)

Mimo výše uvedené se v rámci realizace projektu se dle RT KAP KHK (2022b) také podařilo podpořit studenty pedagogické fakulty Univerzity v Hradci Králové, propojit je s učiteli z praxe a nadále je podporovat už jako učitele (výměna zkušeností a dobré praxe - studenti představovali své didaktické diplomové práce, učitelé zajímavé metody, které používají ve své pedagogické praxi). Byla také navázána spolupráce s některými RT místních akčních plánů (Náchod, Broumov a Jaroměř), se kterými zástupci RT KAP KHK

spolupracovali na nyní již pravidelné a velmi žádané konferenci v Broumově (dvoudenní akce - přednášky a workshopy pro učitele). V období realizace projektu KAP KHK byl zrealizován implementační projekt IKAP I a zahájen IKAP II. Nyní po skončení charakterizovaného projektu KAP KHK kraj pokračuje v navazujícím projektu KAP KHK II. Po šestileté zkušenosti by RT projektu uvítal zjednodušení administrativy v průběhu jeho realizace a pokud možno neměnná pravidla.

4 IMPLEMENTACE KRAJSKÉHO AKČNÍHO PLÁNU

Cílem práce je zhodnotit vliv implementačních projektů k rozvoji vzdělávání v kraji. Tato kapitola se věnuje zmapování a představení projektů IKAP I a IKAP II zastřešujících realizaci aktivit podporovaných intervencemi plánovanými v KAP I a KAP II (kapitola 3. 2). Na základě interních dat a informací oddělení projektů ve vzdělávání KÚ KHK (odbor školství), rozhovoru se zainteresovanými osobami a dotazníkového šetření je provedena analýza projektů včetně jejího vyhodnocení a navržení doporučení.

4.1 Rozhovory se zaměstnanci KÚ

Rozhovor neboli interview je dle Průchy (2013, s. 250): „výzkumný prostředek používaný při dotazování, spočívající v přímé ústní komunikaci výzkumného pracovníka s respondentem či informantem“. Implementační projekty IKAP I a IKAP II jsou charakterizovány na základě skupinového hloubkového polostrukturovaného rozhovoru se zástupci RT implementačních projektů, konkrétně s projektovou manažerkou a finančním manažerem. Švaříček a Šed'ová (2014) popisují tento typ rozhovoru jako dotazování pomocí otevřených otázek vycházející z předem připraveného seznamu výzkumných otázek, jejichž pořadí či formulace může být během dotazování doplněna, upřesněna či pozměněna.

Cílem rozhovoru bylo zmapovat implementační projekty očima konkrétních lidí, kteří se na jejich realizaci podílí. S respondenty nejprve proběhla krátká informativní schůzka s objasněním účelu a obsahu budoucích setkání. Po domluvě byly oběma dotazovaným předem zaslány na základě emailové korespondence výzkumné otázky k prostudování. Rozhovor se uskutečnil prostřednictvím dvou osobních setkání v březnu 2022 na půdě odboru školství KÚ v Hradci Králové. Celkový čas strávený na interview s respondenty byl zhruba 6 hodin (3 h/1 setkání). Zaznamenávání odpovědí probíhalo z důvodu zachycení veškerých informací a poznatků se souhlasem obou dotazovaných prostřednictvím nahrávek na mobilní telefon autorky. Část odpovědí byla taktéž zaznamenána papírovou formou. Naplánované schůzky proběhly v přátelském duchu bez jakýchkoliv komplikací. Rozhovory probíhaly vždy s oběma respondenty současně, aby se mohli vzájemně doplňovat. To autorce umožnilo zachytit různorodost názorů obou zainteresovaných osob. Provedený rozhovor zároveň doplňuje dotazníkové šetření k implementačním projektům (kapitola 4. 3). Je nutné podotknout, že do textu práce nebyly zapracovány všechny získané poznatky, vzhledem k jejich počtu a rozsahu. Kompletní interpretaci rozhovoru je možné nalézt v příloze P.

4.2 Zmapování implementačních projektů

Dnešní společnost se velmi pomalu adaptuje na změny, které přináší rychlý vývoj technologií a lpí na tradičním pojetí vzdělávání, které neodpovídá aktuálním požadavkům na znalosti a dovednosti v souvislosti s moderními trendy a tzv. Průmyslem 4.0 (současný trend digitalizace). Dle žádosti o podporu (Královéhradecký kraj, 2017b) se školy v KHK potýkají s nenaplněností oborů a nezájmem uchazečů i v důsledku zastarávajícího technického či technologického vybavení. Mladá generace mnohdy není schopna řešit běžné životní situace vycházející ze základních přírodovědných, technických či matematických principů a vazeb. Žáci odcházející ze ZŠ a jejich rodiče upřednostňují všeobecné vzdělávání, kterým sice získají celkový znalostní přehled, ale nejsou schopni chápat a aplikovat základní logické myšlenkové postupy. Dnešní děti se mimo jiné často potýkají i s nedostatečnou schopností porozumět čtenému textu či základním matematickým a logickým postupům. Kraj zaznamenal také absenci aktivit v oblasti kariérového poradenství zacílených nejen na PP, ale především žáky.

KHK přistoupil do implementačních projektů na základě výzev MŠMT ČR v souladu s OP VVV (prioritní osa 3 Rovný přístup ke kvalitnímu předškolnímu, primárnímu a sekundárnímu vzdělávání). Právě tyto projekty budou předmětem analýzy ve zbývajících částech práce:

- IKAP KHK I s registračním číslem CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_034/0008508, období realizace od 1. 1. 2018 do 31. 12. 2020,
- IKAP KHK II s registračním číslem CZ.02.3.68/0.0/0.0/19_078/0019192, období realizace od 1. 1. 2021 do 30. 11. 2023.

Implementační projekty zahrnují spektrum partnerů, kteří různou formou rozvíjejí a podporují nové vzdělávací metody. Kombinací různých postupů tak přispívají ke zkvalitnění úrovně vzdělávání a zavádění inovativních postupů do výuky tam, kde tomu dosud bránily objektivní překážky (například finanční).

4.2.1 IKAP I, IKAP II

Projekt s názvem „*Implementace krajských akčních plánů I*“ byl pro kraje vyhlášen MŠMT ČR v roce 2017. Na tuto výzvu KHK reagoval žádostí o podporu s názvem Implementace Krajského akčního plánu rozvoje vzdělávání v Královéhradeckém kraji I. Realizační období projektu probíhalo 36 měsíců od 1. 1. 2018 do 31. 12. 2020. Po jeho skončení kraj pokračoval

ve výzvě „Implementace krajských akčních plánů II“ (1. 1. 2021 do 30. 11. 2023) projektem Implementace Krajského akčního plánu rozvoje vzdělávání v Královéhradeckém kraji II. Implementační projekty jsou hlavními nástroji naplňování plánovaných teoretických cílů v KAP I a KAP II a také důležitými nástroji pro získání potřebných finančních zdrojů na realizaci žádoucích aktivit (Královéhradecký kraj, 2017b; Královéhradecký kraj, 2020c). Právě finance, které MŠMT ČR nabízelo na rozvoj a zvyšování kvality vzdělávacího systému jednotlivých krajů, byly dle projektové manažerky hlavním impulsem pro zapojení KHK do projektů. Kraj v projektech plní roli žadatele a příjemce, který zároveň sám realizuje vlastní aktivity.

Do projektu IKAP I bylo zapojeno celkem 19 partnerů s vlastním projektovým záměrem (16 SŠ a 3 jiné vzdělávací organizace). V projektu IKAP II je zapojeno celkem 66 partnerů (z toho 58 škol). 20 subjektů realizuje vlastní projektový záměr, další partneři realizují aktivity v Šablonách III (kapitola 4. 2. 2). Jak uvádí projektová manažerka, mezi KÚ KHK a každou partnerskou organizací je uzavřena smlouva o partnerství s finančním příspěvkem. Mezi cílové skupiny projektů se dle žádosti o podporu (Královéhradecký kraj, 2017b) řadí děti, žáci a studenti (MŠ, ZŠ, SŠ a VOŠ), dále pak děti, žáci a studenti s potřebou podpůrných opatření, PP školských zařízení a škol včetně vedoucích PP, zřizovatelů škol a rodiče dětí a žáků. RT příjemce je tvořen z administrativního týmu (hlavní manažer, finanční manažer a administrátor) a odborného týmu (věcní manažeři, metodici aktivit a lektoři), které tvoří pracovníci partnerů a žadatele (KHK). Metodici aktivit a lektoři jsou dle projektové manažerky v projektu zaměstnání na základě dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti, ostatní pracovníci projektu mají pracovní smlouvu na dobu určitou. RT příjemce komunikuje a úzce spolupracuje s RT projektu KAP KHK. V tabulce 6 je možné vidět obnos finančních prostředků, se kterými bylo vstupováno do projektu IKAP I.

Tabulka 6: Původní rozpočet IKAP I

Celkové způsobilé výdaje (100 %)	94 188 207,20 Kč
z toho EU (85 %)	80 059 976,12 Kč
z toho SR (10 %)	9 418 820,72 Kč
z toho kraj (5 %)	4 709 410,36 Kč

Zdroj: Královéhradecký kraj (2017b)

Dle informací finančního manažera však rozpočet nebyl zcela vyčerpán, viz tabulka 7. Nedočerpání rozpočtu bylo způsobeno zejména finančními úsporami v rámci veřejných

zakázek a ostatních přímých nákupů vybavení a služeb a dále z důvodu nepříznivé epidemiologické situace v souvislosti s pandemií Covid-19, která neumožnila realizovat projektové aktivity v původně plánované podobě (prezenční akce byly zrušeny či nahrazeny online akcemi). Přímé náklady, které nebyly vyčerpány, byly po konci projektu IKAP I, v rámci vyúčtování, vráceny zpět na účet poskytovatele dotace (tabulka 8).

Tabulka 7: Vyčerpané finanční prostředky IKAP I

Celkové způsobilé výdaje (100 %)	86 296 285,06 Kč
z toho EU (85 %)	73 351 842,30 Kč
z toho SR (10 %)	8 629 628,51 Kč
z toho kraj (5 %)	4 314 814,25 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle rozhovoru se zástupci RT implementačních projektů (2022)

Tabulka 8: Vratka IKAP I

Celkové způsobilé výdaje (100 %)	7 891 922,14 Kč
z toho EU (85 %)	6 708 133,82 Kč
z toho SR (10 %)	789 192,21 Kč
z toho kraj (5 %)	394 596,11 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle rozhovoru se zástupci RT implementačních projektů (2022)

Na realizaci projektu IKAP II bylo dle žádosti o podporu (Královéhradecký kraj, 2020c) požádáno o celkové finanční zdroje na realizaci ve výši 188 553 884,64 Kč:

Tabulka 9: Původní rozpočet IKAP II

Celkové způsobilé výdaje (100 %)	188 553 884,64 Kč
z toho EU (85 %)	160 270 801,93 Kč
z toho SR (10 %)	18 855 388,46 Kč
z toho kraj (5 %)	9 427 694,25 Kč

Zdroj: Královéhradecký kraj (2020c)

K 31. 12. 2021 bylo dle finančního manažera vyčerpáno 50 982 054,22 Kč. K 28. 2. 2022 se předpokládá čerpání ve výši minimálně 60 337 242,40 Kč. V době rozhovoru ještě nebylo uzavřeno druhé monitorovací období, tudíž se jedná o orientační částku. K přímým nákladům, které jsou vyčerpány, automaticky náleží 8 % (IKAP II), respektive 10 % (IKAP I), příslušná výše nepřímých nákladů. Tyto nepřímé náklady zůstávají příjemci/partnerům k dalšímu využití a poskytovateli dotace se nevracejí. Dle finančního manažera KHK jako příjemce kryje nepřímými náklady výhradně projektový a finanční management, který je zodpovědný

za administrativní realizaci projektu v rámci žadatele a partnerů projektu a pravidelné reportování poskytovateli dotace. Nepřímé náklady jsou rovněž využívány pro propagaci projektu (reklamní předměty), vedení projektového účtu a doplňkové služby (například grafické, právní, IT služby a podobně). Obdobné aktivity kryjí nepřímými náklady i partneři projektu. Nejčastěji jsou tyto prostředky využívány na krytí režijních nákladů, případně odměn pro administrativu (účetní, IT, personalistika), kancelářské potřeby a podobně. V některých případech využívají partneři projektu nepřímé náklady i na doplacení vybavení či služeb, na které již nemají dostatek přímých nákladů v rozpočtu projektu. Dle zkušeností z projektu IKAP I byly dle finančního manažera nevyčerpané nepřímé náklady partnerům převedeny do provozních nákladů k dalšímu využití.

4.2.2 Klíčové aktivity

KA řízení projektu byla součástí obou implementačních projektů a probíhala/probíhá po celou dobu jejich realizace. Během této aktivity byla nastavena komunikace mezi žadatelem (KHK) a partnery projektu, dále pak s orgány kraje, poskytovatelem dotace a RT projektu KAP KHK. Byla/je zajišťována RT příjemce (KHK), který zodpovídá za nastavení „*řídících, organizačních, koordinačních, kontrolních, monitorovacích, hodnotících, evaluačních procesů a realizaci všech KA*“ (Královéhradecký kraj, 2020c). V implementačním projektu IKAP I (2018–2020) byly dále realizovány následující KA (Královéhradecký kraj, 2017b):

- kariérové poradenství (realizace kariérových dnů, pořádání setkání zástupců škol, poradenských zařízení a zaměstnavatelů, poskytování metodické podpory výchovným a kariérovým poradcům formou v projektu zřízené pracovní pozice, zpracování brožury neboli metodologie kariérového poradenství),
- společné vzdělávání (tvorba sítě podpory poradenství pro žáky se SVP, setkávání konsilií odborníků v oboru, podpora spolupráce speciálních škol se školami hlavního vzdělávacího proudu, výměna dobré praxe ve výuce dětí a žáků se SVP prostřednictvím konzultací, náslechů či hospitací, zpracování Školské inkluzivní koncepce),
- polytechnické a odborné vzdělávání (vybavení SŠ virtuální učebnou - LCD televizory, počítače, výsuvné tabulové systémy, interaktivní 3D modely, odborné akce pro PP odborných škol v rámci dalšího vzdělávání, odborně popularizační akce pro PP a žáky SŠ a ZŠ v rámci sdílení zkušeností a partnerství a oborová setkání v oblasti podpory spolupráce se zaměstnavateli),

- čtenářská gramotnost (využívání moderních inspirativních forem vzdělávání, realizace čtenářských dílen a dílen tvůrčího psaní, pořádání projektových dní, exkurze, workshopy, návštěvy výstav, muzeí a divadelních představení, práce s odbornými, uměleckými i publicistickými texty, pořízení moderní technologie - tablety ve funkci čtečky, notebooků, počítačů, práce s tradičními texty v tištěné podobě),
- matematická gramotnost (zavedení nových předmětů, půlení hodin matematiky, tematicky zaměřené kroužky pro žáky SŠ různých oborů, žáky ZŠ i s účastí MŠ, žakovské a dětské fiktivní firmy).

Všechny výše uvedené oblasti kromě aktivity řízení projektu naplňují dílčí cíle KAP I. V tabulkách 10 a 11 je možné vidět, jaký finanční obnos plynul do jednotlivých KA a kapitol rozpočtu v projektu IKAP I.

Tabulka 10: Výdaje IKAP I - kapitoly rozpočtu (přímé náklady)

Kapitoly rozpočtu	mil. Kč
osobní náklady	28
hmotný majetek a materiál	26
služby	17
stroje a zařízení	8
nehmotný majetek	5,5

Zdroj: vlastní zpracování dle rozhovoru se zástupci RT implementačních projektů (2022)

Tabulka 11: Výdaje IKAP I - KA

KA	mil. Kč
řízení projektu	7,9
kariérové poradenství	6,2
inkluzí (společné vzdělávání)	4,4
polytechnické a odborné vzdělávání	68,7
čtenářská a matematická gramotnost	7

Zdroj: vlastní zpracování dle rozhovoru se zástupci RT implementačních projektů (2022)

V implementačním projektu IKAP II (2021–2023) jsou na základě priorit KAP II a preferencí škol v kraji zvoleny jako KA (Královéhradecký kraj, 2020c) polytechnické vzdělávání (setkání s řediteli MŠ, ZŠ a SŠ, konference a praktické dílny, přírodovědné a polytechnické kroužky, exkurze, besedy, tandemová výuka, vzdělávací aktivity pro PP a žáky, pořízení licencí pro vzdělávání v oblasti výuky ICT), digitální kompetence (vzdělávací

programy, workshopy, vzdělávání na dálku, kroužky), gramotnosti (vzdělávací programy, žákovské projekty, workshopy), podnikavost, iniciativa a kreativita (realizace dětských firem, související aktivity a vzdělávací moduly pro PP a žáky) a kariérové poradenství (vzdělávací kurzy a navazující aktivity na IKAP I). Výše uvedené aktivity se týkají implementace plánovaných aktivit k naplnění klíčových témat KAP II. V projektu jsou dále realizovány KA (Královéhradecký kraj, 2020c):

- prevence předčasných odchodů ze vzdělávání (zpracování analýzy opatření k prevenci předčasných odchodů ze vzdělávání s cílem využít dobrou praxi, výjezdy do vybraných zemí EU, kurz výuky češtiny pro cizince pro PP, série navazujících vzdělávacích aktivit),
- podpora rovných příležitostí ve vzdělávání (metodické centrum pro společné vzdělávání, analýza současného stavu společného vzdělávání v kraji, platforma pro společné vzdělávání, bezplatné poradenské a konzultační služby s využitím nejmodernějších postupů a metod, například EEG biofeedback),
- podpora SŠ připravujících k výkonu regulované profese pedagogického pracovníka (vzdělávací aktivity pro žáky SŠ, využívání digitálních pomůcek pro výuku a metody výuky hudební a dramatické výchovy, mimoškolní aktivity zajišťované studenty).

Následující KA se týkají implementace plánovaných aktivit k naplnění nepovinných témat KAP II (Královéhradecký kraj, 2020c):

- podpora vzdělávání řídicích pracovníků a PP (kurzy formativního hodnocení, supervize a psychohygiena, vzdělávací programy zaměřené na vedoucí pracovníky, třídní učitele a učitele v MŠ, odborná a konzultační podpora, práce s historickými fakty 20. století na území kraje, návštěvy, workshopy, natáčení videí s pamětníky významných událostí 20. století, práce s reálnými fakty),
- etická výchova (navázání na projekt IKAP I, otevřené a uzavřené semináře, odborné přednášky a workshopy, populárně naučné konference, přednášky, videa na vybraná etická témata, workshopy, metodika na téma výuka k etice, hodnotám a charakteru, praktické aktivity).

Poslední KA je podpora škol a školských poradenských zařízení formou jednotkových nákladů (Šablony III), která navazuje na dříve samostatnou výzvu MŠMT ČR Šablony II (Školy sobě, 2021c). Mezi šablony patří zahraniční mobility PP škol a školských poradenských zařízení (zahraniční stáže PP a sdílení příkladů dobré praxe v oblasti práce s heterogenní skupinou dětí, žáků a studentů ze zahraničí), zapojení odborníka z praxe do výuky na SŠ/VOŠ

(společná výuka PP a odborníka z praxe, během které oba účastníci vyučují ve vzájemné spolupráci), stáže pedagogů SŠ/VOŠ u zaměstnavatelů (PP identifikují s vedením školy oblasti, ve kterých chtějí rozvíjet své znalosti a dovednosti, na základě této spolupráce jsou navrženi možní budoucí zaměstnavatelé absolventů školy a ti jsou osloveni s žádostí o spolupráci), koordinátor spolupráce školy a zaměstnavatele (prostředník mezi školou a zaměstnavateli), školní kariérový poradce (personální podpora žákům/studentům škol při hledání budoucího zaměření vzdělávání a profesní orientace), doučování žáků SŠ ohrožených školním neúspěchem a tandemová výuka na SŠ/VOŠ. Zjednodušená forma vykazování dle finančního manažera představuje jistou úlevu pro partnery zejména ve finanční administraci projektu. Partneři prokáží splnění jednotky šablony například doložením třídní knihy k doučování žáků a již nedokládají pracovní právní dokumenty PP, kteří doučování realizují (mzdové listy, účetní deníky, soupisky, bankovní výpisy a podobně).

V obou implementačních projektech byl dle projektové manažerky největší zájem o podporu polytechnického a odborného vzdělávání. Ta slouží jako finanční podpora pro obnovení pomůcek ve školách, protože školy by často bez finanční podpory nemohly z vlastních zdrojů nakoupit nákladnější vybavení. Nejmenší zájem byl poté o rozvoj kariérového poradenství a podporu společného vzdělávání (inkluze). Aktivita zaměřená na kariérové poradenství je realizována jen jedním partnerem, který se však problematikou dlouhodobě zabývá a projektem navazuje na IKAP I.

Tabulka 12: Plánované výdaje IKAP II - kapitoly rozpočtu

Kapitoly rozpočtu	mil. Kč
osobní náklady	70
hmotný majetek a materiál	44
služby	21
stroje a zařízení	2
nehmotný majetek	6
šablony	32

Zdroj: vlastní zpracování dle rozhovoru se zástupci RT implementačních projektů (2022)

V tabulkách výše je možné vidět, jaký finanční obnos je plánován být vynaložen na jednotlivé KA a kapitoly rozpočtu v projektu IKAP II. V rámci kapitoly implementace plánovaných aktivit k naplnění klíčových témat KAP II je dle finančního manažera nejvíce finančních prostředků plánováno vynaložit na digitální kompetence (44 mil. Kč)

a polytechnické vzdělávání (29 mil. Kč), nejméně pak na kariérové poradenství (8 mil. Kč) a podporu kompetencí, podnikavosti, iniciativy a kreativity (4 mil. Kč).

Tabulka 13: Plánované výdaje IKAP II - KA

KA	mil. Kč
řízení projektu	11
aktivity k naplnění klíčových témat KAP II	105
prevence předčasných odchodů ze vzdělávání	3,5
podpora rovných příležitostí ve vzdělávání	7,5
aktivity k naplnění nepovinných témat KAP II	27
zvýšení kvality vzdělávání ve SŠ připravujících k výkonu profese PP	2
šablony	32

Zdroj: vlastní zpracování dle rozhovoru se zástupci RT implementačních projektů (2022)

4.2.3 Výstupy

Projekt IKAP I podpořil realizaci aktivit, které vycházely z priorit KAP I. Byl zaměřen především na problém nízkého zájmu o polytechnické a odborné vzdělávání, zintenzivnění spolupráce se zaměstnavateli či dalšími relevantními subjekty, dále pak na nedostatečnou vědomostní úroveň, schopnosti a kompetence v rámci čtenářské a matematické gramotnosti a věnoval se též oblasti společného vzdělávání (inkluze) a kariérového poradenství.

Projektu se zúčastnilo 22 540 žáků, 6 560 PP a 20 partnerských organizací. Zrealizované akce trvaly celkem 13 331,75 hodin. Během projektu se podařilo proškolit PP z 39 vzdělávacích zařízení, vybavit 38 škol interaktivními učebnami a přírodovědným softwarem Corinth, dále pak nakoupit moderní technologie pro školy a vybavit jejich odborné učebny nebo naučit děti používat digitální pomůcky a programovat (Školy sobě, 2021b). V rámci projektu bylo pedagogům umožněno získat kvalitní odborné vzdělávání, pořádaly se týdenní prázdninové workshopy, SŠ pořádaly polytechnické kroužky pro své žáky i žáky ze ZŠ, studenti a žáci se účastnili exkurzí a vícedenních akcí a došlo ke zlepšení jazykové znalosti žáků. V neposlední řadě byla propojena výuka s praxí díky setkání se zaměstnavateli, proběhly veletrhy dětských firem, bylo podpořeno kariérové poradenství a realizovány vzdělávací akce pro PP v oblasti etické výchovy. Etická výchova byla rozšířena mezi PP i mezi širokou veřejnost a byla zajištěna pomoc školám vypořádat se s inkluzí.

Projekt IKAP II tematicky navazuje na projekt IKAP I. Zaměřuje se na přetrvávající nízký zájem o polytechnické a odborné vzdělávání, využívání digitálních technologií a inovativních vzdělávacích metod ve výuce a usiluje o odstraňování problémů ve vzdělávání, které souvisejí s nízkou úrovní čtenářské, matematické a kybernetické gramotnosti. Součástí projektu jsou mimo jiné vzdělávací programy pro PP, pořízení výukových pomůcek pro různé stupně škol, vytváření koncepčních materiálů v oblasti inkluze a prevence předčasných odchodů ze vzdělávání. Cílovým skupinám jsou určeny kroužky, cykly projektových dní a exkurzí, workshopy nebo badatelské aktivity. Projekt také pokračuje v rozvoji a podpoře kariérového poradenství. Je kontinuálně využíván k podpoře zajištění relevantního vybavení škol v oblasti polytechnického vzdělávání, což řeší problémy, které žadatel i SŠ spatřují v malé motivaci a připravenosti žáků na studium především technických a polytechnických oborů (Školský informační portál, 2018a).

Na závěr je důležité říci, že na oba implementační projekty měla vliv stále trvající pandemická situace Covid-19. Dle finančního manažera měla negativní dopad zejména na harmonogram čerpání finančních prostředků, což znamenalo zpoždění zahájení fyzické realizace projektových aktivit (uzavřené školy, distanční výuka), posouvání či rušení prezenčních akcí, prodloužení či opakování veřejných zakázek z důvodu nedostupnosti zboží na trhu (ICT technika), prodloužení ukončování Šablon pro SŠ a VOŠ II, na které navazují Šablony III v IKAP II, posouvání zahraničních mobilit v rámci šablon a podobně. Dle projektové manažerky bylo dokonce nutné z úspor projektu nakoupit notebooky na podporu škol při distančním vzdělávání. Již nyní se předpokládá, že bude ze strany poskytovatele dotace vyhlášena další výzva na projekt IKAP III. KHK bude tuto skutečnost reflektovat a na výzvu se již v průběhu let 2022–2023 připravovat. Dle projektové manažerky by měla být vyhlášena v novém OP JAK.

4.3 Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení

Dotazování je dle Průchy (2015, s. 199): „*způsob shromažďování informací od dotazovaných subjektů (respondentů), a to na základě písemně předkládaných otázek nebo výroků*“. Pro analýzu implementačních projektů IKAP I a IKAP II bylo zvoleno dotazování prostřednictvím elektronického dotazníku (Formuláře Google), který byl sestaven na míru na toto specifické téma. Celý výzkum byl uskutečněn s partnery implementačních projektů (školy/jiné organizace) v anonymní formě. Dotazník byl jednotlivým partnerům

distribuoován prostřednictvím emailové schránky. Kontakty na ředitele škol/jiných organizací byly autorce poskytnuty zástupci RT implementačních projektů.

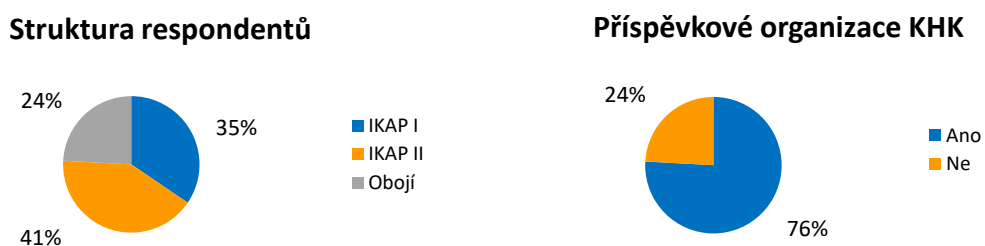
Cílem výzkumu bylo zmapovat implementační projekty očima jejich partnerů, to znamená zjistit důvody, které je k zapojení se do projektů vedly, identifikovat problémy, se kterými se během jejich realizace potýkaly, zhodnotit jejich přínos pro partnerské organizace a podobně. Dotazník zároveň doplňuje a zpřesňuje výsledky získané z provedeného rozhovoru se zainteresovanými osobami (příloha P). Šetření bylo uskutečněno v březnu roku 2022. Sestrojený dotazník obsahoval kombinaci uzavřených a otevřených otázek a byl sestrojen pro tři kategorie:

- partneri s vlastním projektovým záměrem pouze projektu IKAP I (11 partnerů),
- partneri s vlastním projektovým záměrem pouze projektu IKAP II (12 partnerů),
- partneri s vlastním projektovým záměrem projektu IKAP I, kteří nyní pokračují s vlastním projektovým záměrem v projektu IKAP II (8 partnerů).

Z výše uvedeného vyplývá, že s prosbou o vyplnění dotazníku bylo osloveno celkem 31 partnerů implementačních projektů. Otevřené otázky nebyly pro respondenty povinné. Prázdný formulář je možné nalézt v příloze Q.

4.3.1 Struktura respondentů

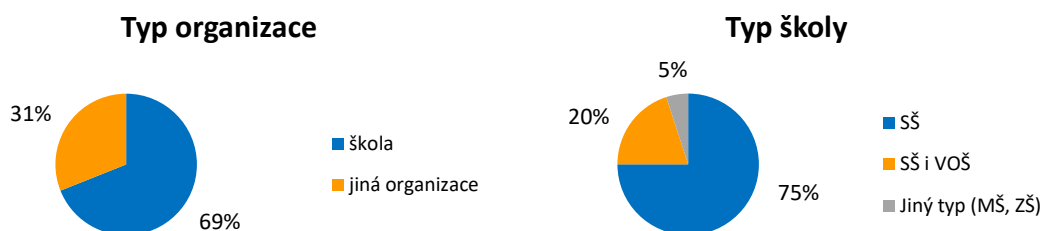
Jak již bylo uvedeno výše (kapitola 4. 2. 1), v projektu IKAP I bylo zapojeno 19 partnerů s vlastním projektovým záměrem, v projektu IKAP II celkem 20. Dotazník vyplnilo 29 respondentů, z toho 35 % partnerů pouze projektu IKAP I (tj. 10), 41 % partnerů pouze projektu IKAP II (tj. 12) a 24 % partnerů obou implementačních projektů (tj. 7). Z toho vyplývá, že se šetření zúčastnilo celkem 17 partnerů projektu IKAP I a 19 partnerů projektu IKAP II. 76 % z celkového počtu zúčastněných respondentů tvoří příspěvkové organizace KHK.



Obrázek 5: Struktura respondentů dotazníkového šetření

Zdroj: vlastní zpracování

Je zřejmé, že ne všichni ředitelé partnerských organizací našli pro průzkum pochopení a pro svoji časovou vytíženost či z jiných důvodů dotazník nevyplnili.



Obrázek 6: Typ partnerské organizace

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi respondenty byla převážná většina škol (69 %, tj. 20). Jiných organizací bylo o poznání méně (31 %, tj. 9). Největší zastoupení měly SŠ (75 %, tj. 15) a dále pak SŠ a VOŠ zároveň (20 %, tj. 4). Nejmenší část zaujímal jiný typ školy (5 %, tj. 1), viz obrázek 6.

4.3.2 Účast v projektech

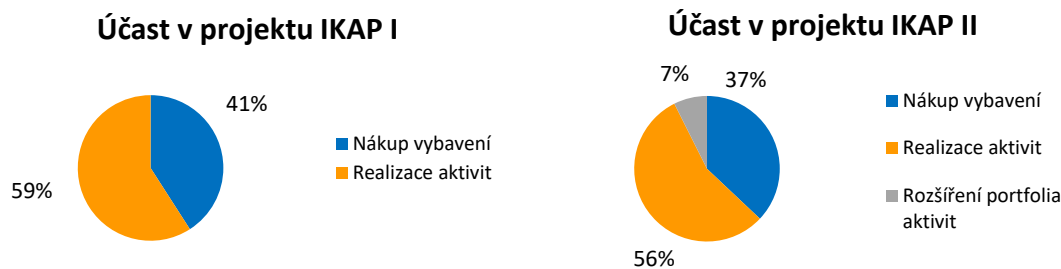
Tato otázka zjišťovala, z jakého důvodu se partneři rozhodli využít nabídky KHK a účastnit se implementačních projektů. Z šetření vyplývá, že nejčastější odpovědí byla možnost realizace aktivit (57 %), na které by jinak jejich škola/organizace neměla finanční prostředky.

Tabulka 14: Důvod účasti v projektech

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nákup vybavení	19	38,78 %
Realizace aktivit	28	57,14 %
Rozšíření portfolia aktivit v regionu	2	4,08 %
Celkem	49	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

KHK dle projektové manažerky sám realizuje vlastní aktivity a projektů se rozhodl účastnit zejména z důvodu možnosti využití finanční podpory, kterou MŠMT ČR nabízelo na rozvoj a zvyšování kvality vzdělávacího systému v krajích formou podpory materiální vybavenosti škol, dalšího vzdělávání PP a také z důvodu pomoci připravit PP, školy a jejich prostřednictvím žáky na změny související s tzv. Průmyslem 4.0. Odpovědi dle jednotlivých projektů konkretizuje obrázek 7.



Obrázek 7: Důvody účasti v implementačních projektech

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.3 Návaznost na klíčové aktivity IKAP I a odlišnosti

Otázky z této kapitoly byly zaměřeny pouze na partnery, kteří se účastnili obou implementačních projektů. Na otázku „Navazujete v projektu IKAP II na aktivity, které jste realizovali již v projektu IKAP I?“ byla nejvíce zastoupena odpověď „ano“ (71 %). Z tabulky 15 vyplývá, že převážná většina respondentů navazuje na aktivity, které již realizovala v předchozím projektu. Větší část aktivit v projektu IKAP II je dle projektové manažerky odlišná, nikoli identická. Navazující otázka zjišťovala, zda partneři vnímají mezi implementačními projekty nějakou odlišnost (tabulka 16).

Tabulka 15: Návaznost na KA projektu IKAP I

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	5	71,43 %
Ne	2	28,57 %
Celkem	7	100,00 %

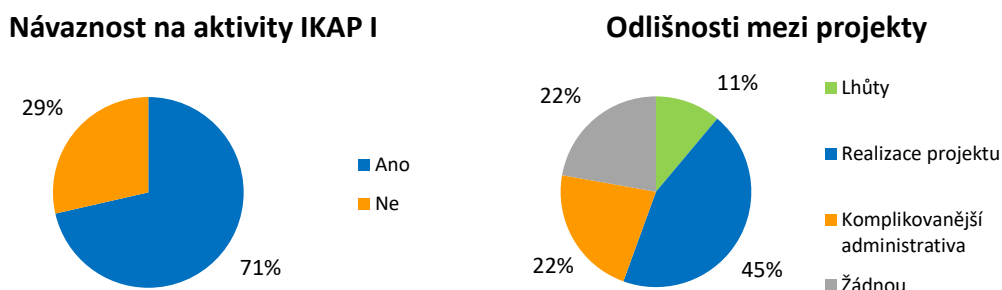
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 16: Odlišnosti implementačních projektů

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Lhůty	1	11,11 %
Realizace projektu IKAP II	4	44,45 %
Komplikovanější administrativa	2	22,22 %
Žádná	2	22,22 %
Celkem	9	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je možné vidět na obrázku 8, něco málo přes 45 % respondentů spatřuje odlišnost v realizaci projektů, 22 % v komplikovanější administrativě a 11 % ve lhůtách. Zbýlých 22 % partnerů mezi projekty nezaznamenalo žádnou odlišnost.



Obrázek 8: Návaznost na KA projektu IKAP I a odlišnosti projektů

Zdroj: vlastní zpracování

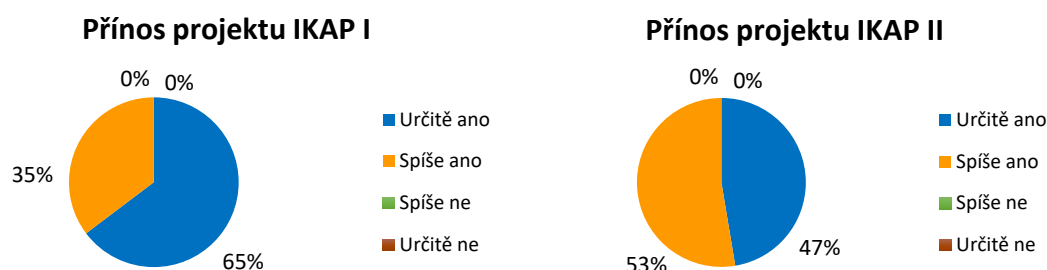
4.3.4 Přínos pro školu/organizaci

Na otázku, zda byly projekty pro partnerské školy/jiné organizace od začátku jejich realizace do současné chvíle přínosné, byla nejčastěji volená možnost „určitě ano“ (56 %).

Tabulka 17: Přínos projektů pro partnerské školy/organizace

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Určitě ano	20	55,56 %
Spíše ano	16	44,44 %
Spíše ne	0	0,00 %
Určitě ne	0	0,00 %
Celkem	36	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 9: Přínos projektů pro partnerské školy/organizace

Zdroj: vlastní zpracování

Nikdo nezvolil odpověď „spíše ne“ a „určitě ne“, z čehož vyplývá, že pro všechny partnery byly projekty přínosné, což může být potěšující. Výsledky šetření dle jednotlivých projektů je možné vidět na obrázku 9.

4.3.5 Administrativa

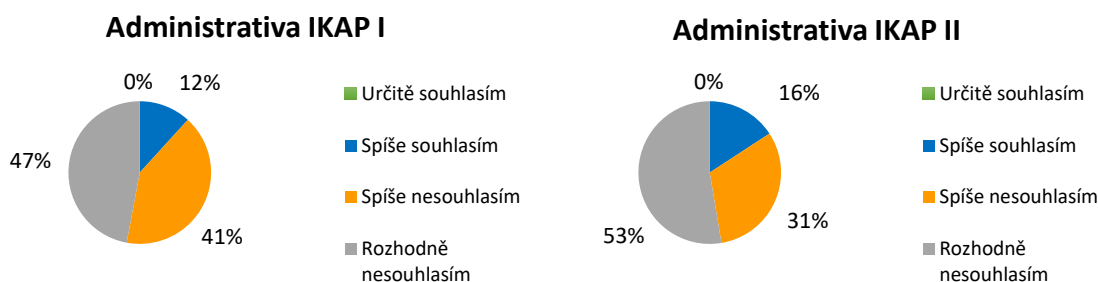
Tato otázka prověřovala, do jaké míry partneři souhlasí s tvrzením: „Administrace projektů v průběhu realizace byla/je jednoduchá“. Z výsledků je zřejmé, že převážná většina respondentů s výše uvedeným tvrzením nesouhlasí (86 %).

Tabulka 18: Jednoduchost administrace projektů

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Určitě souhlasím	0	0,00 %
Spíše souhlasím	5	13,89 %
Spíše nesouhlasím	13	36,11 %
Rozhodně nesouhlasím	18	50,00 %
Celkem	36	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

47 % partnerů projektu IKAP I a 53 % partnerů projektu IKAP II uvedlo odpověď „rozhodně nesouhlasím“, 41 % partnerů projektu IKAP I a 31 % partnerů projektu IKAP II zvolilo možnost „spíše nesouhlasím“, viz obrázek níže.



Obrázek 10: Administrativní zátěž

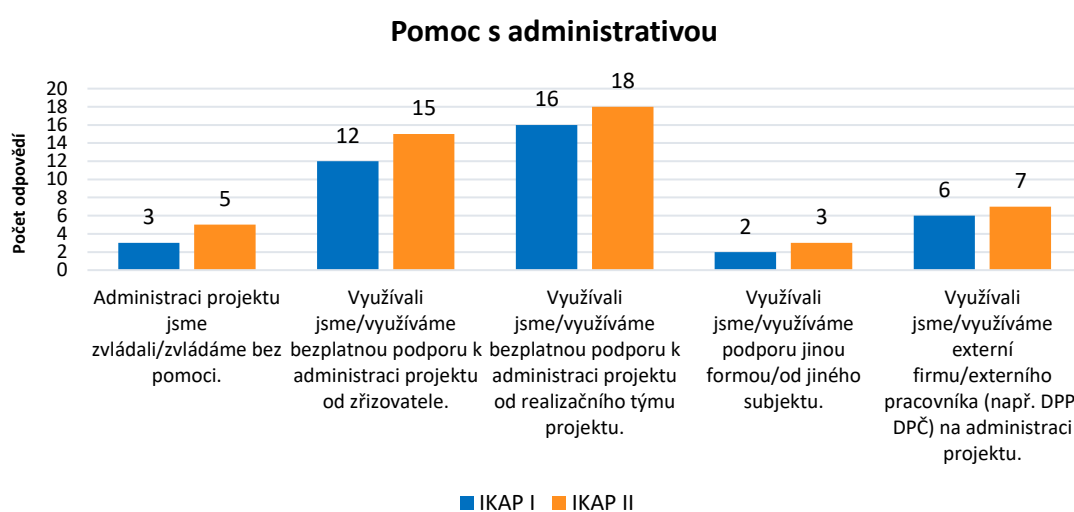
Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku navázala otázka další, která zjišťovala, zda partneři využili při administraci projektů nějakou formu pomoci v průběhu jejich realizace. Z tabulky 19 je zřejmé, že partneři projektů nejčastěji využívali bezplatnou pomoc od RT příjemce (39 %) a zřizovatele (31 %). Konkrétní odpovědi dle jednotlivých projektů konkretizuje obrázek 11.

Tabulka 19: Pomoc při administraci projektů

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Bez pomoci	8	9,20 %
Od zřizovatele	27	31,03 %
Od RT příjemce	34	39,08 %
Externí firma/pracovník	13	14,94 %
Jiná forma pomoci/jiný subjekt	5	5,75 %
Celkem	87	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 11: Pomoc při administraci projektů

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.6 Problémy/komplikace

Tato otázka se zabývala tím, zda se partneři během realizace implementačních projektů setkali s nějakými problémy či komplikacemi. Z šetření vyplynulo, že více jak polovina respondentů (69 %) se s nějakými problémy či komplikacemi potýkala.

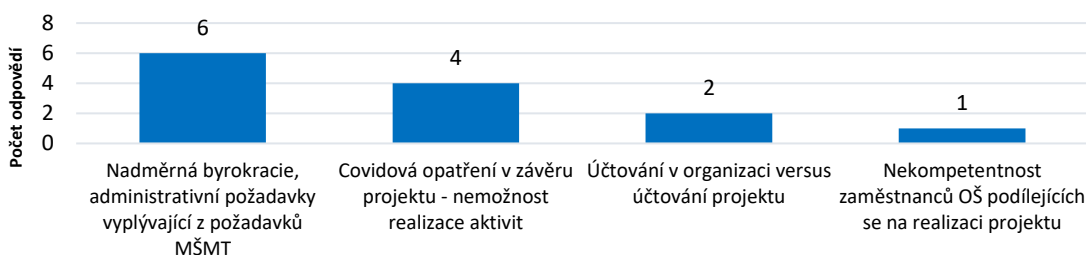
Tabulka 20: Problémy/komplikace

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	25	69,44 %
Ne	11	30,56 %
Celkem	36	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku navazovala otevřená otázka, která se týkala pouze partnerů, kteří se v průběhu realizace setkali s nějakými problémy či komplikacemi. Respondenti měli uvést konkrétní příklady těchto problémů/komplikací. Z obrázků níže vyplývá, že největší problémy mají partneři obou projektů s administrativou, což potvrzuje výsledky otázky z předchozího bloku, kde většina partnerů uvedla, že administrace projektů v průběhu jejich realizace nebyla/není jednoduchá (kapitola 4. 3. 5). Konkrétní problémy či komplikace dle jednotlivých projektů je možné vidět na obrázcích 12 a 13.

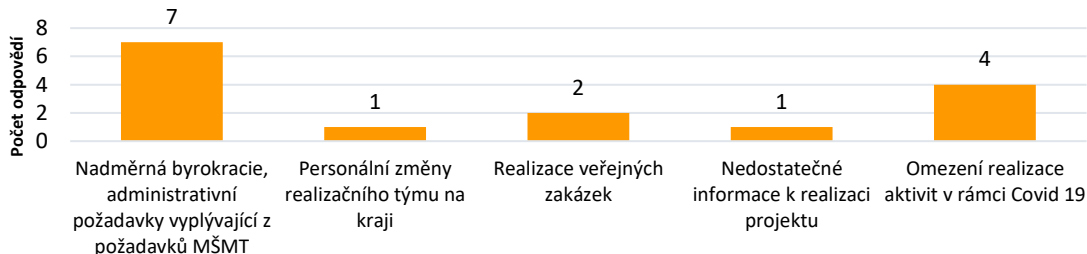
Příklady problémů/komplikací IKAP I



Obrázek 12: Problémy/komplikace projektu IKAP I

Zdroj: vlastní zpracování

Příklady problémů/komplikací IKAP II



Obrázek 13: Problémy/komplikace projektu IKAP II

Zdroj: vlastní zpracování

Administrativní problém konstatuje i finanční manažer. Dle jeho názoru spočívá v nárůstu činností/pracovní agendy, což způsobuje určité přetížení stávajících pracovníků partnerů, zpoždění v předávání dokladů a větší chybovost. Většina partnerů se snaží administrativní činnost rozprostřít mezi stávající personální kapacity, což není vždy ideální. Stávající personál navíc většinou pracuje na plné úvazky a tím již není prostor a kapacita na další aktivity. Toto má vazbu i na jejich dodatečné finanční ohodnocení, které není v podstatě možné, neboť pravidla projektu neumožňují navýšení pracovního úvazku nad 1,00. Jedná se o součet stávajícího úvazku pro zaměstnavatele (partnera projektu) a úvazku na projektu.

4.3.7 Spolupráce

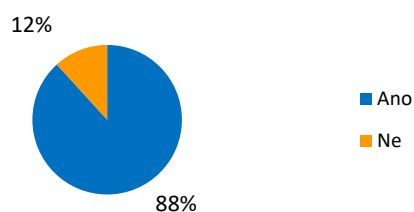
Následující tři otázky se týkaly spolupráce. První otázka prověřovala, zda partneři spolupracovali při realizaci projektů pravidelně s RT příjemce. Z výsledků šetření je zřejmé, že téměř všichni partneři (92 %) během realizace obou implementačních projektů s RT příjemce spolupracovali, což se shoduje s tím, že nejvíce partnerů využívá pomoc při administraci projektů právě od RT příjemce, z čehož automaticky vyplývá, že musí vzájemně spolupracovat (kapitola 4. 3. 5). Obrázek 14 zobrazuje odpovědi dle jednotlivých projektů.

Tabulka 21: Spolupráce s RT příjemce (KHK)

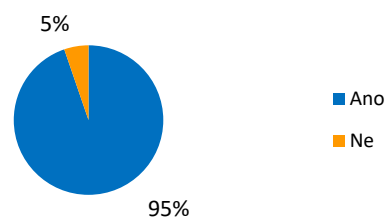
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	33	91,67 %
Ne	3	8,33 %
Celkem	36	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

Spolupráce s RT příjemce IKAP I



Spolupráce s RT příjemce IKAP II



Obrázek 14: Spolupráce s RT příjemce

Zdroj: vlastní zpracování

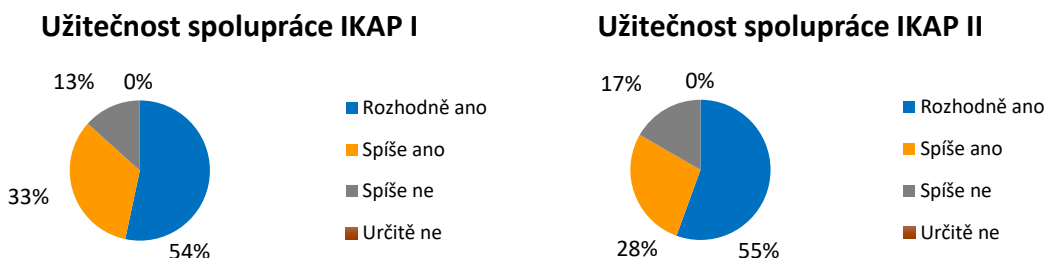
Navazující otázka zkoumala, zda byla pro partnery spolupráce s RT příjemce užitečná. Byla určena pouze těm, kteří v předchozí otázce uvedli, že s RT příjemce spolupracovali.

Tabulka 22: Užitečnost spolupráce s RT příjemce

Odpovědi	Absolutní počet	Relativní četnost
Určitě ano	18	54,55 %
Spíše ano	10	30,30 %
Spíše ne	5	15,15 %
Určitě ne	0	0,00 %
Celkem	33	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí na otázku vyplývá, že RT KHK plnil/plní svoji roli v projektech zodpovědně a převážná většina partnerů byla/je s jeho pomocí a spoluprací spokojena (85 %). Výsledky šetření dle projektů konkretizuje obrázek 15.



Obrázek 15: Užitečnost spolupráce s RT příjemce

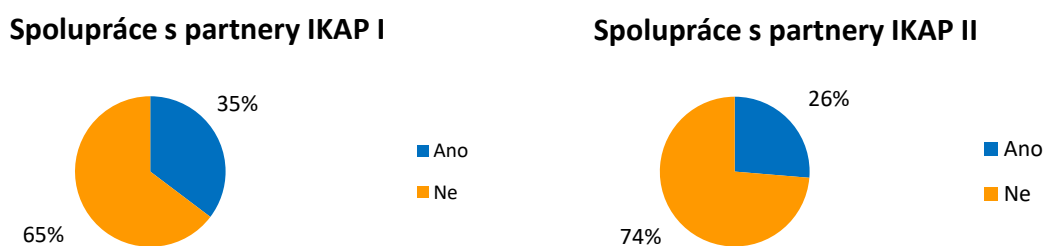
Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka z tohoto bloku zjišťovala, zda partneři projektů spolupracovali při jejich realizaci mimo RT příjemce také s ostatními partnery projektů. Odpověď „ano“ zvolilo pouze 31 % respondentů.

Tabulka 23: Spolupráce s ostatními partnery

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	11	30,56 %
Ne	25	69,44 %
Celkem	36	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 16: Spolupráce s ostatními partnery

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 16 vyplývá, že v obou implementačních projektech spolu partneři spíše nespolupracovali, což z pohledu autorky práce není dobře. Kdyby spolu vzájemně spolupracovali a sdíleli mezi sebou své poznatky, problémy či komplikace, mohli by tak ulehčit práci sami sobě i RT KHK.

4.3.8 Pomoc při realizaci projektů

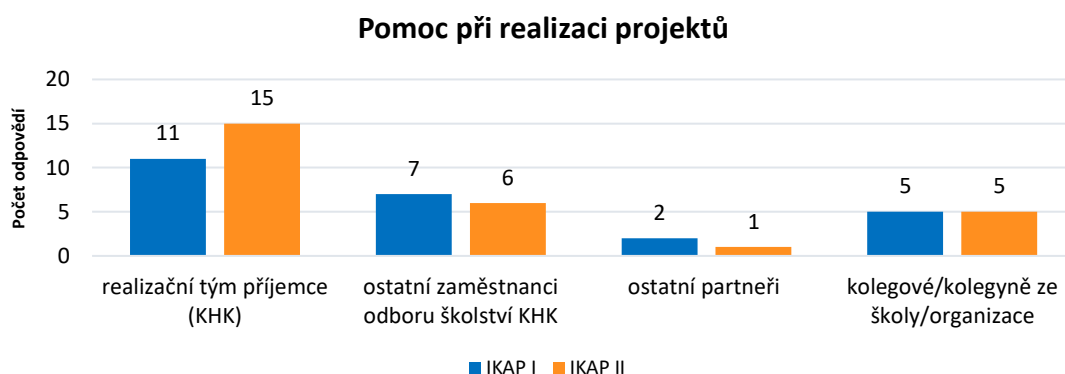
Záměrem této otázky bylo zjistit, na koho se partneři během realizace projektů obraceli/obracejí o pomoc. Polovina respondentů se o pomoc s realizací projektu obracela/obrací na RT příjemce (50 %), což je pochopitelné, vzhledem k tomu, že má implementační projekty na starost a ručí za jejich správnost.

Tabulka 24: Pomoc při realizaci projektů

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
RT příjemce	26	50,00 %
Ostatní zaměstnanci OŠ KHK	13	25,00 %
Ostatní partneři projektu	3	5,77 %
Kolegové/kolegyně	10	19,23 %
Celkem	52	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

Nejméně častou odpovědí byla ostatní partneři projektu (6 %). To souhlasí s výsledky předchozí otázky, kde převážná většina partnerů uvedla, že s ostatními partnery nespolupracuje (kapitola 4. 3. 7). Konkrétní odpovědi dle jednotlivých projektů reflektuje obrázek 17.



Obrázek 17: Pomoc při realizaci projektů

Zdroj: vlastní zpracování

Dle projektové manažerky a finančního manažera i RT příjemce využíval/využívá pomoc při realizaci projektů. O pomoc žádali/žádají pracovníky OŠ KÚ KHK, například právníka odboru, zaměstnance oddělení rozpočtu škol a školských zařízení, oddělení evidence škol a školských zařízení, případně administrátora na straně řídicího orgánu.

4.3.9 Účast v dalším podobně zaměřeném projektu

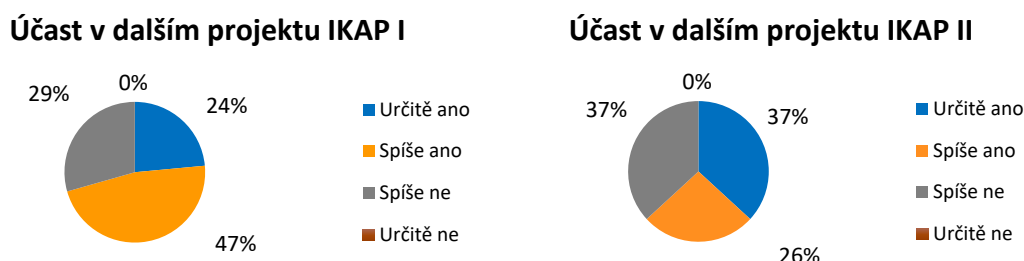
Na otázku: „S nynějšími zkušenostmi, přihlásili byste se do dalšího podobně zaměřeného projektu?“ byla nejvíce zastoupena odpověď „spíše ano“ (36 %). Z tabulky 25 je zřejmé, že většina respondentů by se s nynějšími zkušenostmi znovu přihlásila do dalšího podobně zaměřeného projektu. Tato informace by mohla být užitečná pro RT příjemce při přípravě žádosti o podporu v dalším projektu.

Tabulka 25: Další účast v podobně zaměřeném projektu

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Určitě ano	11	30,56 %
Spíše ano	13	36,11 %
Spíše ne	12	33,33 %
Určitě ne	0	0,00 %
Celkem	36	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je možné vidět na obrázku 18, nikdo z partnerů nezvolil možnost „určitě ne“. Z výsledků otázky vyplývá, že žádný z respondentů není definitivně rozhodnutý, že by se dalšího podobně zaměřeného projektu určitě neúčastnil.

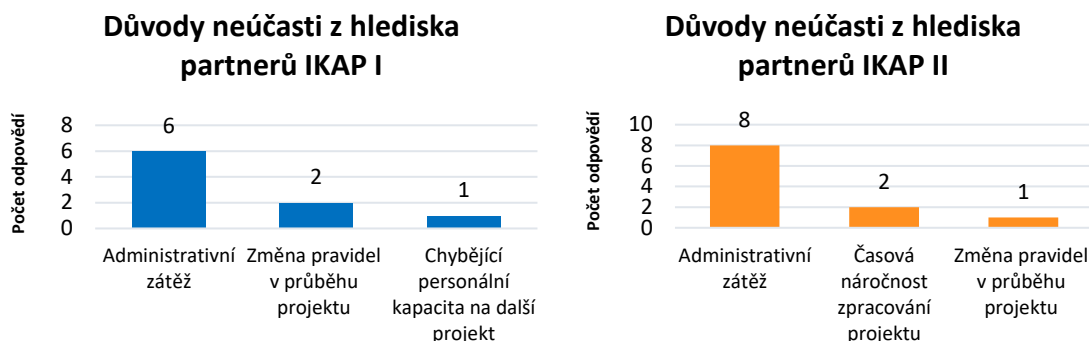


Obrázek 18: Účast v dalším podobně zaměřeném projektu

Zdroj: vlastní zpracování

Navazující otázka byla otevřená a orientovala se na důvody, kvůli kterým se partneři nechtějí zúčastnit dalšího podobně zaměřeného projektu. Týkala se tedy pouze respondentů, kteří v předchozí otázce odpověděli, že se spíše nechtějí zúčastnit podobně zaměřeného projektu. Nejčastějším důvodem byla uvedena administrativní zátěž, druhou nejčastější odpovědí byla změna pravidel v průběhu realizace projektů. Méně zastoupenými odpověďmi pak byly časová náročnost zpracování projektů a chybějící personální kapacita na realizaci dalšího projektu.

KHK počítá s tím, že bude usilovat o podporu třetího implementačního projektu, který by měl být realizován od prosince 2023. Jednotlivé odpovědi dle partnerů projektů jsou zobrazeny na obrázku 19.



Obrázek 19: Důvody neúčasti v dalším podobně zaměřeném projektu

Zdroj: vlastní zpracování

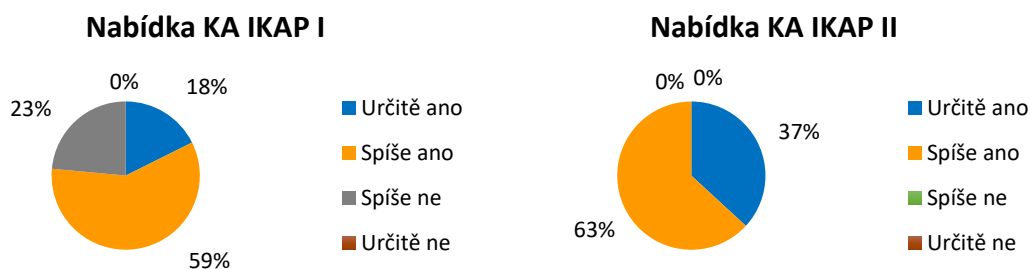
4.3.10 Klíčové aktivity

Záměrem této otázky bylo zjistit, zda byla/je nabídka KA v rámci projektů pro partnery dostatečná. Z šetření vyplývá, že pro převážnou většinu nabídka KA dostatečná byla/je (89 %).

Tabulka 26: Nabídka klíčových aktivit

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Určitě ano	10	27,78 %
Spíše ano	22	61,11 %
Spíše ne	4	11,11 %
Určitě ne	0	0,00 %
Celkem	36	100,00 %

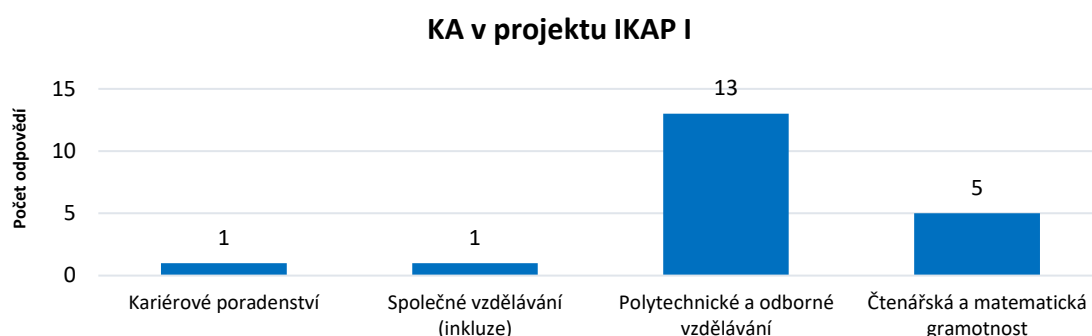
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 20: Nabídka KA

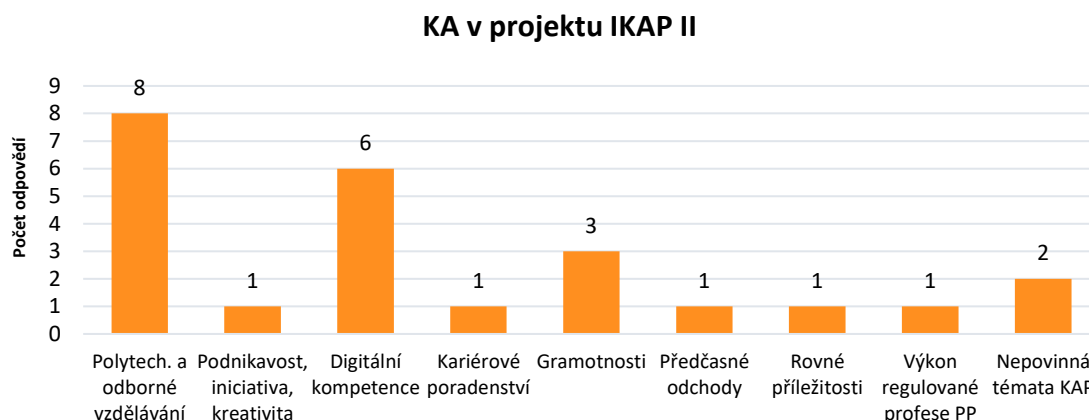
Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 20 reflektuje odpovědi dle jednotlivých projektů. Další otázka souvisela s tematikou KA a zjišťovala, do jakých KA jsou partneři v projektech zapojeni. Nejvíce zastoupenou odpovědí byla podpora polytechnického a odborného vzdělávání, což uvedla i projektová manažerka v rozhovoru (příloha Q). Druhou nejčastěji volenou KA byla podpora čtenářské a matematické gramotnosti a poté podpora digitálních kompetencí. Preference partnerů dle jednotlivých projektů konkretizují obrázky 21 a 22.



Obrázek 21: KA v projektu IKAP I

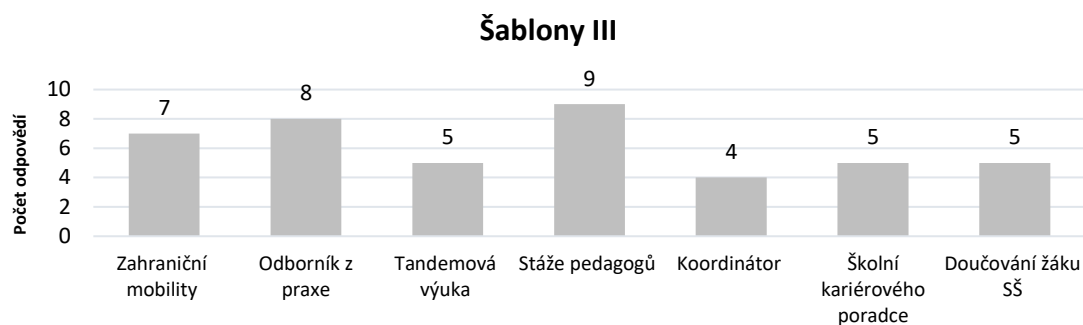
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 22: KA v projektu IKAP II

Zdroj: vlastní zpracování

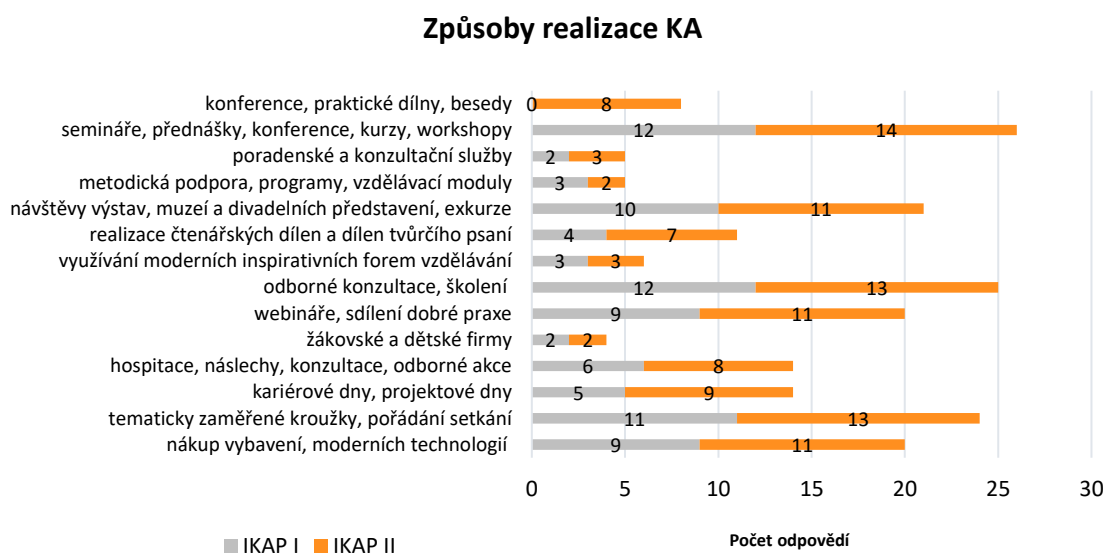
Na tuto otázku plynule navázala otázka další, kde měli partneři zvolit konkrétní šablony, které v rámci projektu IKAP II realizují. Nejvíce oblíbenými šablonami jsou dle obrázku 23 stáže pedagogů SŠ/VOŠ u zaměstnavatelů, zapojení odborníka z praxe do výuky na SŠ/VOŠ a zahraniční mobility PP škol a školských poradenských zařízení. Nejméně zastoupenou šablonou bylo proškolení koordinátora spolupráce školy a zaměstnavatele.



Obrázek 23: Realizace šablon v rámci projektu IKAP II

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka z tohoto bloku zjišťovala, jakým způsobem partneři realizovali/realizují výše uvedené KA. Mezi nejvíce zastoupené odpovědi patří semináře, přednášky, kurzy, konference a workshopy. Nejméně byly voleny metodická podpora, vzdělávací programy a moduly a dále pak poradenské a konzultační služby nebo žákovské a dětské firmy. Preferované způsoby realizace KA dle jednotlivých projektů je možné vidět na obrázku níže.



Obrázek 24: Způsoby realizace KA

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.11 Finanční prostředky

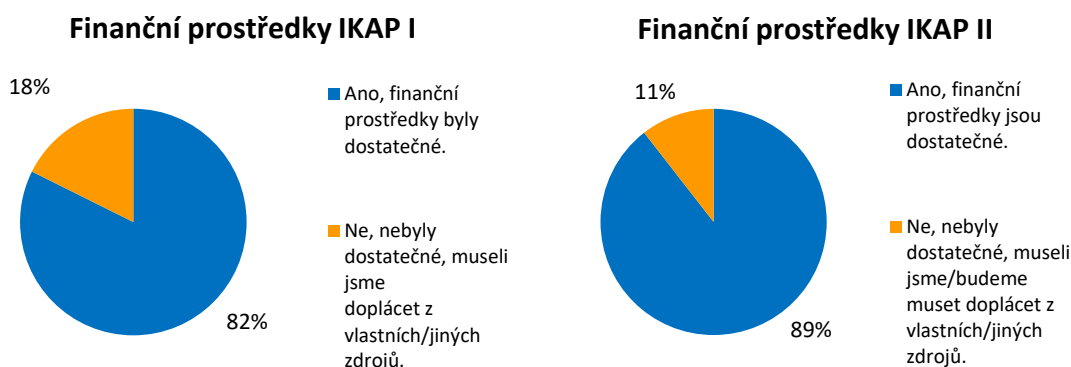
Otázka zněla: „Myslíte si, že finanční příspěvky, které vám byly z projektů poskytnuty/přislíbeny, byly/jsou dostatečné“? Z odpovědí na otázku vyplývá, že pro převážnou většinu respondentů finance byly dostatečné (86 %). Pro dalších téměř 14 % finanční prostředky

dostatečné nebyly a realizátoři aktivit museli přispívat z vlastních/jiných zdrojů. Odpovědi partnerů dle jednotlivých projektů jsou zobrazeny na obrázku 25.

Tabulka 27: Finanční prostředky

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	31	86,11 %
Ne	5	13,89 %
Celkem	36	100,00 %

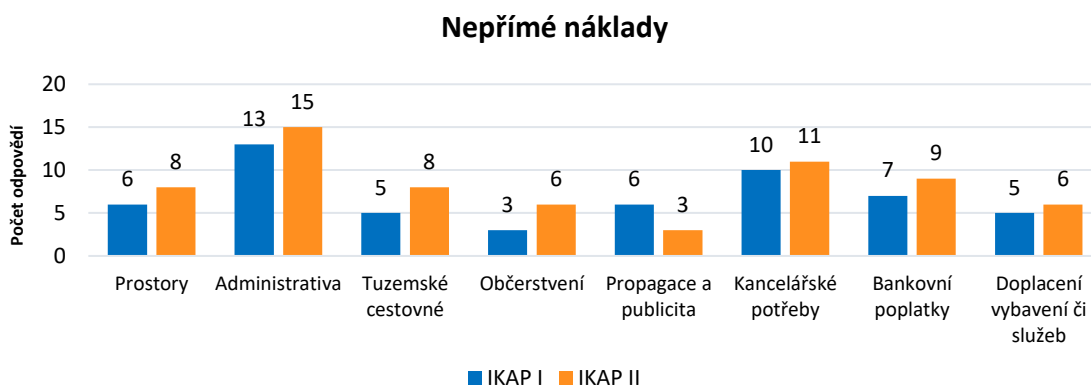
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 25: Finanční prostředky

Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka navazovala na tematiku finančních prostředků a týkala se nepřímých nákladů projektů (kapitola 4. 2. 1). Cílem bylo zjistit, na jaký účel je partneři využívali/využívají. Nejvíce respondentů uvedlo, že nepřímé náklady využívali/využívají na administrativní agendu (právní služby, účetnictví, personalistika, IT) a na nákup kancelářských prostředků.



Obrázek 26: Nepřímé náklady

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi méně zastoupené odpovědi patřily bankovní poplatky (vedení účtu a podobně), náklady spojené s prostory (nájem, energie, internetové služby), tuzemské cestovné a doplacení vybavení či služeb, na které již nezbylo dostatek přímých nákladů v rozpočtu projektu. Nejméně zastoupenými odpověďmi byly náklady na občerstvení a náklady na publicitu a propagaci. Z odpovědí na otázku vyplývá, že nejvíce nepřímých nákladů partneri využívali/využívají na administrativu. Problém velké administrativní zátěže byl identifikován již v předchozích otázkách. Obrázek 26 ilustruje, na jaké aktivity byly/jsou využity finanční prostředky dle jednotlivých projektů.

4.3.12 Covid-19

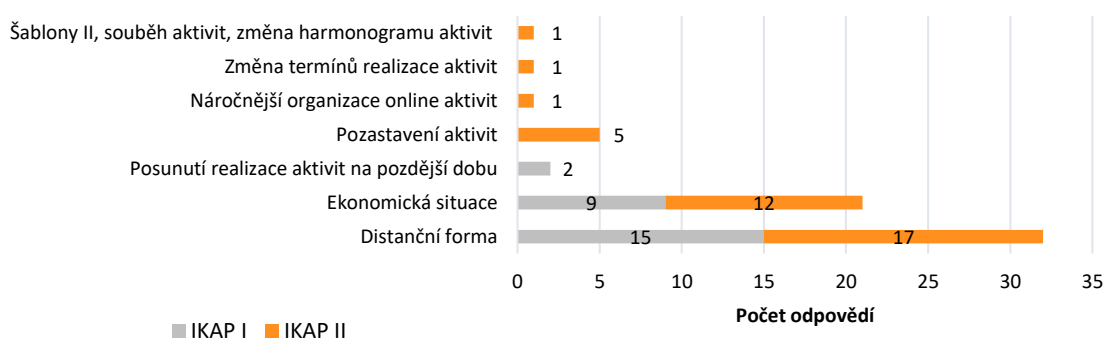
Záměrem této otázky bylo zjistit, zda práci partnerů na projektech ovlivnila pandemická situace Covid-19. Z výsledků vyplynulo, že pandemie ovlivnila všechny partnery, a to obou implementačních projektů (100 %). Pandemie ovlivnila i RT příjemce KHK (kapitola 4. 2. 3). Na tuto otázku měla návaznost otázka další, která zjišťovala, jakým konkrétním způsobem pandemie Covid-19 ovlivnila realizaci projektů.

Tabulka 28: Covid-19

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	36	100,00 %
Ne	0	0,00 %
Celkem	36	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

Pandemická situace Covid-19



Obrázek 27: Pandemická situace Covid-19

Zdroj: vlastní zpracování

Největší zastoupení měla odpověď realizace aktivit distanční formou, vysoký počet respondentů poté uvedl jako důvod ekonomickou situaci, kdy pandemie ovlivnila nákupy (zvyšování cen, nedostatek zboží). Z otázky vyplývá, že nejčastějším důvodem ovlivnění pandemií bylo převedení aktivit na distanční formu. Konkrétní odpovědi dle jednotlivých projektů zobrazuje obrázek 27.

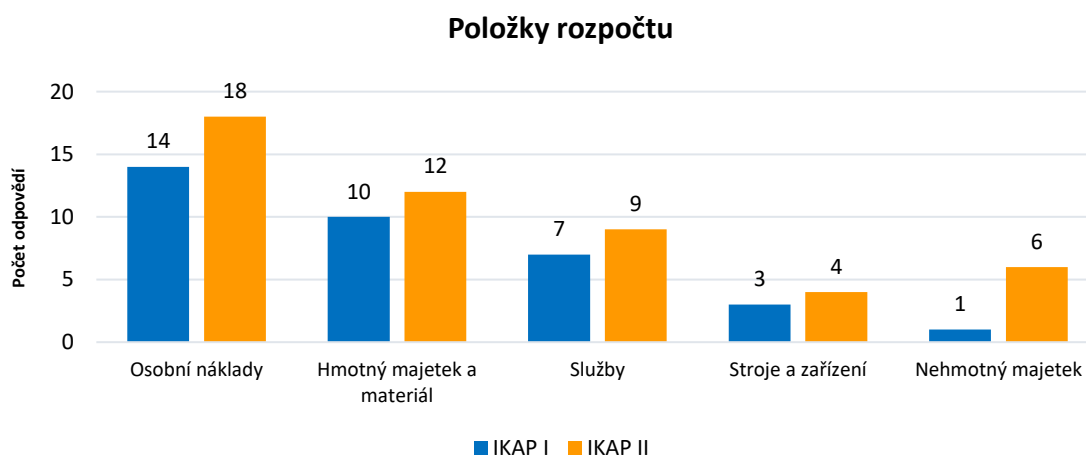
4.3.13 Kapitoly rozpočtu

Tato otázka prověřovala, na které oblasti partneři využívali/využívají finanční prostředky přidělené ze strany poskytovatele dotace na plnění cílů svých KA. Nejčastěji volenou odpovědí byly osobní náklady (38 %) a poté nákup hmotného majetku a materiálu (26 %), naopak nejméně byly voleny stroje a zařízení (8 %) a nehmotný majetek (8 %). Výsledky šetření dle projektů jsou zobrazeny na obrázku 28.

Tabulka 29: Položky rozpočtu

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Osobní náklady	32	38,10 %
Hmotný majetek a materiál	22	26,19 %
Služby	16	19,05 %
Stroje a zařízení	7	8,33 %
Nehmotný majetek	7	8,33 %
Celkem	84	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 28: Položky rozpočtu

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.14 Hodnocení výsledku zapojení do projektů

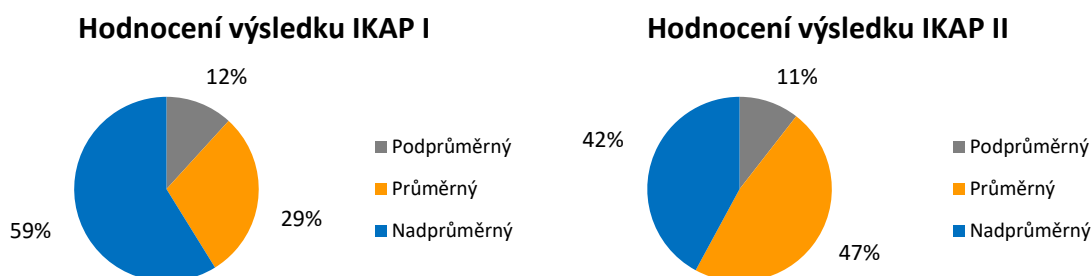
Další otázka zjišťovala, jak partneři prozatím hodnotí výsledky svého zapojení do implementačních projektů IKAP I a IKAP II.

Tabulka 30: Dosavadní výsledek

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Podprůměrný	4	11,11 %
Průměrný	14	38,89 %
Nadprůměrný	18	50,00 %
Celkem	36	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

Polovina respondentů hodnotí svůj výsledek jako nadprůměrný (50 %), oproti tomu 11 % jako podprůměrný. Z obrázku 29 vyplývá, že partneři implementačních projektů své výsledky hodnotí spíše průměrně až nadprůměrně.



Obrázek 29: Hodnocení výsledků zapojení do projektů

Zdroj: vlastní zpracování

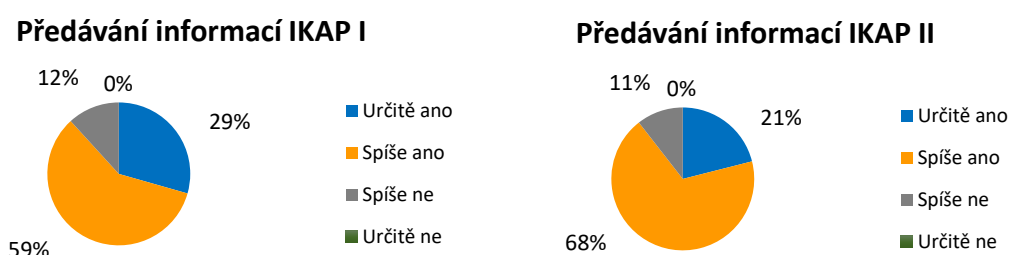
4.3.15 Způsob a frekvence předávání informací

Na otázku, zda byl/je pro partnery způsob a frekvence předávání informací o projektech v průběhu jejich realizace ze strany KÚ KHK či MŠMT ČR dostačující, byla nejčastěji volena možnost „spíše ano“ (64 %), odpověď „určitě ne“ nevolil žádný respondent. Lze tedy shrnout, že pro převážnou většinu partnerů byl/je způsob a frekvence předávání informací o projektech dostačující. Odpovědi dle jednotlivých projektů jsou zobrazeny na obrázku níže.

Tabulka 31: Způsob a frekvence předávání informací

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Určitě ano	9	25,00 %
Spíše ano	23	63,89 %
Spíše ne	4	11,11 %
Určitě ne	0	0,00 %
Celkem	36	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 30: Předávání informací partnerům ze strany KÚ či MŠMT ČR

Zdroj: vlastní zpracování

Záměrem další otázky bylo zjistit, jakým způsobem nejčastěji probíhala/probíhá komunikace ze strany KÚ KHK či MŠMT ČR směrem k partnerům.

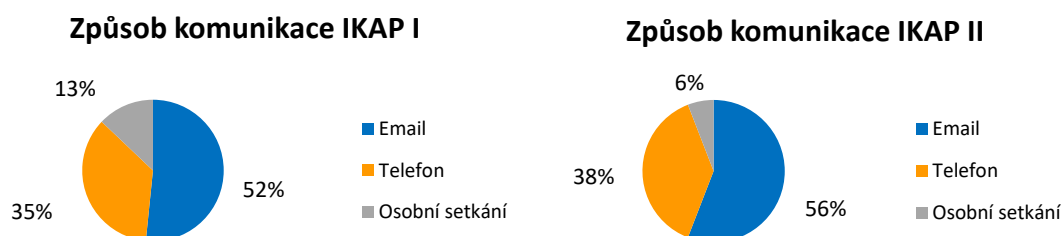
Tabulka 32: Komunikace partnerů s KÚ či MŠMT

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Email	35	53,85 %
Telefon	24	36,92 %
Osobní setkání	6	9,23 %
Celkem	65	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 31 je zřejmé, že komunikace ze strany KÚ KHK či MŠMT ČR směrem k partnerům projektů probíhala/probíhá převážně prostřednictvím emailové a telefonní komunikace (91 %). KHK jako příjemce komunikuje přímo s MŠMT ČR, a to interními depešemi v MS2014+, emailem či telefonicky. Dle finančního manažera je aktuálně velký problém s časovými prodlevami při kontrolách zpráv o realizaci/žádostí o platbu ze strany MŠMT ČR. Jejich reakční doba je velmi dlouhá, což je způsobeno zřejmě velkým administrativním zahlcením pracovníků MŠMT ČR. Někteří pracovníci jsou velmi zkušení

a jsou schopni i z praxe poradit, jiní pracovníci jsou naopak noví a nemají tolik zkušeností a spíše jen odkazují na příručky či z nich citují. Vzhledem k tomu, že je na MŠMT ČR poměrně velká fluktuace projektových administrátorů, je málo pravděpodobné, že člověk narazí na zkušeného pracovníka, který poradí téměř s každým problémem.



Obrázek 31: Způsob komunikace partnerů s KÚ či MŠMT ČR

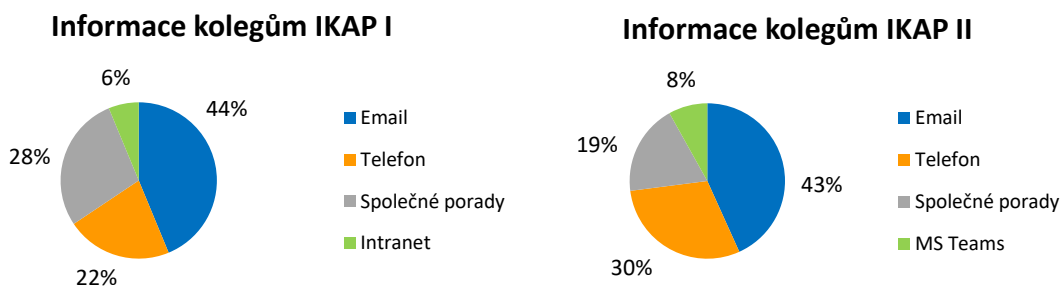
Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka se zaměřovala na to, jakým způsobem partneři předávali/předávají informace o projektech a o KA v rámci projektů svým podřízeným a kolegům.

Tabulka 33: Předávání informací o projektech kolegům/podřízeným

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Email	30	43,48 %
Telefon	18	26,09 %
Společné porady	16	23,19 %
Zaměstnanecký intranet	2	2,90 %
MS Teams	3	4,35 %
Celkem	69	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 32: Předávání informací kolegům

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků šetření je zřejmé, že nejvíce partnerů předávalo/předává informace svým kolegům či podřízeným přes email (43 %) a telefon (26 %). Odpovědi dle jednotlivých projektů zobrazuje obrázek 32.

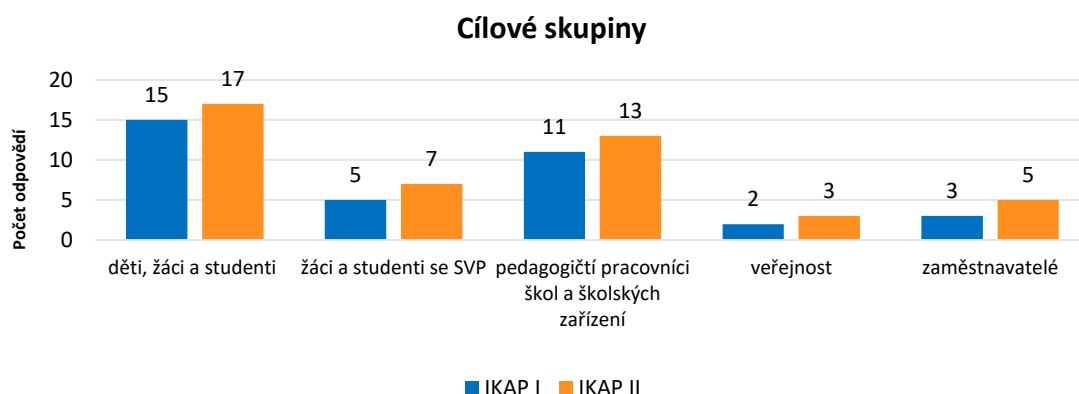
4.3.16 Cílové skupiny

Předposlední otázka zjišťovala, jaké cílové skupiny byly/jsou účastí partnerů v projektech ovlivněny. Z odpovědí na otázku vyplývá, že více jak polovina respondentů svou účastí v projektech nejvíce ovlivnila děti, žáky a studenty (40 %) a PP škol a školských zařízení (30 %). O jaké konkrétní rozložení se dle jednotlivých projektů jedná, znázorňuje obrázek 33.

Tabulka 34: Cílové skupiny

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Děti, žáci a studenti	32	39,51 %
Žáci a studenti se SVP	12	14,81 %
Pedagogičtí pracovníci	24	29,63 %
Veřejnost	5	6,17 %
Zaměstnavatelé	8	9,88 %
Celkem	81	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 33: Cílové skupiny

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.17 Změny v původně nastaveném rozpočtu/záměru

Poslední otázka zkoumala, zda se partnerům podařilo/daří realizovat svůj původní projektový záměr a dodržet/dodržovat rozpočet, se kterými vstupovali do projektů nebo zda

museli provádět nějaké změny. Více jak polovině respondentům se to podařilo (56 %), ostatní museli v průběhu realizace projektu provádět změny, což mohlo být způsobeno vlivem pandemické situace Covid-19, která partnerům značně zkomplikovala realizaci svých aktivit (kapitola 4. 3. 12). Obrázek 34 konkretizuje odpovědi dle jednotlivých projektů.

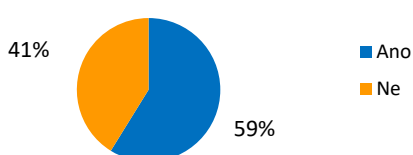
Tabulka 35: Původní rozpočet/záměr

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	20	55,56 %
Ne	16	44,44 %
Celkem	36	100,00 %

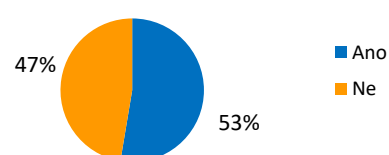
Zdroj: vlastní zpracování

Dle finančního manažera jsou změny v rozpočtu realizovány zejména z důvodu dalšího využití úspor v rámci projektu či například změny pracovněprávních vztahů, výše pracovních úvazků a podobně. V případě změn rozpočtu se realizují zejména nepodstatné změny. To dle projektové manažerky platí i u změn věcného charakteru (projektový záměr, harmonogram aktivit). Všechny změny se musí hlásit na řídicí orgán, a to formou žádosti o podstatnou/nepodstatnou změnu či v rámci zprávy o realizaci. Každá změna musí být podložena písemným zdůvodněním, v případě finančních změn například i aktuálními cenovými nabídkami či průzkumy trhu. Nepodstatné změny mohou být schvalovány ze strany řídicího orgánu se zpětnou účinností, podstatné změny nikoliv. Administrativní a časová náročnost nepodstatných a podstatných změn se výrazně liší.

Původní rozpočet/záměr IKAP I



Původní rozpočet/záměr IKAP II



Obrázek 34: Dodržení původního rozpočtu/projektového záměru

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.18 Doplnění k dotazníkovému šetření

V příloze R je možné nalézt doplnění k dotazníkovému šetření prostřednictvím vyjádření jednoho partnera projektu IKAP I, který se z vlastní vůle rozhodl na dotazník reagovat

rozsáhleji. Jedná se o SŠ (příspěvkovou organizaci KHK), jejíž název není z důvodu zachování anonymity záměrně uveden. Ředitelka školy v textu popisuje důvody, z jakých se již jako partner s vlastním projektovým záměrem jako škola neúčastní projektu IKAP II a dále pak konkrétní problémy, se kterými se jako partner s vlastním projektovým záměrem v rámci realizace projektu setkala. Zároveň vyzdvihuje i pozitivní stránku implementačního projektu. Vyjádření bylo zasláno autorce na emailovou adresu.

4.4 Shrnutí zjištěných poznatků a doporučení

Záměrem analýzy bylo zmapovat implementační projekty krajských akčních plánů IKAP I a IKAP II nejenom na základě teoretických podkladů, ale především z praktického a reálného pohledu. Z toho důvodu byl zrealizován osobní rozhovor s projektovou manažerkou a finančním manažerem implementačních projektů. Aby byl zajištěn pohled na projekty z obou stran, tedy i z pohledu konkrétních škol a jiných vzdělávacích institucí, které se na projektech podílely/podílí, bylo provedeno vlastní dotazníkové šetření (kapitola 4. 3). Získané výsledky se navzájem doplňují a prolínají.

4.4.1 Poznátky z výsledků dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 29 partnerů implementačních projektů s vlastním projektovým záměrem (celkem 17 partnerů IKAP I a 19 partnerů IKAP II), z toho 69 % škol a 31 % jiných organizací zabývajících se vzděláváním (kapitola 4. 3. 1). Tito partneři se rozhodli využít nabídky KHK a účastnit se implementačních projektů především z důvodu realizace aktivit, na které by jinak neměli finanční prostředky a možnosti nákupu vybavení (kapitola 4. 3. 2). Partneři, kteří měli možnost být účastníky s vlastním projektovým záměrem v obou projektech většinou v projektu IKAP II navazovali na KA, které již realizovali v projektu IKAP I. Zároveň měli možnost porovnání obou implementačních projektů. Tito respondenti spatřují odlišnost mezi projekty především ve lhůtách, realizaci a komplikovanější administrativě (kapitola 4. 3. 3). Je velmi potěšující, že všichni partneři hodnotí přínos implementačních projektů pro jejich organizaci zcela nebo převážně pozitivně (kapitola 4. 3. 4). Prvním problémem, který byl na základě dotazníkového šetření identifikován, je téma administrativy projektů. Téměř všichni partneři uvedli, že pro ně administrace implementačních projektů nebyla/není jednoduchá. Z toho důvodu byly partnerské subjekty nuceny využít pomoc při administraci projektů, a to především od RT příjemce, mimo to také od zřizovatele či externího pracovníka/firmy. Pouze malé procento respondentů odpovědělo, že administraci

zvládalo/zvládá bez pomoci (kapitola 4. 3. 5). Nadměrná byrokracie a administrativní požadavky ze strany řídicího orgánu se pro partnery projektů ukázaly být nejzásadnějším problémem. Další komplikace partnerům způsobila pandemická situace Covid-19, problémy s účtováním v organizaci/ projektu, popřípadě realizace veřejných zakázek. Partneři také jako problém či komplikaci vnímali/vnímají nekompetentnost zaměstnanců OŠ či nedostatečné informace k realizaci projektů (kapitola 4. 3. 6). Téměř všichni partneři pravidelně spolupracovali/spolupracují s RT příjemce, která byla/je pro převážnou většinu užitečná (kapitola 4. 3. 7). Tato informace byla potvrzena i ze strany finančního manažera a projektové manažerky, kteří v rámci osobního rozhovoru uvedli, že se partneři pravidelně na projektový tým obrací s žádostmi o rady, a to téměř každý den (telefonicky, emailem, individuální konzultace). Dle jejich slov zatím vždy dokázali na dotazy odpovědět tak, aby byl „problém“ vyřešen a nebyla ohrožena způsobilost výdajů či výstupy projektů. Některé dotazy musely být vzhledem ke své specifčnosti konzultovány i s poskytovatelem dotace, právníkem OŠ, zaměstnanci CIRI KHK či dalšími pracovníky OŠ na KÚ KHK.

Podle výsledků šetření však většina partnerů nespolupracuje s ostatními partnery implementačních projektů (kapitola 4. 3. 8). Partneři se kromě RT příjemce s žádostmi o pomoc obrazejí i na jiné subjekty, konkrétně na ostatní zaměstnance OŠ KHK nebo na kolegy/kolegyně ze své školy/organizace. Jako pozitivní výsledek lze vnímat to, že většina partnerských subjektů by se i přes určité problémy či komplikace, se kterými se během realizace projektů potýkala, účastnila dalšího podobně zaměřeného projektu. Část respondentů by se však dalšího vzdělávacího projektu spíše neúčastnila, a to z důvodu velké administrativní zátěže, časové náročnosti na zpracování, změn pravidel v průběhu realizace nebo chybějící personální kapacitě na další projekt. Nejvíce respondentů však opět uvedlo důvod související s administrativou (kapitola 4. 3. 9). Dle projektové manažerky by v posledním roce realizace projektu IKAP II měla být vyhlášena další výzva k podání žádostí na realizaci projektu IKAP III. Z výsledků šetření lze předpokládat, že o projekt ze strany škol či jiných zařízení bude zájem.

Nabídka KA v projektech byla pro většinu partnerů dostatečná. Výsledky průzkumu potvrzují, že nejvíce partnerů obou implementačních projektů mělo zájem o podporu polytechnického a odborného vzdělávání, na které bylo/je vynaloženo i nejvíce finančních prostředků (kapitola 4. 2. 2). Mezi méně zastoupené KA patřily kariérové poradenství, inkluze, podpora podnikavosti, iniciativy a kreativity nebo například zvýšení kvality vzdělávání ve SŠ připravujících k výkonu regulované profese PP. Mezi nejčastějšími způsoby realizace KA bylo/je dle získaných odpovědí pořádání seminářů, přednášek, konferencí, různých kurzů

a workshopů, dále pak tematicky zaměřené kroužky, pořádání různých setkání, odborné konzultace, školení nebo například návštěvy výstav, muzeí, divadelních představení či exkurzí. Nejmenší počet hlasů měly poradenské a konzultační služby, vzdělávací programy či moduly nebo žákovské a dětské firmy (kapitola 4. 3. 10). Převážná většina respondentů byla spokojena s finančními prostředky, které jim byly ze strany poskytovatele dotace poskytnuty/přislíbeny.

Součástí přímých nákladů na realizaci projektů byly/jsou nepřímé náklady, které partneři nejvíce využívali na administrativní agendu nebo na nákup kancelářských prostředků. Nejmenší finanční obnos nepřímých nákladů byl/je vynaložen na nákup občerstvení, tuzemské cestovné nebo propagaci a publicitu projektů (kapitola 4. 3. 11). Více informací k nepřímým nákladům je možné nalézt v kapitole 4. 2. 1.

Jak již bylo uvedeno výše, jedním z problémů, se kterými se partneři během realizace projektů potýkali, byla pandemická situace Covid-19, která dle výsledků analýzy ovlivnila všechny partnery, a to obou implementačních projektů. V této souvislosti musel být mimo jiné zajištěn přechod realizace KA (jak příjemce, tak partnerů) na distanční formu. Nákupy v projektech byly ovlivněny zvyšováním cen a nedostatkem zboží, což vedlo k nutným změnám v rozpočtu či projektovém záměru (kapitola 4. 3. 12). Zároveň docházelo k pozastavení či posunutí termínů realizace KA.

Nejvíce partnerů využívalo/využívá finanční prostředky na plnění cílů KA prostřednictvím osobních nákladů a nákupů hmotného majetku a materiálu (kapitola 4. 3. 13). To se shoduje s informacemi poskytnutými od finančního manažera v rámci rozhovoru (kapitola 4. 2. 2). Nejméně finančních prostředků bylo/je vynaloženo na pořízení strojů a zařízení a nehmotného majetku. Většina partnerů výsledky svého zapojení do projektů hodnotí převážně kladně, tedy nadprůměrně až průměrně (kapitola 4. 3. 14). Způsob a frekvence předávání informací ze strany KÚ KHK či MŠMT ČR směrem k partnerským organizacím je pro většinu partnerů dostačující.

Komunikace mezi těmito subjekty probíhá nejčastěji formou emailové a telefonické komunikace (kapitola 4. 3. 15). To potvrzují i získané poznatky z osobního rozhovoru s finančním manažerem a projektovou manažerkou, kteří taktéž uvedli, že pro každodenní komunikaci s partnery je využíván právě email či telefon. Mimo jiné je komunikace s partnery také postavena na pravidelných setkáních (osobní/online), na kterých jsou partnerům prezentovány aktuální informace k administraci a průběhu projektů. S partnery jsou vedeny rovněž (dle potřeby) online či offline konzultace, a to k řešení závažnějších problémů, změn

a podobně. V některých případech se ke komunikaci využívá i datová schránka. Emailová a telefonní komunikace byla/je také nejčastějším prostředkem pro předávání informací o projektech ze strany ředitelů škol/organizací svým kolegům/podřízeným. Ti pro předávání informací využívali/využívají také společné porady, zaměstnanecký intranet a MS Teams. Nejvíce ovlivněnými cílovými skupinami v implementačních projektech jsou dle výsledků šetření děti, žáci a studenti (MŠ, ZŠ, SŠ a VOŠ) a PP škol a školských zařízení (kapitola 4. 3. 16), nejméně pak veřejnost. Více jak polovině partnerů se podařilo dodržet svůj původní projektový záměr a dodržet rozpočet, se kterým vstupovali do projektů. Zbývající partneři museli provádět změny, což je vzhledem k pandemii a jejím důsledkům pochopitelné (kapitola 4. 3. 17).

Poslední kapitola 4. 3. 18 se týkala doplnění k dotazníkovému šetření. Jedná se o konkrétní vyjádření jednoho partnera projektu IKAP I o své zkušenosti v projektu. Celé jeho znění je možné nalézt v příloze R.

Z výsledků průzkumu vyplynuly kromě užitečných poznatků také určité problémy/komplikace, se kterými se partneři při realizaci projektů potýkali/potýkají. Problémy byly identifikovány v následujících oblastech:

- administrativní zátěž a nadměrná byrokracie, pandemie Covid-19 a její důsledky, účtování v organizaci/projektu, nekompetentnost zaměstnanců OŠ podílejících se na realizaci projektů, nízká vzájemná spolupráce partnerů, chybějící personální kapacita na realizaci dalšího projektu, časová náročnost zpracování projektů, změna pravidel v průběhu realizace projektů, personální změny RT KHK, realizace veřejných zakázek a nedostatečné informace k realizaci projektů.

4.4.2 Problémy a doporučení

Analyzované implementační projekty se na základě výsledků šetření jeví jednoznačně jako přínosné a užitečné. Během průzkumu byly kromě pozitivních odpovědí odhaleny také určité problémy a komplikace, které s sebou realizace těchto projektů přinesla/přináší, viz výše. Nejčastěji uváděným problémem byla administrativní zátěž a nadměrné požadavky ze strany řídicího orgánu. Pro převážnou většinu respondentů administrace projektů nebyla/není jednoduchou záležitostí. Nadměrná byrokracie je zároveň jedním z důvodů, ze kterých se někteří partneři již nechtějí účastnit dalšího podobně zaměřeného vzdělávacího projektu. Celý problém spočívá především v tom, že se většina partnerských organizací snaží

projektovou administrativní činnost rozprostřít mezi své stávající zaměstnance, což není vždy ideální a někteří pracovníci to zvládají velmi problematicky. Stávající personál většinou pracuje na plné úvazky, a proto již nemá volnou kapacitu na další aktivity. Toto má provazbu i na jejich dodatečné finanční ohodnocení, které v podstatě není možné, neboť dle pravidel projektu nelze provést navýšení úvazku nad 1,00. V některých případech je tuto překážku možné překonat mimořádnými odměnami, pokud to interní předpisy organizace umožňují a management je tomuto kroku nakloněn. Otázkou však zůstává, zda partneři o této možnosti vůbec vědí a tuto informaci dostali. To už však záleží na vzájemné komunikaci partnerů s KÚ KHK. Dle informací finančního manažera byli partneři s touto možností obeznámeni. Administrativní činnost na projektu nelze zaplatit přímo, ale je možné využít nepřímé náklady, které jsou z přímých nákladů projektů automaticky generovány.

Partnerským organizacím by autorka doporučila tyto náklady využívat a na projektovou administrativní činnost si najmout externí firmu/pracovníka nebo zaměstnat například studenta/studentku či pracovníka na rodičovské dovolené na základě dohody o provedení práce/dohody o pracovní činnosti. To by zároveň částečně vyřešilo i problém chybějící personální kapacity na další projekt, kvůli němuž někteří partneři účast v dalším implementačním projektu ani nezvažují. Nevýhodou spatřuje také v tom, že partneři do poslední chvíle nevědí, kolik prostředků budou mít k dispozici ve formě nepřímých nákladů. Na druhou stranu, pokud se projekty dobře naplánují a realizují poctivě, nepředpokládá se, že by se výše těchto nákladů krátila.

Pravidla pro žadatele a příjemce implementačních projektů dle MŠMT ČR (2017) zakazují překročení úvazku 1,0 obecně, u PP se jedná o výši úvazku 1,20. Pokud by partneři trvali na tom, že projektovou administrativní činnost bude vykonávat někdo z řad vlastních zaměstnanců, mají možnost uzavřít dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti i s nimi, při dodržení podmínky, že tím nedojde k překročení úvazku. Tuto možnost by autorka doporučila využít, pokud potenciální osoba nemá v organizaci úvazek na hlavní pracovní poměr, ale pouze částečný. V případě uzavření pracovního poměru s externím pracovníkem/firmou je nutné najmout/zaměstnat někoho spolehlivého, aby se projektovou administrativní činností již nemusely zabývat další subjekty (například ředitelství školy/organizace). Je zřejmé, že se na administraci projektů musí i tak podílet více osob, ať už z hlediska účetní nebo personální agendy, vzhledem k tomu, že partneři musí dokládat RT příjemce mzdové listy, výplatnice, účetní deníky, mzdové rekapitulace a podobně. Jelikož jde o práci s citlivými a důvěrnými daty, partneři projektů ze strachu či jiných obav většinou

administrativu projektů svěřují vlastním zaměstnancům. Je nutné si uvědomit, že dříve se veškerá evidence či vykazování musela realizovat papírově a na řídicí orgán zasílat poštou. Současná doba umožňuje tuto agendu provádět elektronicky, což autorka vnímá jako značné ulehčení pro všechny zainteresované strany. Další možnou alternativou je, aby na sebe převzal administrativní činnost partnerů alespoň v částečné míře RT příjemce. To už se však reálně děje. Je potřeba mít na paměti, že peníze na realizaci projektů není možné získat zadarmo.

Administrativní činnost lze vnímat jako daň, kterou je nutné strpět za nemalé množství finančních prostředků, které mohou být partnerskými organizacemi v rámci implementačních projektů smysluplně využity. S tím souvisí i časová náročnost zpracování projektů, což je dalším důvodem, kvůli kterému by se někteří partneři už dalšího podobně zaměřeného projektu neúčastnili. Partnerské organizace mají z projektů benefit, v řádu milionů Kč, které by bez dotační podpory neměly možnost získat. I když se na administrativu projektů najme například nějaká agentura, stejně to pro partnery bude představovat zátěž. Dle projektové manažerky a finančního manažera však partneři dělají pouze to, co ukládají zákony a něco málo navíc, vyplňují výkazy práce, soupisky lidských zdrojů a účetních a daňových dokladů nebo například přehled nakoupeného majetku pořízeného z dotace. Otázkou však zůstává, zda jsou všechny administrativní požadavky ze strany řídicího orgánu či kraje opravdu pro vykazování projektu nutné a relevantní.

Druhý nejčastěji zmiňovaný problém měl souvislost s pandemií Covid-19, která jak se ukázalo, měla negativní dopad na všechny partnerské organizace i na KHK jako příjemce dotace. Vzhledem k tomu, že epidemiologická situace v posledních letech neumožňovala realizovat projektové aktivity v plánované formě a podobě, prezenční akce musely být rušeny či nahrazovány online akcemi (distanční forma). Vlivem zvyšování cen a nedostatku zboží na trhu se musely provádět změny v rozpočtu, posouvat termíny aktivit a omezovat či pozastavovat jejich realizace. Dle finančního manažera se i přes nepříznivou epidemiologickou situaci v současném projektu IKAP II zatím vše realizuje podle plánu. V projektu IKAP I se to již dohnat nepodařilo, vzhledem k tomu, že se pandemie projevila až ke konci realizačního období projektu. Z toho důvodu v projektu IKAP I také nebyly vyčerpány všechny poskytnuté finanční prostředky, v současném projektu IKAP II je vyčerpána necelá čtvrtina (kapitola 4. 2. 1). Z pohledu autorky situaci nebylo možné nijak ovlivnit. Je však podstatné, že změnou formy mohla být alespoň část plánovaných aktivit uskutečněna. V současné chvíli je vše opět v normálu a plánované aktivity pokračují dle původního plánu.

Účtování v organizaci/projektu je další komplikací, která partnerské organizace během realizace projektů potkala. Partneri často nevědí, jakým způsobem projektové peníze účtovat. Dle názoru autorky celý tento problém stojí na komunikaci a domluvě se zřizovatelem, kde by pro tyto účely pro každou organizaci měla být k dispozici konkrétní kontaktní osoba. Ne každá organizace však tuto možnost využívá, ať už z důvodu dřívějších špatných zkušeností nebo například ze strachu či různých obav. V současně probíhajícím projektu IKAP II byla dle finančního manažera vytvořena na opakované žádosti partnerů ve spolupráci s oddělením účetní evidence škol a školských zařízení na OŠ KÚ KHK metodika účtování, na kterou byly dle finančního manažera pozitivní ohlasy. V projektu IKAP I byly informace o účtování součástí úvodního semináře, jehož se účastnili i ostatní zaměstnanci OŠ. Ne pro všechny partnery však byly informace dostačující pro bezproblémovou aplikaci v jejich organizaci. Tento problém autorka vnímá jako individuální. Záleží také na kvalitě účetních, které partnerská organizace zaměstnává, a na tom, jak jsou schopní se s touto problematikou vyrovnat. Vzhledem k pozitivním ohlasům na vytvořenou metodiku se seminář k účtování v projektu IKAP II nekonal.

Nekompetentnost zaměstnanců OŠ podílejících se na realizaci projektů je další problém, který byl z výsledků šetření identifikován. Nejlepším možným řešením by bylo zaměstnávat kvalitní osoby, které již s projekty mají nějaké zkušenosti. Zůstává však otázkou, kolik z nich by chtělo pracovat na KÚ KHK, vzhledem k ne příliš vysokému finančnímu ohodnocení či určité svázanosti (například docházkový systém či dodržování úředních hodin). Dalším možným řešením je omezení fluktuace zaměstnanců. Dle informací projektové manažerky na projektu IKAP II za KHK pracují pouze 2 osoby, které pracovaly na IKAP I. Ostatní zaměstnanci jsou noví, viz související problém personálních změn RT příjemce projektů. Aby byla zajištěna provázanost a nedocházelo například k nejasnostem zapříčiněným rozdílnými požadavky, špatné komunikaci, nejednotným a protichůdným pokynům, velkým prodlevám v reakcích, nereálným požadavkům či stálému přizpůsobování se požadavkům novým, je nutné si stávající zaměstnance dlouhodobě udržet, proškolit a vychovat. Výhodné by bylo zaměstnat absolventy. Tento problém se netýká pouze RT příjemce, ale je možné se s ním setkat téměř všude, viz například fluktuace projektových administrátorů na řídicím orgánu (kapitola 4. 3. 15).

Ke zvýšení vzájemné spolupráce a komunikace partnerů by bylo dobré zřídit portál či server, kde by partneři mohli kdykoliv řešit provozní záležitosti nebo konkrétní potíže s administrativou, a to nejenom ohledně projektů, podělit se o své problémy s ostatními

a společně najít řešení. To by ve velké míře ulehčilo práci RT KHK. Dle projektové manažerky se v rámci projektů pořádají pravidelná setkání s řediteli a každý rok setkání s partnery. Na těchto setkáních mají účastníci možnost sdílení dobré praxe, diskutovat o tom, co jednotlivé školy/organizace zrovna dělají, na čem pracují či jaké využívají technologie. Otázkou však zůstává, do jaké míry se partneři chtějí vzájemně svěřovat. Je zřejmé, že mnozí z nich chtějí být unikátní a hraje zde také roli konkurence.

Další problém, které z výsledků šetření vyplynul, jsou nedostatečné informace k realizaci projektů. Tento problém je opět individuální. Nelze stoprocentně říci, že informace jsou nedostatečné. RT příjemce pravidelně zveřejňuje důležité informace a poznatky o projektech na webu skolysobe.cz, facebookové stránce projektů či webu KÚ KHK. Zároveň dle projektové manažerky na začátku každého z projektů proběhl úvodní seminář pro partnery projektu a individuální schůzky s každým partnerem. Partneři se mohou každý den RT příjemce dotazovat na informace, které jim nejsou jasné. Příručky k projektům ze strany MŠMT ČR by samozřejmě mohly být podrobnější, zároveň by to s sebou neslo riziko, kde by se podrobnější popis pravidel mohl vztahovat pouze na konkrétní případy, a na jiné už naopak ne.

Partneři si také mimo jiné stěžují na komplikovanost realizací veřejných zakázek. Dle finančního manažera mají všichni možnost konzultovat veřejné zakázky s pracovníky CIRI KHK, kteří se na tuto problematiku specializují. Je však nutné si uvědomit, že se jedná pouze o konzultační, poradenskou či konzultační službu, kterou partneři mohou využít. Vzhledem k množství příspěvkových organizací, pro které vypisují v kraji veřejné zakázky, dochází k prodlevám v konzultacích. V RT příjemce by dle autorky měl být zaměstnán člověk, který má s VZ již nějaké zkušenosti a byl by schopen suplovat pozici CIRI KHK. Dle informací finančního manažera však KHK žádného takového zaměstnance v RT nemá. V rámci implementačních projektů bylo/je možné si na veřejné zakázky stejně jako na projektovou administrativní činnost někoho najmout či zaměstnat a zaplatit ho z nepřímých nákladů.

Dalším problémem jsou změny během realizace projektů. Dle vyjádření partnera projektu IKAP I (příloha R), se během realizace projektu měnily například požadavky na prezenční listiny z každé akce, což v případě letního polytechnického kroužku (tábor) znamenalo vytvořit na všech 15 dní nové prezenční listiny s podpisy žáků. Na základě informací finančního manažera se dle zkušeností s IKAP I a IKAP II pravidla průběžně aktualizují, což přináší spíše zjednodušení administrativních procesů, odstraňování „nesmyslných“ požadavků, tabulek a podobně. Pravidla se více rozvolňují a stávají se pro příjemce přívětivější (možná tomu přispěl

i Covid-19, na který bylo nutné reagovat tak, aby mohly být projekty vůbec realizovány a úspěšně dokončovány). K nějak výrazným změnám dle jeho slov však nedochází. Dle autorky by nastavená pravidla na začátku projektu měla platit po celou dobu jeho realizace, aby k těmto situacím vůbec nedocházelo. Pokud se v průběhu realizace projektů změní formát tabulky, formuláře či obsah nějaké směrnice, platnost těchto změn by měla být vždy avizována s předstihem a vymáhána od určitého data. Dle informací projektové manažerky jsou partneři o takových změnách vždy s předstihem ze strany RT příjemce informováni. Po kontrole ze strany řídicího orgánu je možné a velice časté, že partneři musí opravovat nějaké chyby, něco doplnit, dovysvětlit nebo zpětně přepracovat. Tomu se dá předejít pouze tak, že vykazování příjemce i partnerských organizací bude na řídicí orgán předáváno kompletně v pořádku. Chybuje však každý a vše uhlídat je prakticky nemožné. Je to pouze o komunikaci a pozornosti.

Na závěr by autorka KÚ KHK doporučila, aby se více angažoval v oblasti podpory kariérového poradenství a inkluze. Z výsledků šetření je evidentní, že o tyto KA ze strany partnerských organizací nebyl velký zájem. Například kariérové poradenství si jako KA zvolil pouze jeden partner, který se touto problematikou dlouhodobě zabývá a je předmětem jeho činnosti. Tematika společného vzdělávání je téma, které už je v ČR řešeno několik let. Klíčovým hráčem v těchto oblastech je kraj, který by tato témata měl akcentovat a nastavit pravidla pro celý region.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo na základě vybraných vzdělávacích strategických dokumentů a teoretických poznatků a podkladů z praxe zmapovat krajské akční plánování včetně jeho implementace v KHK a posoudit vliv realizace vybraných projektů k rozvoji vzdělávání v kraji. Zvolenými projekty byly IKAP I a IKAP II, které reagují na problémy identifikované v KAP I a KAP II, které nejsou řešeny na celorepublikové úrovni prostřednictvím systémových projektů či šablon. Zaměřují se především na problém nízkého zájmu o polytechnické a odborné vzdělávání, využívání digitálních technologií, inovativních vzdělávacích metod ve výuce, zintenzivnění spolupráce se zaměstnavateli, schopnosti a kompetence v rámci gramotností a mimo jiné se též věnují oblasti kritického myšlení, inkluze a kariérového poradenství. KHK v implementačních projektech plní roli žadatele a příjemce, který zároveň sám realizuje vlastní aktivity, poskytuje metodickou podporu partnerům a vykonává roli kontrolora a koordinátora. Partnerské organizace byly do projektů vybírány na základě unikátnosti jimi zpracovaných projektových záměrů a jejich dopadu na rozvoj vzdělávání v kraji.

V první části práce byly s pomocí odborné literatury a internetových zdrojů charakterizovány pojmy spojené se zkoumanou problematikou a představeny vybrané vzdělávací strategické dokumenty včetně vymezení úlohy KHK ve vzdělávání. Poté následovala charakteristika krajského akčního plánování a implementačních projektů, které byly zvoleny jako předmět výzkumu. Pro analýzu bylo nutné naplánovat a zrealizovat osobní rozhovor s vybranými zaměstnanci RT příjemce implementačních projektů a jeho následné zpracování.

Druhou část výzkumu tvořilo vlastní dotazníkové šetření směřované na partnerské organizace implementačních projektů včetně jeho vyhodnocení. Vstupní data a základní informace ke krajskému akčnímu plánování v KHK a implementačním projektům byla čerpána z interních materiálů odboru školství KÚ KHK (oddělení projektů ve vzdělávání) a internetových stránek. Ostatní informace byly konzultovány s odborným garantem projektu PKAP, zástupci RT projektu KAP KHK a projektovou manažerkou a finančním manažerem implementačních projektů.

Poslední část práce obsahuje shrnutí získaných poznatků z dotazníkového šetření a identifikaci zjištěných problémů včetně vlastního doporučení. KHK má v plánu reagovat na výzvu vyhlášenou v rámci nového OP JAK a zúčastnit se dalšího implementačního projektu

s názvem IKAP III. Analyzované implementační projekty se dle výsledků šetření jeví jako přínosné a užitečné. Partneri úspěšně spolupracují s RT příjemce KHK a své výsledky v projektech hodnotí převážně pozitivně. Během realizace projektů se potýkali s různými problémy a komplikacemi, které jsou analyzovány v kapitole 4. 4. 2. Největší komplikací je dle respondentů nadměrná administrativní zátěž a problémy způsobené pandemií Covid-19.

Přestože implementace projektů představuje pro partnerské subjekty dodatečnou administrativní zátěž a nároky zejména na jejich vedoucí pracovníky, pozitivní stránku ve formě získání nemalých dodatečných finančních prostředků nelze přehlédnout. Ve většině případů je toto ze strany organizací vnímáno jako pozitivum. Dodatečné finanční prostředky přispěly k možnosti nakoupit vybavení, realizovat aktivity či jiné akce, zkvalitnit vzdělávání v organizaci i regionu a pozitivně ovlivnit a podpořit cílové skupiny. Autorka se domnívá, že se jí cíle diplomové práce podařilo naplnit s tím, že práce bude využita jako informační zdroj pro praxi. Věří, že výsledky v práci prezentované budou sloužit jako zpětná vazba pro KHK a jako vhodný podklad pro modifikovaný přístup k realizaci a administraci dalšího implementačního projektu.

POUŽITÁ LITERATURA

- ČESKO. *Vyhláška č. 15/2005 vyhláška, kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy*. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. 2005, částka 4. [cit. 2021-11-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-15>
- ČESKO. *Zákon č. 228/1990 zákon České národní rady o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky (úplné znění, jak vyplývá z pozdějších změn a doplnění)*. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. 1990, částka 39. [cit. 2021-11-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1990-228>
- ČESKO. *Zákon č. 320/2001 zákon o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole)*. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. 2001, částka 122. [cit. 2021-11-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-320>
- ČESKO. *Zákon č. 255/2012 zákon o kontrole (kontrolní řád)*. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. 2012, částka 86. [cit. 2021-11-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-255>
- ČESKO. *Zákon č. 129/2000 zákon o krajích (krajské zřízení)*. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. 2000, částka 38. [cit. 2021-11-16]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-129>
- ČESKO. *Zákon č. 563/2004 zákon o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů*. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. 2004, částka 190. [cit. 2021-11-12]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-563>
- ČESKO. *Zákon č. 248/200 zákon o podpoře regionálního rozvoje*. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. 2000, částka 73. [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <https://zakonyprolidi.cz/cs/2000-248>
- ČESKO. *Zákon č. 561/2004 zákon o předškolním, základním, středním vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)*. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. 2004, částka 190. [cit. 2021-11-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561>
- ČESKO. *Zákon č. 218/2000 zákon o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla)*. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. 2000, částka 65. [cit. 2021-11-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-218>
- ČESKO. *Zákon č. 250/2000 zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů*. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. 2000, částka 73. [cit. 2021-10-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250>

- ČESKO. *Zákon č. 111/1998 zákon o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách)*. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. 1998, částka 39. [cit. 2021-11-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1998-111>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Nejnovější údaje: Královéhradecký kraj*. 2021 [online]. [cit. 2021-11-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xh/1-xh>
- DAVID, Fred R. *Strategic management concepts and cases*. 2011. [online]. Florence South Carolina: Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey 07458. [cit. 2022-01-03]. Dostupné z: <http://www.mim.ac.mw/books/>
- DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. BECK, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
- DOTACEEU.CZ. *Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání*. 2021 [online]. [cit. 2021-12-12]. Dostupné z: [https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/2014-2020/operacni-programy/list/op-vyzkum,-vyvoj-a-vzdelavani-\(1\)](https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/2014-2020/operacni-programy/list/op-vyzkum,-vyvoj-a-vzdelavani-(1))
- EDU.CZ. *Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+*. 2020 [online]. [cit. 2021-12-11]. Dostupné z: <https://www.edu.cz/strategie-vzdelavaci-politiky-cr-do-roku-2030/>
- EDU.CZ. *Příběh krajského akčního plánování – ohlédnutí za závěrečnou konferencí projektu P-KAP*. 2021 [online]. [cit. 2022-01-11]. Dostupné z: <https://www.edu.cz/pribeh-krajskeho-akcniho-planovani/>
- EMAILOVÁ KOMUNIKACE S PARTNEREM PROJEKTU IKAP I. *Vyjádření k dotazníkovému šetření*. Hradec Králové, 2022. 1 s.
- EURION. *Strategické plánování a řízení rozvoje území*. 2007. [online]. Brno [cit. 2022-01-11]. Dostupné z: <https://www.yumpu.com/xx/document/view/15334058/strategicke-planovani-a-rizeni-rozvoje-uzemi-pro-kraj>
- EUROSTAT. *European regional and urban statistics - Reference Guide 2007*. 2007 [online]. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities [cit. 2021-11-11]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-statistical-working-papers/-/KS-RA-07-005>
- FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

HRABALOVÁ, Simona. *Teorie a praxe rozvoje měst a obcí*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2004. ISBN 80-210-3356-8 (brož.).

KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ. *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Královéhradeckého kraje 2020-2024*. 2020a [online]. [cit. 2022-01-11]. Dostupné z: <https://www.kr-kralovehradecky.cz/cz/krajsky-urad/skolstvi/vyrocnizpravy/dlouhodobyzamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy-kralovehradeckeho-kraje-2020-2024-318619/>

KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ. *Krajský akční plán rozvoje vzdělávání v Královéhradeckém kraji (dokument KAP)*. 2017a [online]. [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: https://www.kr-kralovehradecky.cz/cz/rozvoj-kraje/evropska-unie-ehp/krajsky-akcni-plan-rozvoje-vzdelavani/dokumenty/*kopie-1:-analyza-potreb-na-skolach-v-kralovehradeckem-kraji-98434/

KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ. *Krajský akční plán rozvoje vzdělávání v Královéhradeckém kraji II (dokument KAP II)*. 2020b [online]. [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: www.kr-kralovehradecky.cz/cz/rozvoj-kraje/evropska-unie-ehp/krajsky-akcni-plan-rozvoje-vzdelavani/dokumenty/krajsky-akcni-plan-rozvoje-vzdelavani-v-kralovehradeckem-kraji-ii-dokument-kap-ii-319011/

KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ. *Krajský akční plán rozvoje vzdělávání v Královéhradeckém kraji (KAP)*. 2021a [online]. [cit. 2021-10-11]. Dostupné z: <https://www.kr-kralovehradecky.cz/scripts/detail.php?id=86452>

KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ. *Organizační struktura Krajského úřadu Královéhradeckého kraje*. 2022a [online]. [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://www.kr-kralovehradecky.cz/cz/krajsky-urad/organizacni-struktura/organizacni-struktura-krajseho-uradu-kralovehradeckeho-kraje-147/>

KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ. *Povinně zveřejňované informace*. 2021b [online]. [cit. 2021-12-09]. Dostupné z: <https://www.kr-kralovehradecky.cz/cz/krajsky-urad/povinne-informace/povinne-zverejnovane-informace-25723/>

KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ. *Právníkové osoby založené nebo zřízené Královéhradeckým krajem*. 2022b [online]. [cit. 2022-01-20]. Dostupné z: <https://www.kr-kralovehradecky.cz/scripts/detail.php?id=222>

KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ. *Žádost o podporu*. 2015. Hradec Králové: MS2014+, 36 s.

- KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ. *Žádost o podporu*. 2017b. Hradec Králové: MS2014+, 81 s.
- KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ. *Žádost o podporu*. 2020c. Hradec Králové: MS2014+, 152 s.
- KRBOVÁ, Jana. *Jak na plánování v malých obcích*. 2015. [online]. Jindřichův Hradec [cit. 2021-12-06]. Dostupné z: <http://www.regionálnírozvoj.eu/201504/jak-na-planovani-v-malych-obcích>
- KRBOVÁ, Jana. *Strategické plánování ve veřejné správě*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017. ISBN 978-80-7552-587-1.
- MANAGEMENTMANIA. *Co je akční plán*. 2017. [online]. [cit. 2021-11-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/akcni-plan-action-plan>
- MAREK, Dan a Tomáš KANTOR. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 2. vyd., aktualiz. a rozš. Brno: Společnost pro odbornou literaturu - Barrister & Principal, 2009. ISBN 978-80-87029-56-5.
- MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Metodika přípravy veřejných strategií – zkrácená verze*. 2013. Praha: Ministerstvo financí České republiky. 76 s.
- MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY ČESKÉ REPUBLIKY. *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2019-2023*. 2019 [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky [cit. 2022-01-11]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/dz-cr-2019-2023>
- MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY ČESKÉ REPUBLIKY. *MŠMT od roku 1848 do současnosti*. 2021 [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky [cit. 2021-10-11]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/ministerstvo/165-let-ministerstva-skolstvi-mladeze-a-telovychovy>
- MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY ČESKÉ REPUBLIKY. *POSTUPY KAP*. 2018 [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://sdv.msmt.cz/file/47591?highlightWords=2022>
- MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY ČESKÉ REPUBLIKY. *Pravidla pro žadatele a příjemce - obecná část*. 2017 [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky [cit. 2022-03-11]. Dostupné z: <https://opvvv.msmt.cz/balicek-dokumentu/item1000043.htm>

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY ČESKÉ REPUBLIKY. *Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+*. 2020 [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky [cit. 2021-12-11]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/strategie-2030>

MS2014+. *Portál IS KPI4+*. 2021 [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [cit. 2022-01-07]. Dostupné z: <https://mseu.mssf.cz>

NAHODIL, František. *Veřejná správa a financování veřejného sektoru*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-536-4.

NÁRODNÍ PEDAGOGICKÝ INSTITUT ČESKÉ REPUBLIKY. *Garanti P-KAP*. 2016 [online]. [cit. 2021-11-11]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/p-kap/garanti-p-kap>

OPERAČNÍ PROGRAM VÝZKUM, VÝVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ. *O programu*. 2017 [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky [cit. 2022-01-11]. Dostupné z: <https://opvvv.msmt.cz/o-programu>

PERLÍN, Radim a BIČÍK Ivan. *Strategický plán mikroregionu: metodická příručka pro zájemce o strategické plánování ve venkovských mikroregionech a obcích*. 2006. [online]. Praha [cit. 2022-01-11]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/el/sci/jaro2013/Z0132/um/>

REALIZAČNÍ TÝM IKAP KHK. *Konzultace k implementačním projektům*. Hradec Králové, 2022b.

REALIZAČNÍ TÝM IKAP KHK. *Rozhovor se zástupci realizačního týmu implementačních projektů*. Hradec Králové, 2022a. 19 s.

REALIZAČNÍ TÝM KAP KHK. *Čerpání rozpočtu*. Hradec Králové, 2022a.

REALIZAČNÍ TÝM KAP KHK. *Hodnocení Dlouhodobého záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy Královéhradeckého kraje 2020-2024*. Hradec Králové, 2021a. 2 s.

REALIZAČNÍ TÝM KAP KHK. *Konzultace projektu KAP KHK*. Hradec Králové, 2022b.

REALIZAČNÍ TÝM KAP KHK. *Souhrnná reflektivní zpráva výsledkového indikátoru 5 25 10*. 2021b. 15 s.

REALIZAČNÍ TÝM KAP KHK. *Závěrečná Sebehodnotící zpráva příjemců KAP*. 2022c. 12 s.

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. *Pedagogický slovník*. 7., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0403-9.

- PRŮCHA, Jan. *Moderní pedagogika*. Šesté, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Portál, 2017, 483 s. ISBN 978-80-262-1228-7.
- PRŮCHA, Jan. *Přehled pedagogiky*. 4., aktualizované vydání. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0872-3 (vázáno).
- REKTOŘÍK, Jaroslav. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. Praha: Ekopress, 2002. ISBN 80-86119-60-2.
- ROJKA, Miloš. *Konzultace ohledně krajského akčního plánování*. Hradec Králové, 2021a.
- ROJKA, Miloš. *Seminář pro tvůrce ŠAP*. Praha: PKAP, 2019.
- ROJKA, Miloš. *Výstupy a interní materiály k analýze potřeb na SŠ a VOŠ*. Hradec Králové: PKAP, 2021b.
- STRNADOVÁ, Zuzana. *Co by měl vědět příjemce dotace*. Praha: Grada Publishing, 2019. Finance a investování. ISBN 978-80-247-3076-9.
- ŠILHÁNKOVÁ, Vladimíra. *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 978-80-7395-019-4 (brož.).
- ŠKOLSKÝ INFORMAČNÍ PORTÁL. *Adresář škol a školských zařízení*. 2021 [online]. Hradec Králové: Královéhradecký kraj [cit. 2021-10-11]. Dostupné z: <https://www.sipkhk.cz/infoportal/skoly-v-kraji>
- ŠKOLSKÝ INFORMAČNÍ PORTÁL. *Implementace Krajského akčního plánu rozvoje vzdělávání v Královéhradeckém kraji I*. 2018a [online]. Hradec Králové: Královéhradecký kraj [cit. 2021-10-11]. Dostupné z: <https://www.sipkhk.cz/infoportal/clanek/implementace-krajskeho-akcniho-planu-rozvoje-vzdelavani-v-kralovehradeckem-kraji-i-i-kap-khk-i/all>
- ŠKOLSKÝ INFORMAČNÍ PORTÁL. *Krajský akční plán rozvoje vzdělávání v Královéhradeckém kraji*. 2018b [online]. Hradec Králové: Královéhradecký kraj [cit. 2021-12-20]. Dostupné z: <https://www.sipkhk.cz/infoportal/clanek/krajsky-akcni-plan-rozvoje-vzdelavani-v-kralovehradeckem-kraji/all>
- ŠKOLY SOBĚ. *Implementace Krajského akčního plánu rozvoje vzdělávání v Královéhradeckém kraji I*. 2021b [online]. Hradec Králové [cit. 2021-11-11]. Dostupné z: <http://skolysobe.cz/i-kap>

ŠKOLY SOBĚ. *Implementace Krajského akčního plánu rozvoje vzdělávání v Královéhradeckém kraji II.* 2021c [online]. Hradec Králové [cit. 2021-11-11]. Dostupné z: <http://skolysobe.cz/ikap2>

ŠKOLY SOBĚ. *Krajský akční plán rozvoje vzdělávání v Královéhradeckém kraji.* 2021a [online]. Hradec Králové [cit. 2021-11-11]. Dostupné z: <http://skolysobe.cz/kap-khk>

ŠVARCOVÁ-SLABINOVÁ, Iva. *Základy pedagogiky.* 2., upr. a rozš. vyd. Praha: Vydavatelství VŠCHT, 2008. ISBN 978-80-7080-690-6.

ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách.* Vyd. 2. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0644-6.

TAUER, Vladimír, Helena ZEMÁNKOVÁ a Jana ŠUBRTOVÁ. *Získejte dotace z fondů EU: tvorba žádosti a realizace projektu krok za krokem.* Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2649-3.

VODÁKOVÁ, Jana. *Podpora krajského akčního plánování (P-KAP).* 2016 [online]. [cit. 2022-02-12]. Dostupné z: <https://www.zkola.cz/podpora-krajskeho-akcniho-planovani-p-kap/>

WOKOUN, René. *Regionální rozvoj: východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování.* Praha: Linde, 2008. ISBN 978-80-7201-699-0.

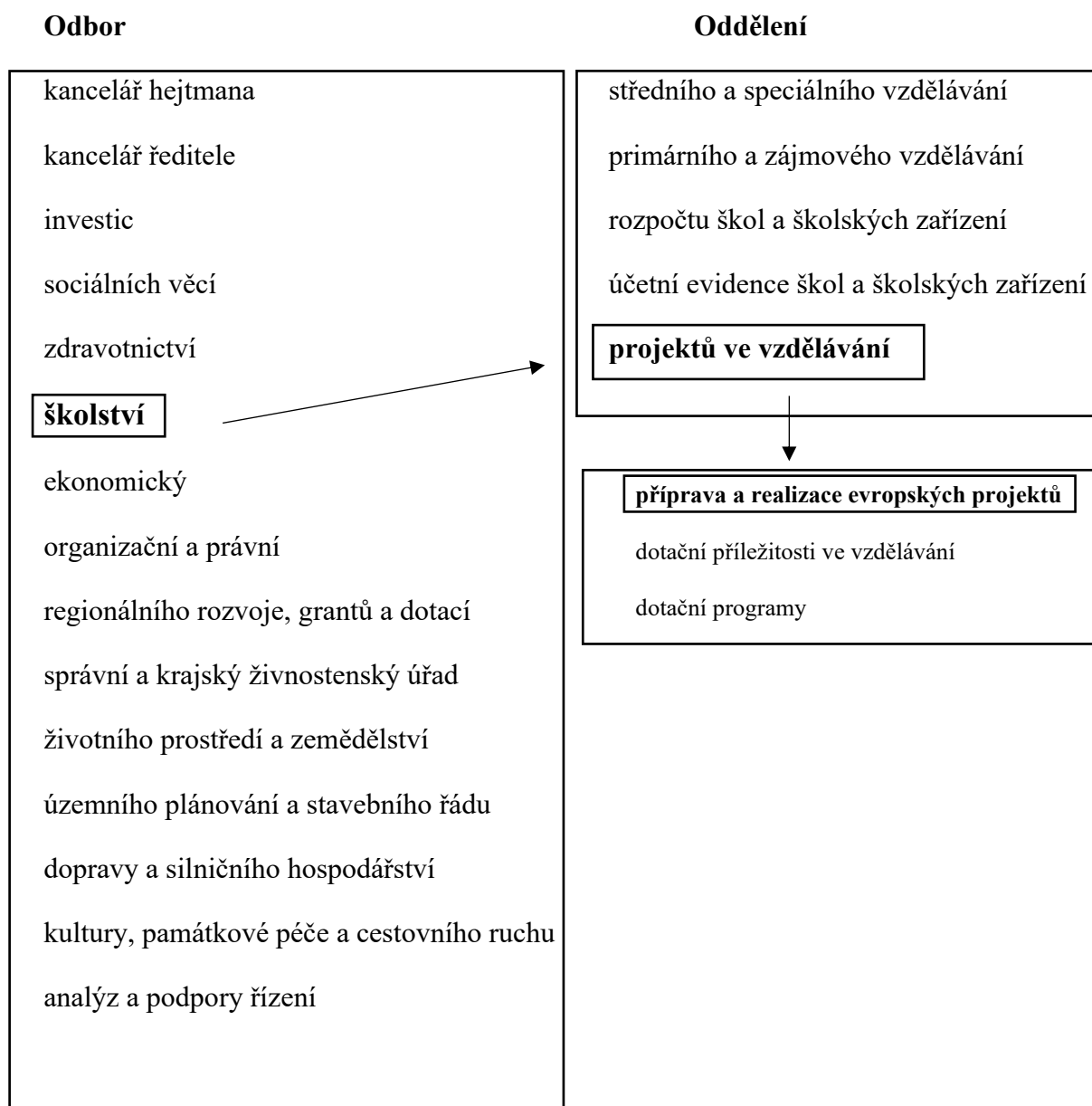
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Organizační struktura KÚ KHK.....	104
Příloha B – Dotazníkové šetření na SŠ v KHK (prioritizace povinných oblastí).....	105
Příloha C – Šetření na SŠ v KHK – Kariérové poradenství	107
Příloha D – Šetření na SŠ v KHK – Podpora kompetencí k podnikavosti	109
Příloha E – Šetření na SŠ v KHK – Inkluzivní vzdělávání	111
Příloha F – Šetření na SŠ v KHK – Polytechnické vzdělávání	113
Příloha G – Šetření na SŠ v KHK – Odborné vzdělávání a spolupráce se zaměstnavateli	115
Příloha H – Šetření na SŠ v KHK – Celoživotní učení	117
Příloha I – Šetření na SŠ v KHK – Jazykové vzdělávání	119
Příloha J – Šetření na SŠ v KHK – ICT.....	121
Příloha K – Šetření na SŠ v KHK – Čtenářská gramotnost.....	123
Příloha L – Šetření na SŠ v KHK – Matematická gramotnost	125
Příloha M – Výstup konkrétní školy 2016 (analýza potřeb SŠ a VOŠ – 1. vlna).....	127
Příloha N – Výdaje projektu KAP KHK	128
Příloha O – Hodnocení naplňování DZ KHK na období 2020–2024.....	129
Příloha P – Rozhovor se zástupci RT příjemce KHK.....	131
Příloha Q – Dotazníkové šetření	150
Příloha R – Doplnění dotazníkového šetření	158

Organizační struktura KÚ KHK

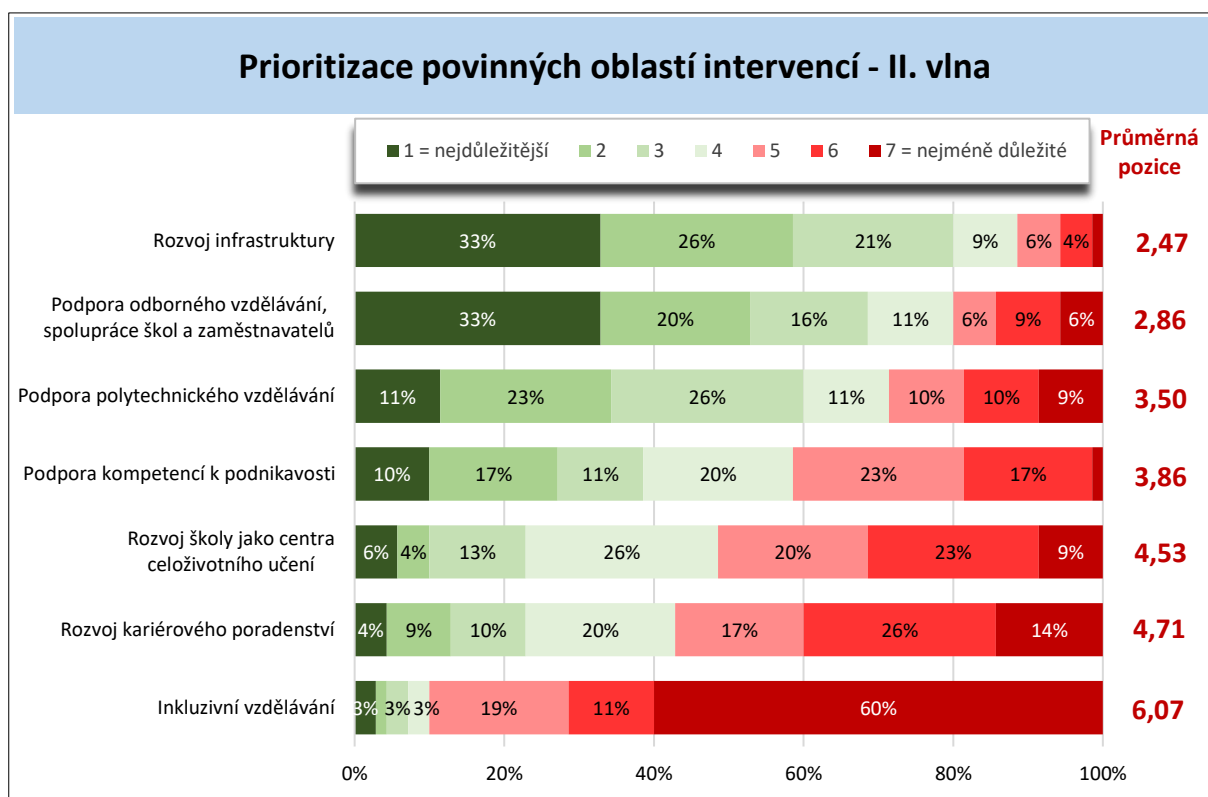
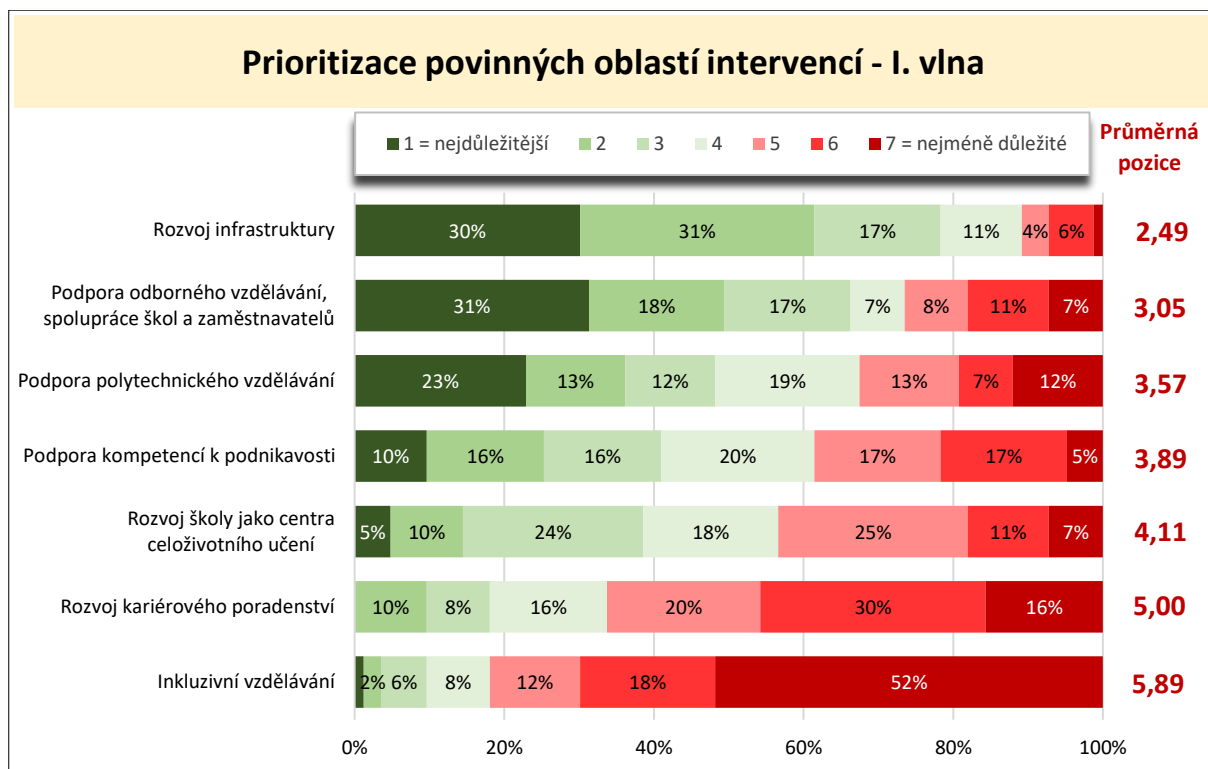
hejtman kraje

ředitel úřadu

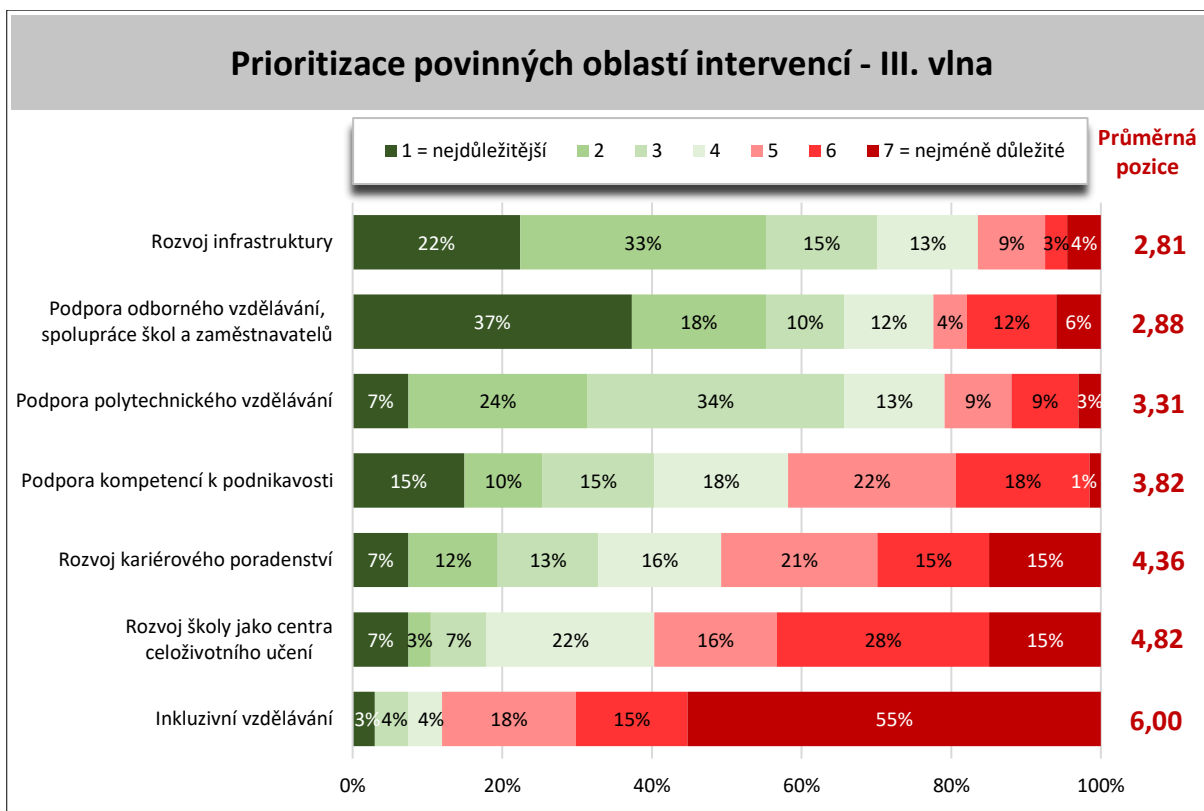


Zdroj: vlastní zpracování dle (Královéhradecký kraj, 2022a)

Příloha B – Dotazníkové šetření na SŠ v KHK (prioritizace povinných oblastí)

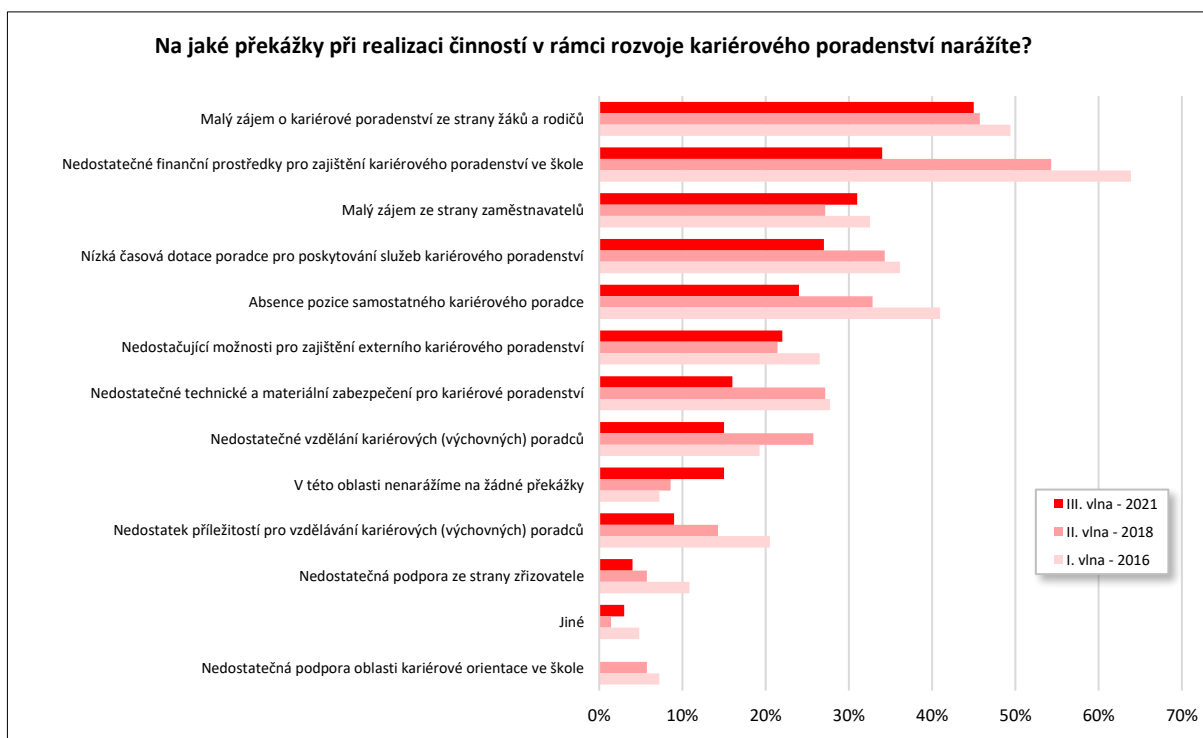
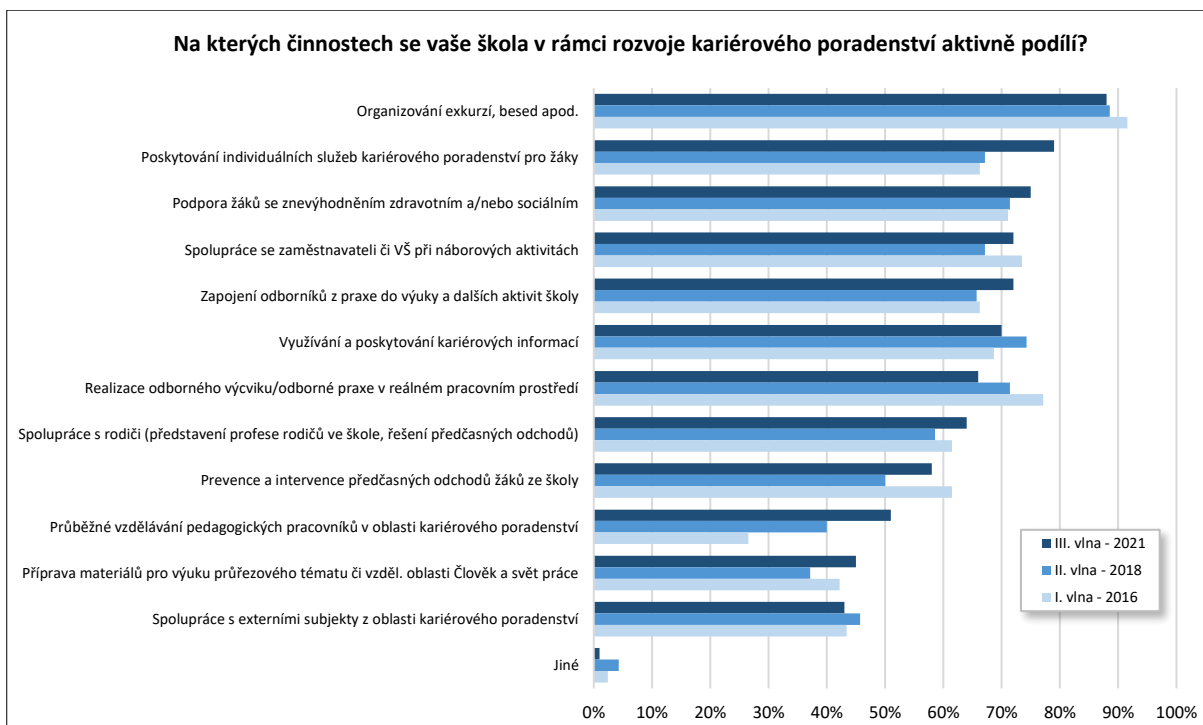


Zdroj: Rojka (2021b)



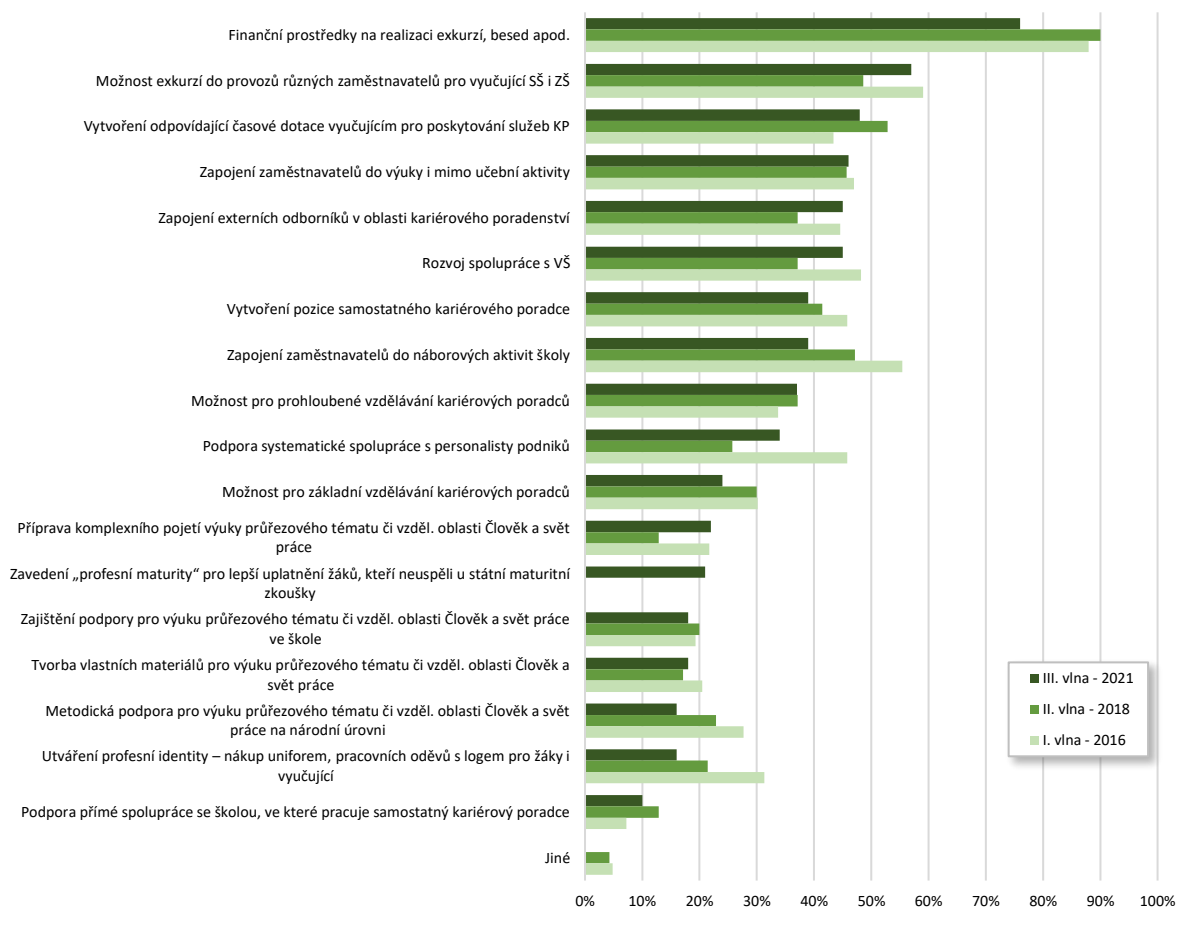
Zdroj: Rojka (2021b)

Příloha C – Šetření na SŠ v KHK – Kariérové poradenství



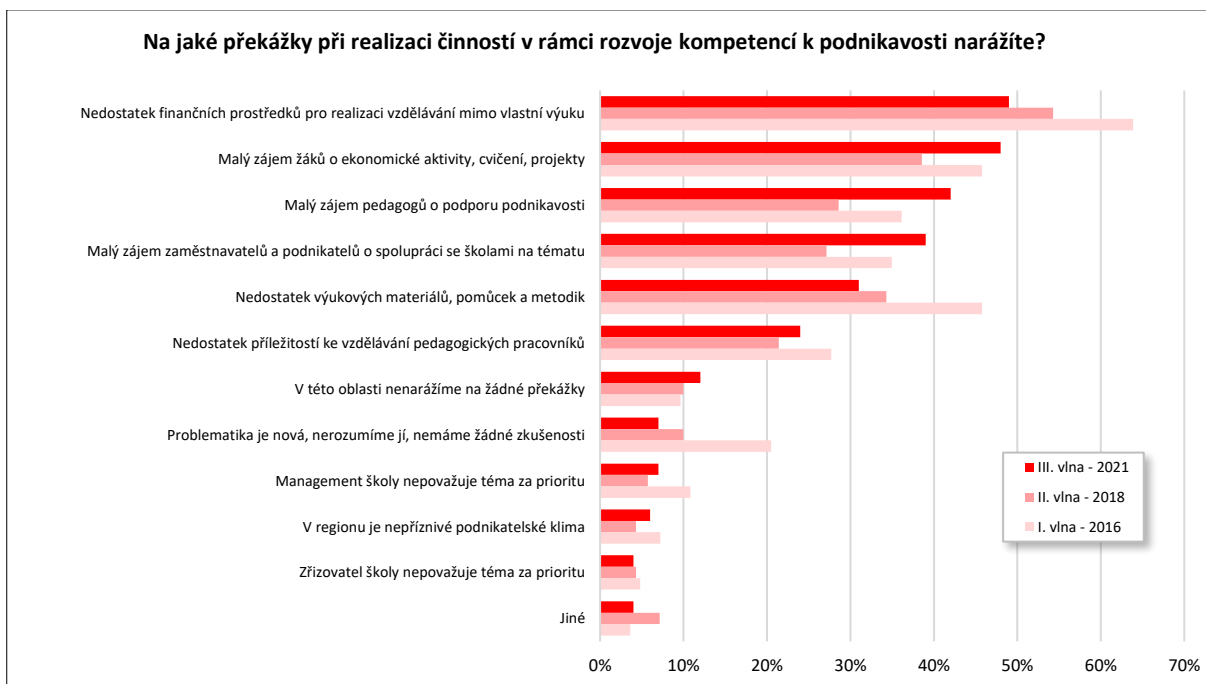
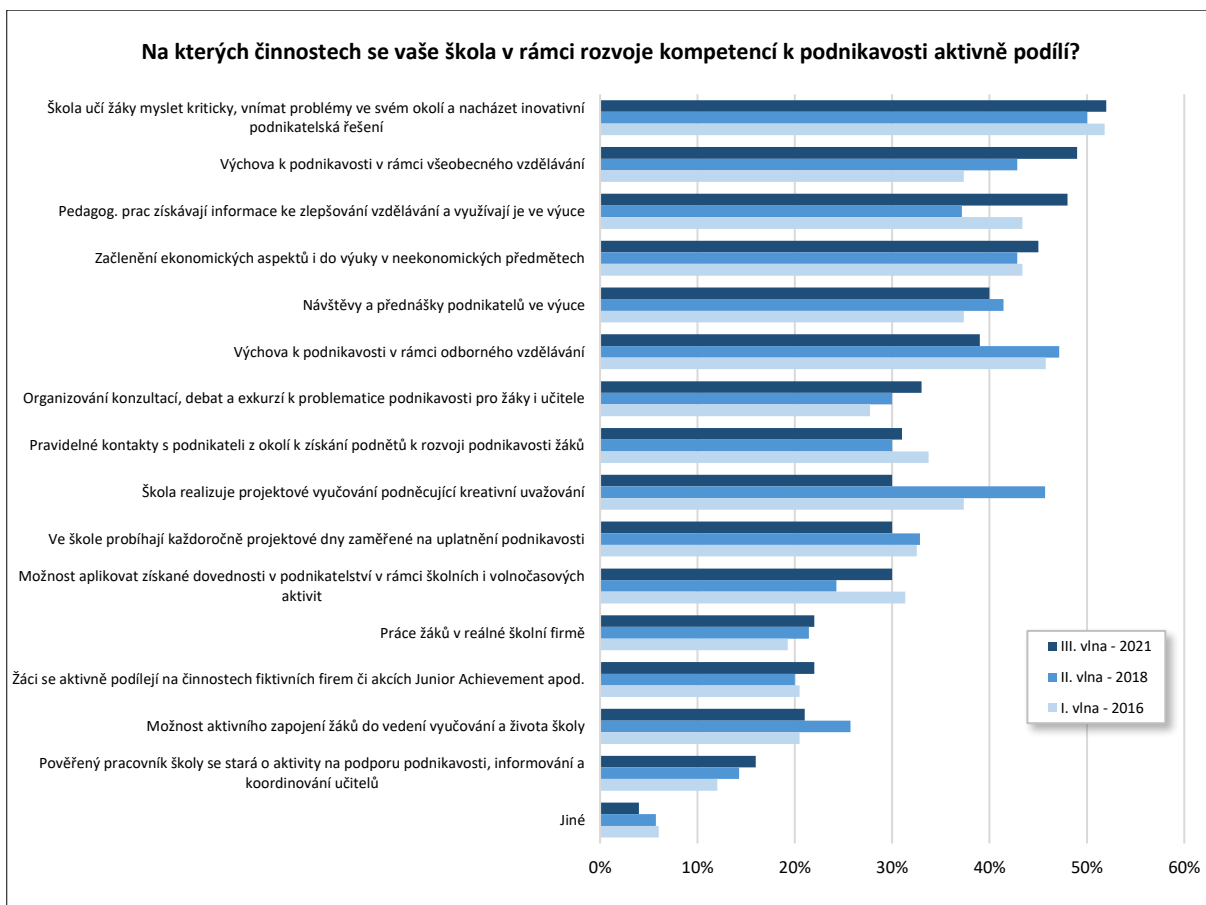
Zdroj: Rojka (2021b)

Jaká opatření by pomohla vaší škole k dosažení Vámi zvoleného cíle v rozvoji kariérového poradenství?

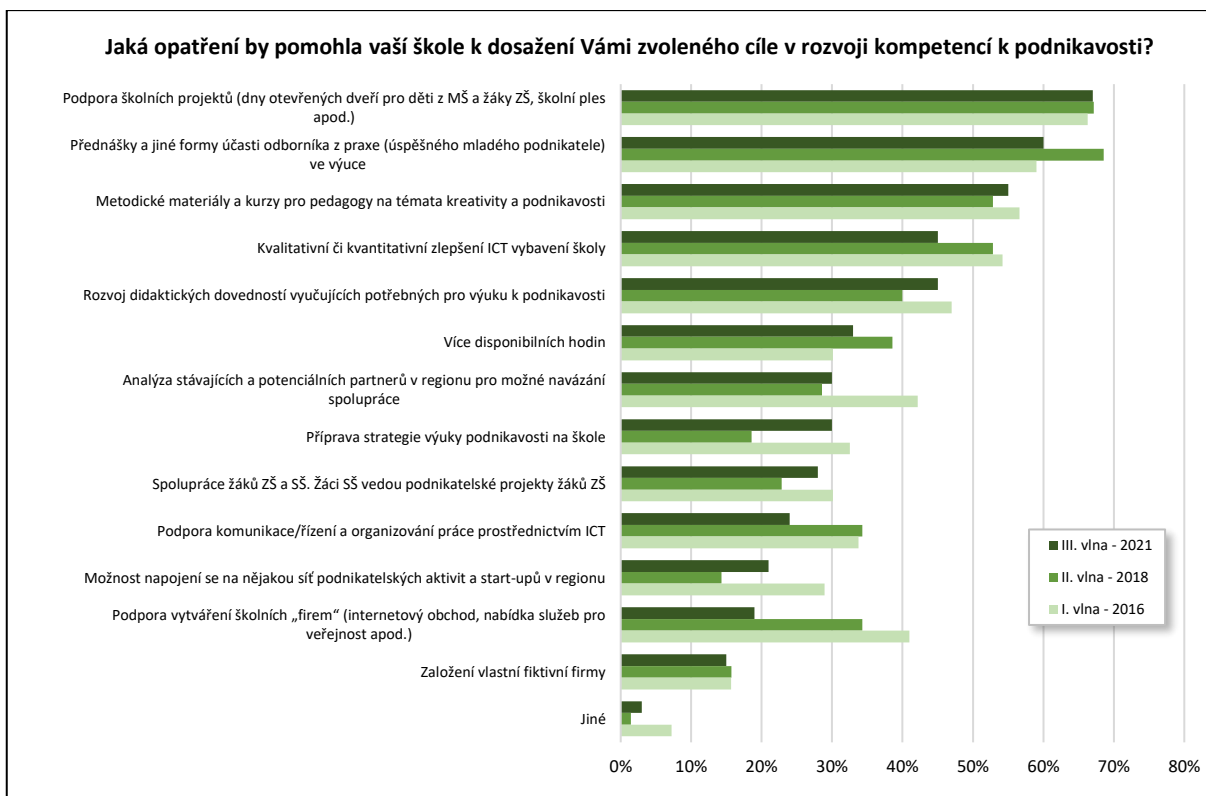


Zdroj: Rojka (2021b)

Příloha D – Šetření na SŠ v KHK – Podpora kompetencí k podnikavosti

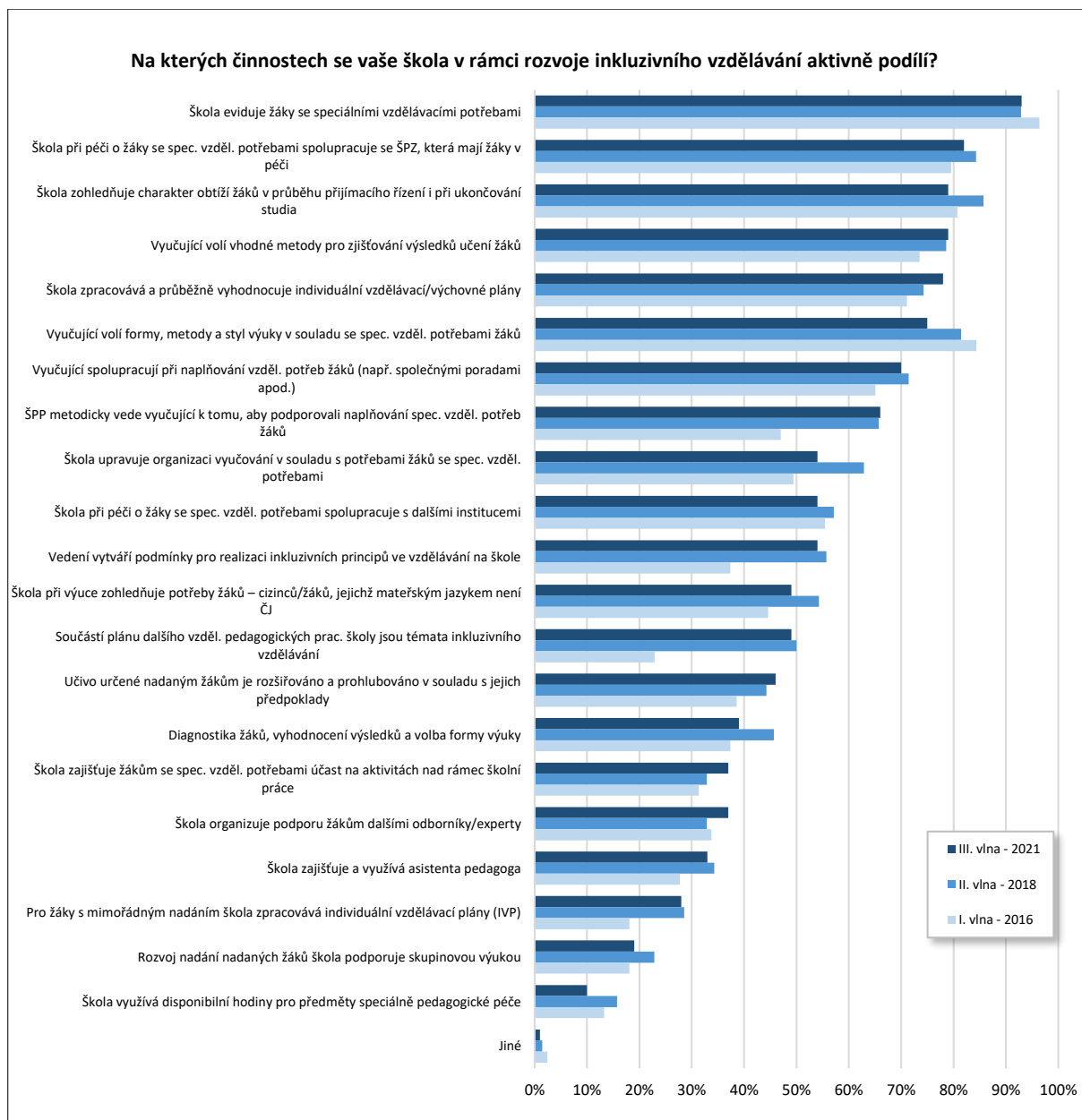


Zdroj: Rojka (2021b)

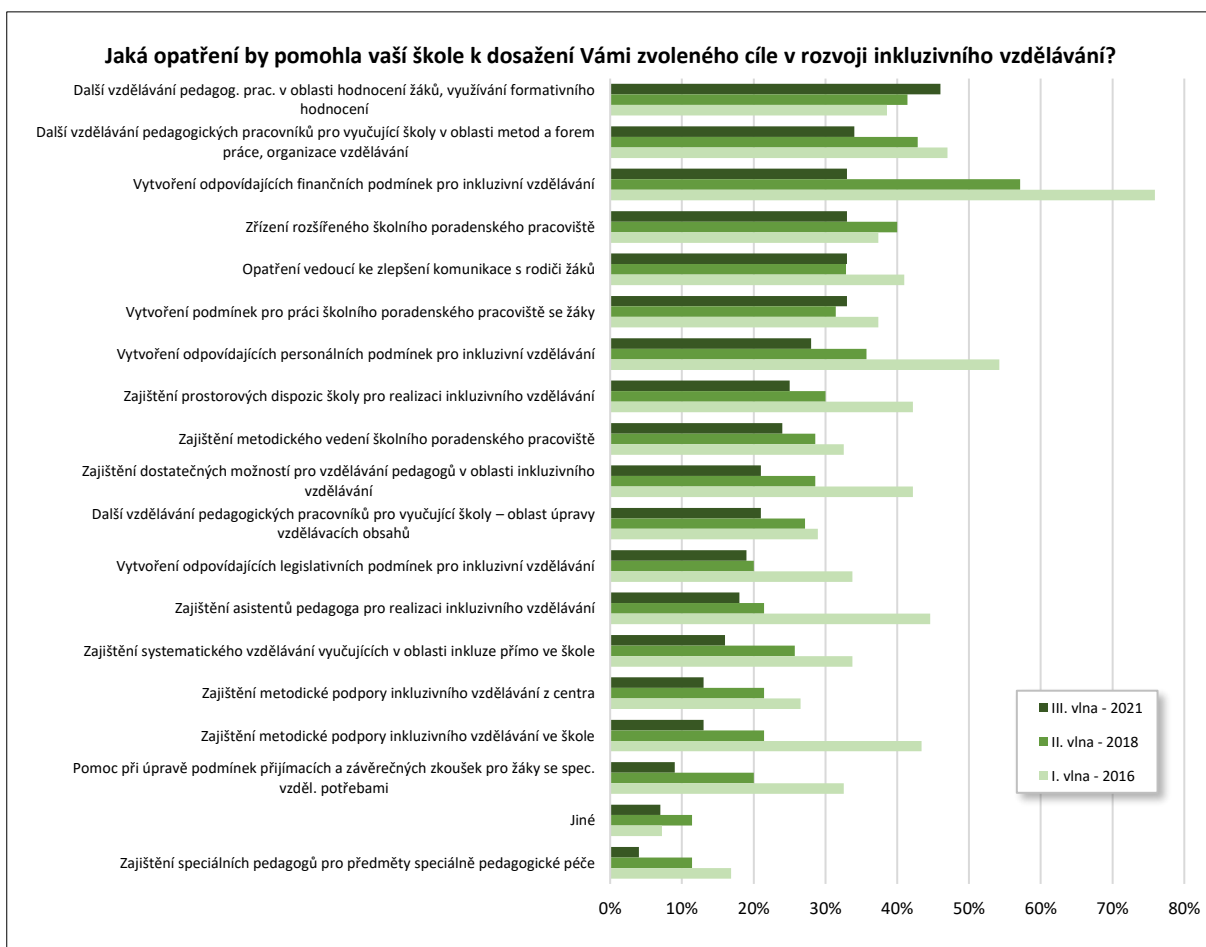
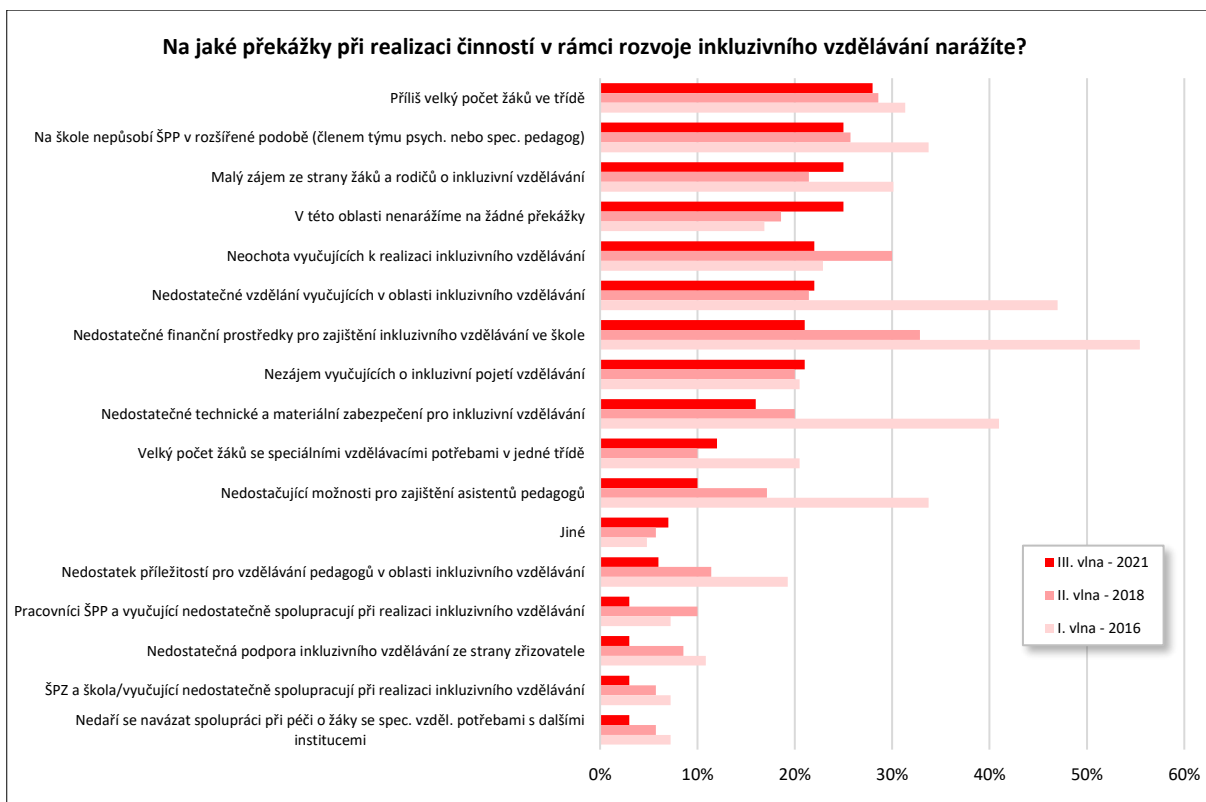


Zdroj: Rojka (2021b)

Příloha E – Šetření na SŠ v KHK – Inkluzivní vzdělávání

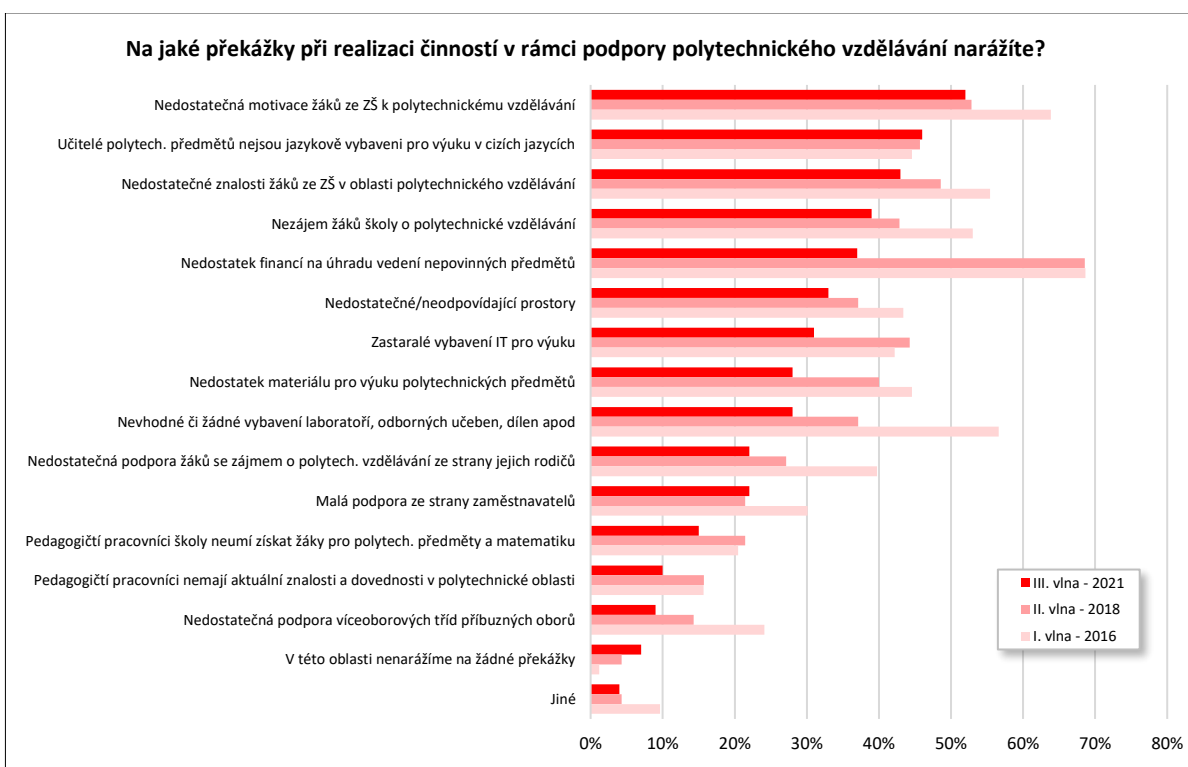
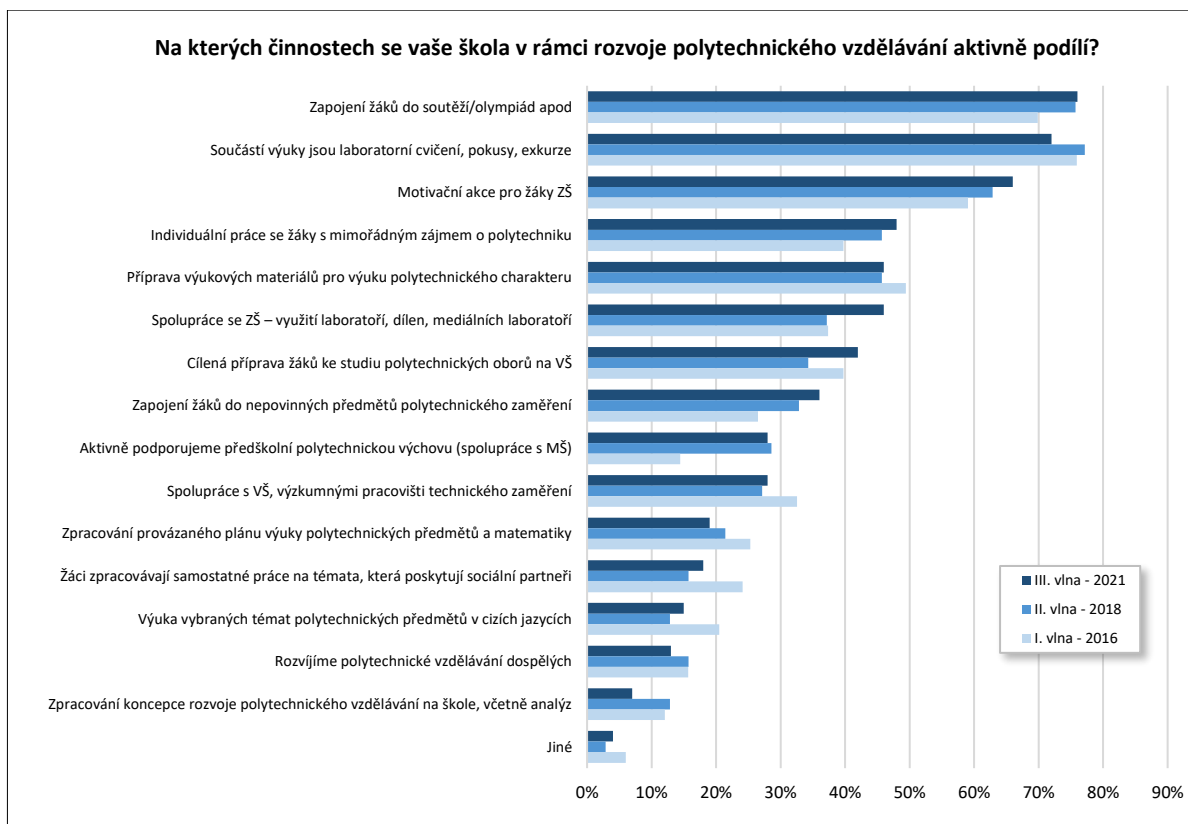


Zdroj: Rojka (2021b)



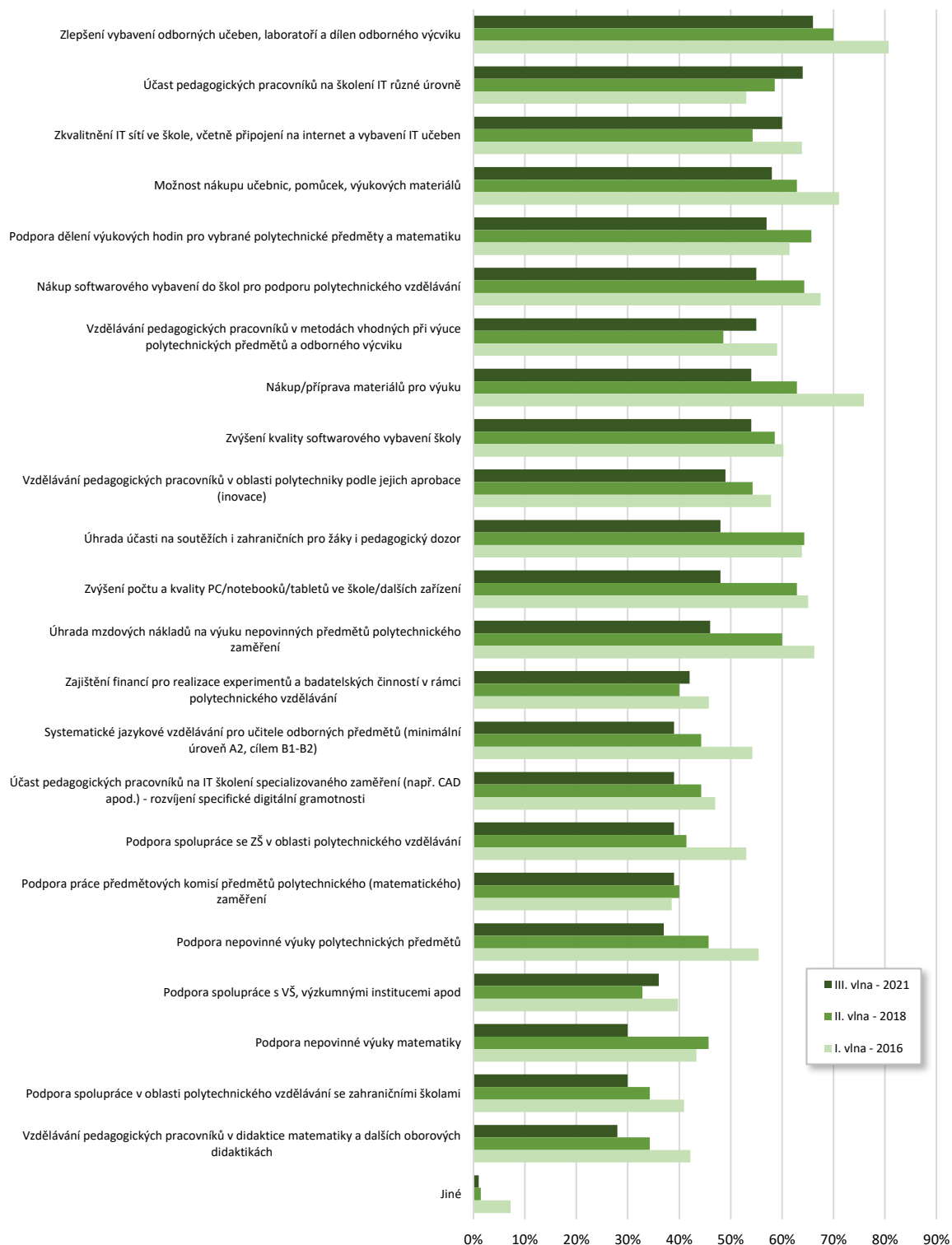
Zdroj: Rojka (2021b)

Příloha F – Šetření na SŠ v KHK – Polytechnické vzdělávání



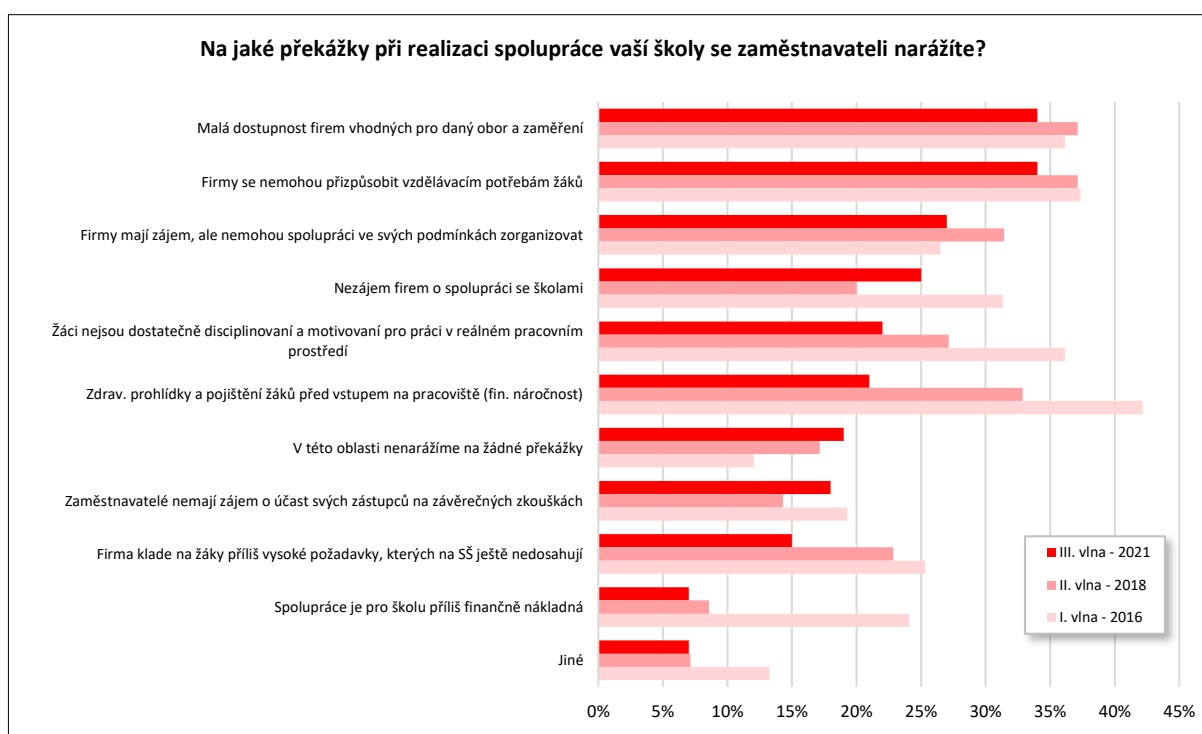
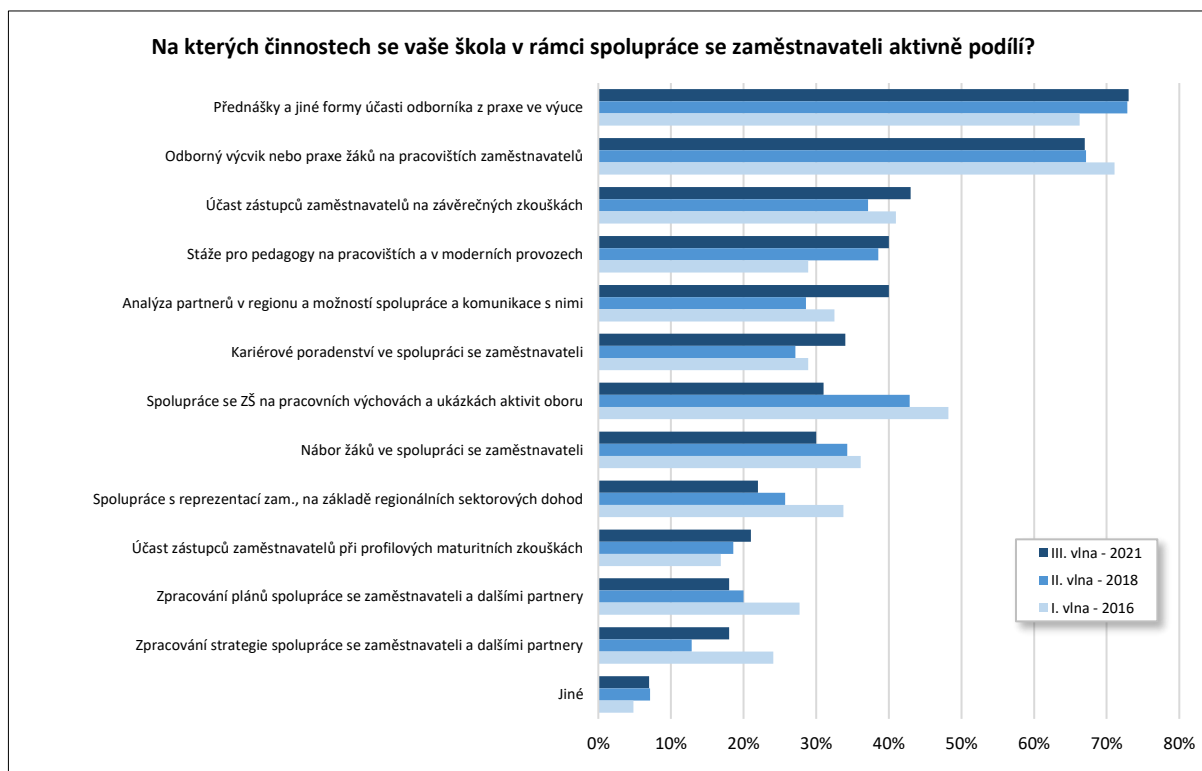
Zdroj: Rojka (2021b)

Jaká opatření by pomohla vaší škole k dosažení Vámi zvoleného cíle v oblasti podpory polytechnického vzdělávání?



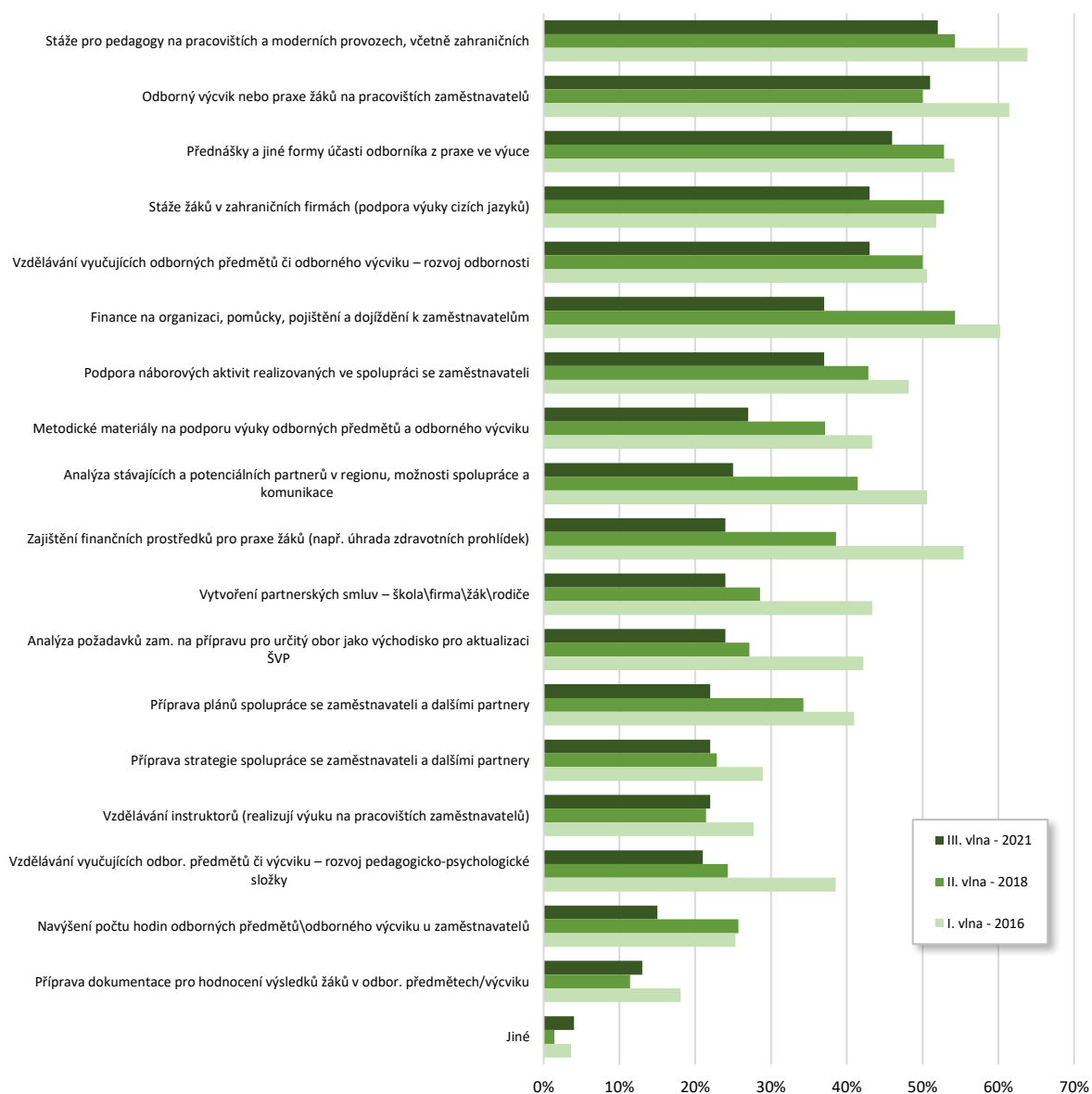
Zdroj: Rojka (2021b)

Příloha G – Šetření na SŠ v KHK – Odborné vzdělávání a spolupráce se zaměstnavateli



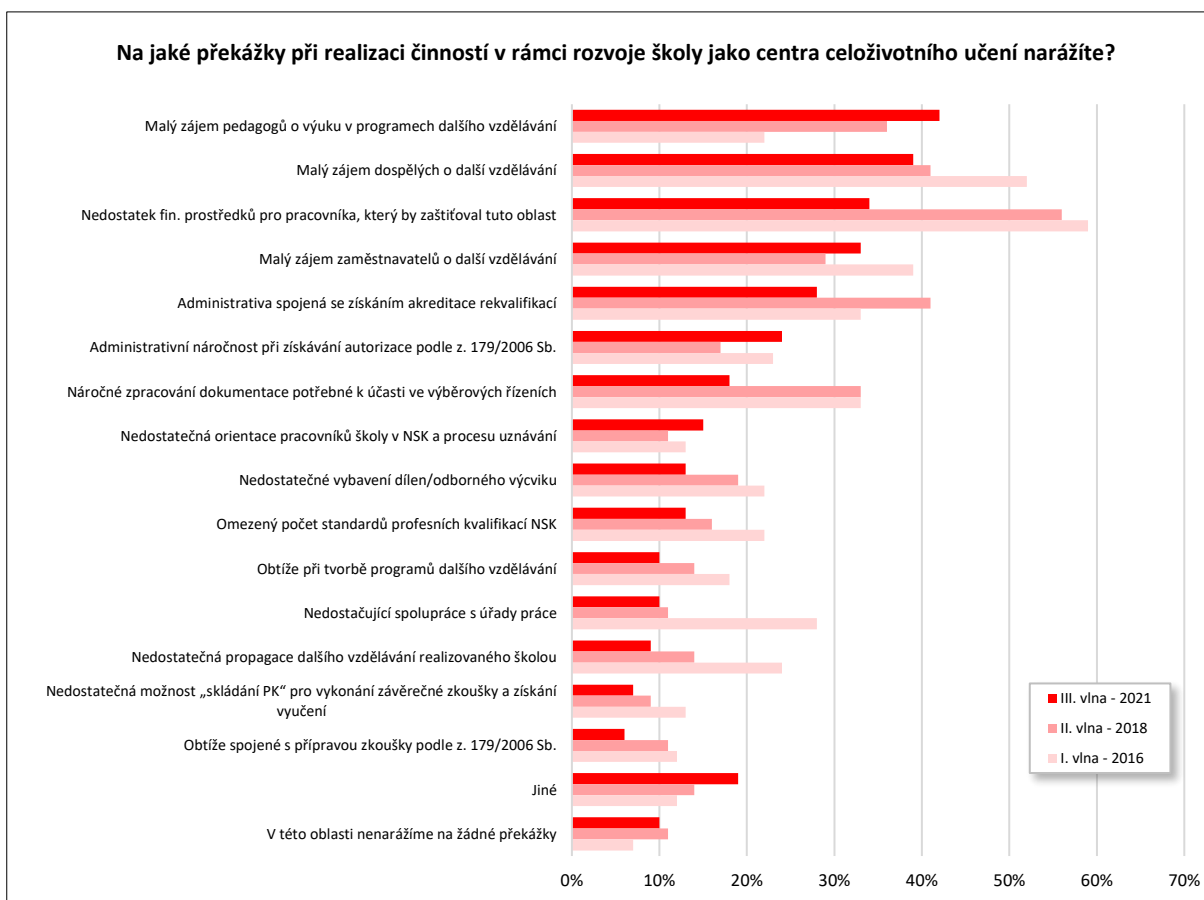
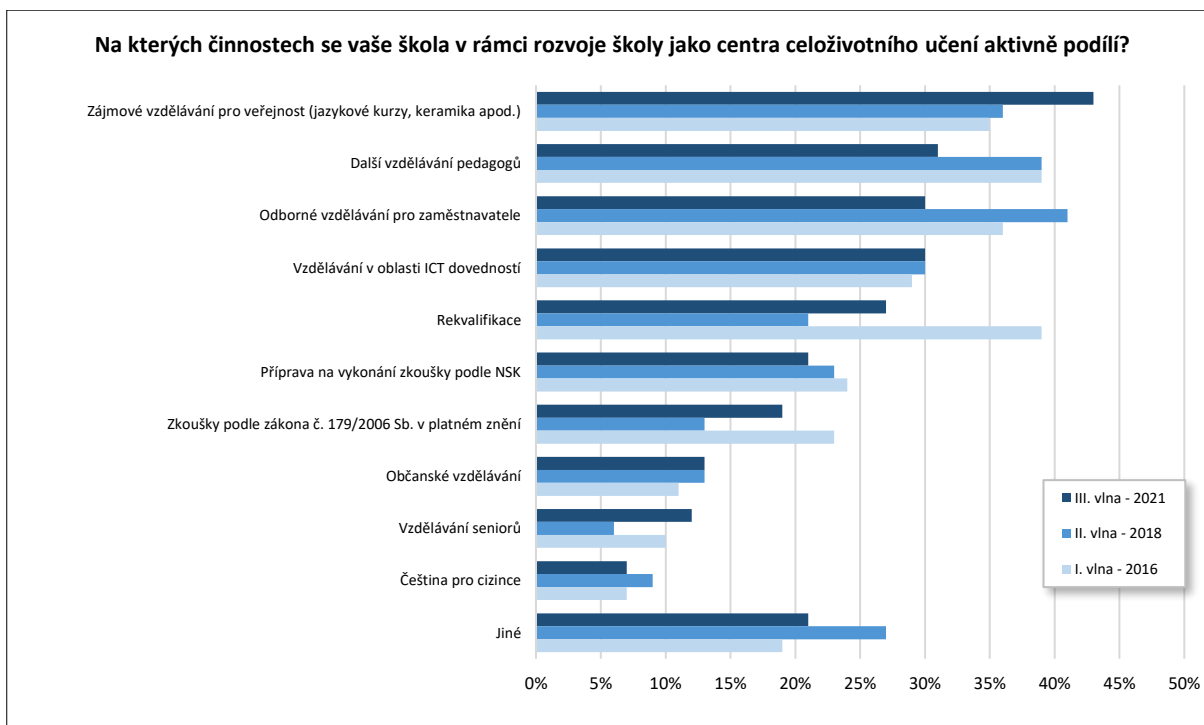
Zdroj: Rojka (2021b)

Jaká opatření by pomohla vaší škole k dosažení vámi zvoleného cíle ve spolupráci vaší školy se zaměstnavateli?



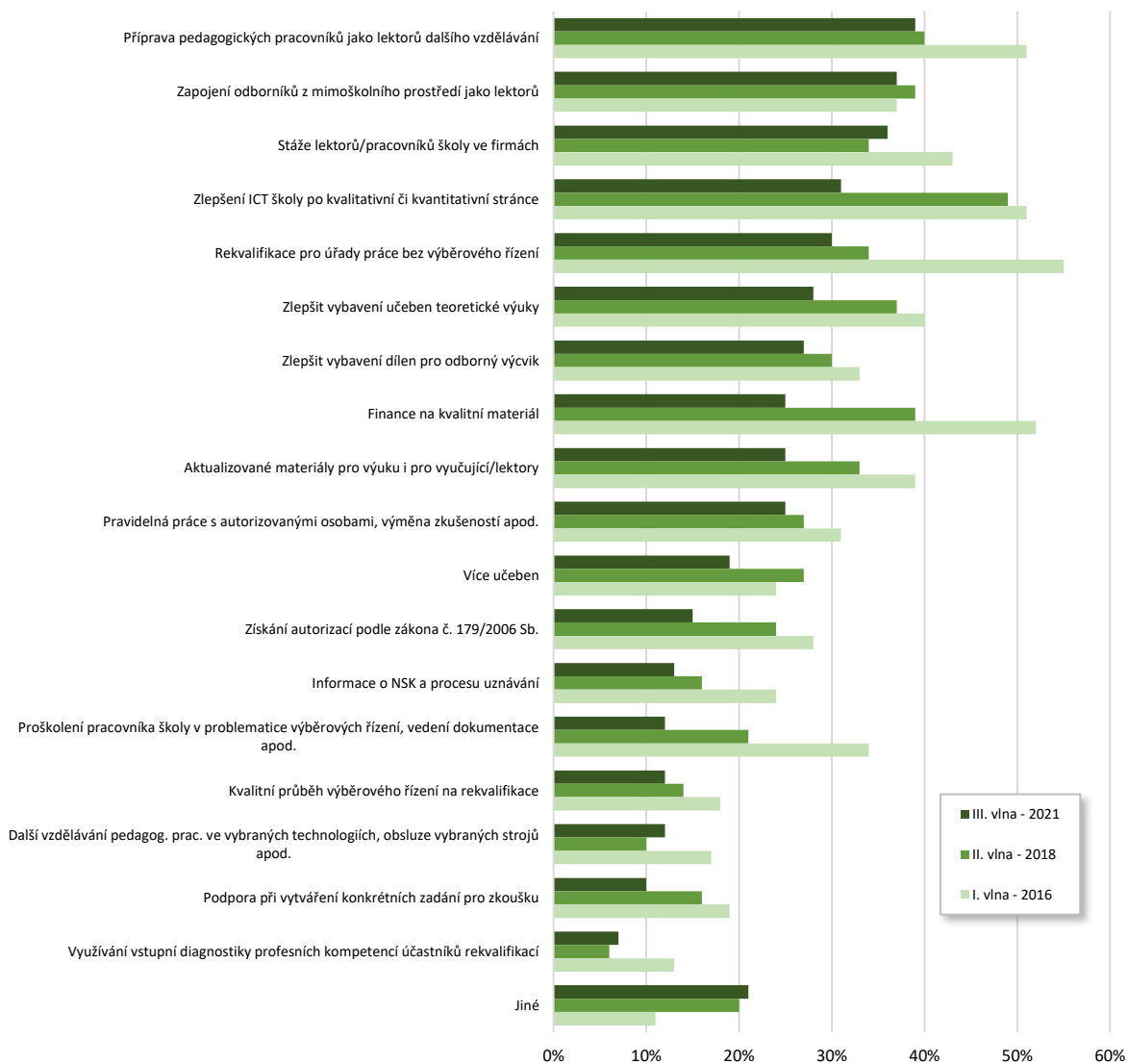
Zdroj: Rojka (2021b)

Příloha H – Šetření na SŠ v KHK – Celoživotní učení



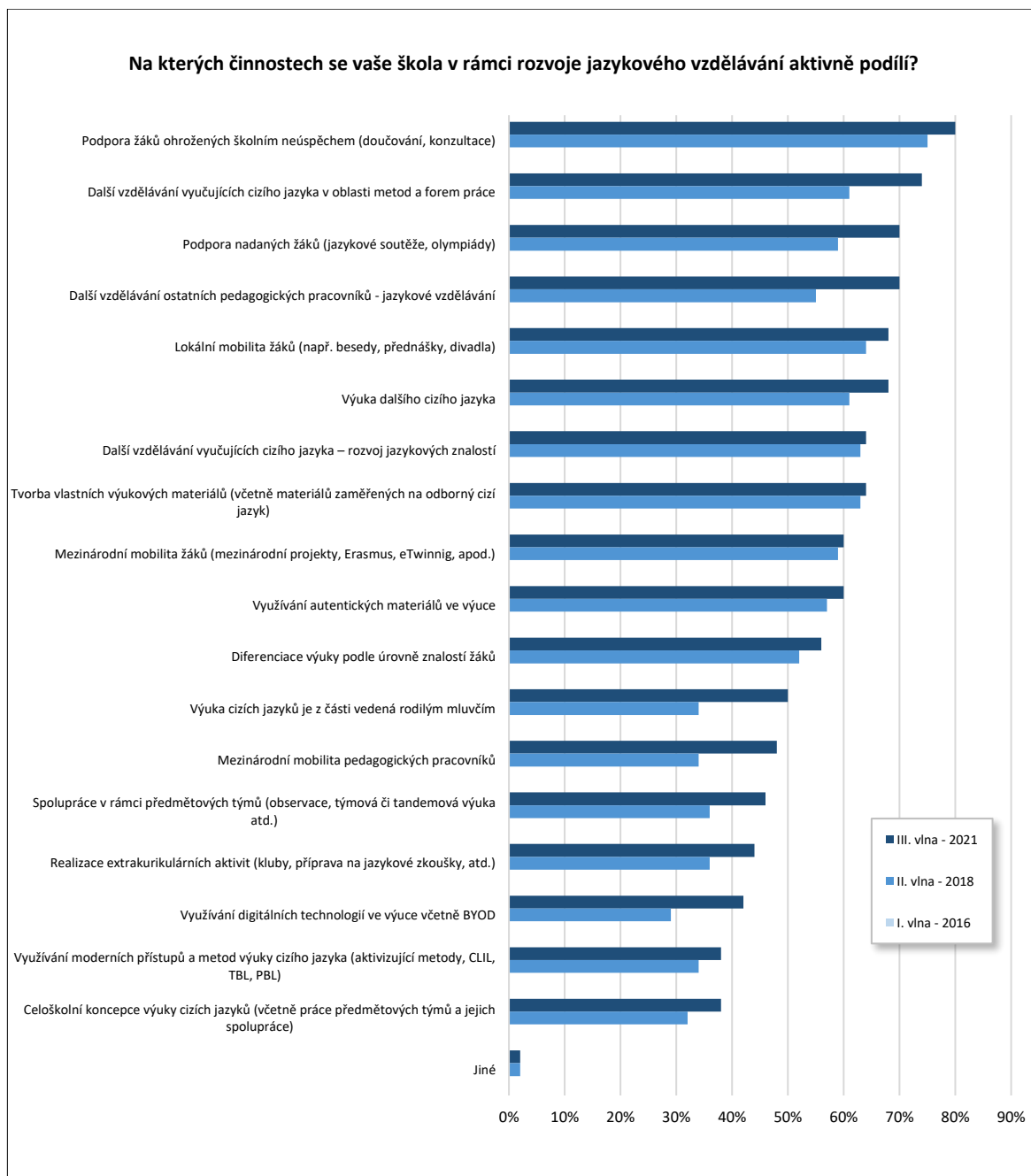
Zdroj: Rojka (2021b)

Jaká opatření by pomohla vaší škole k dosažení vámi zvoleného cíle v rozvoji školy jako centra celoživotního učení?



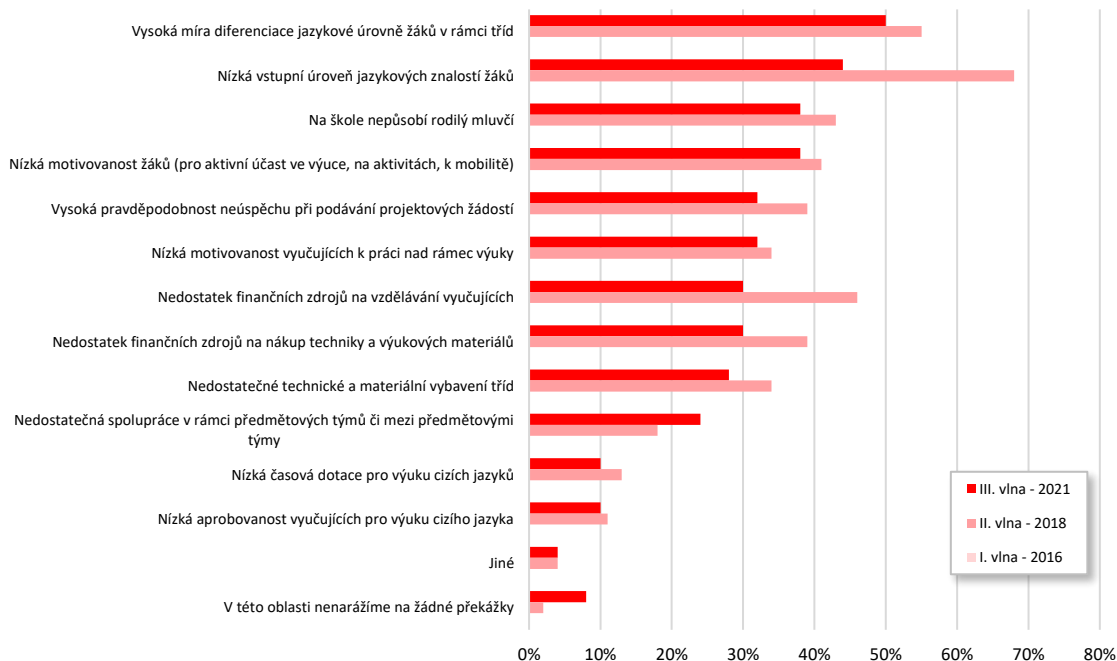
Zdroj: Rojka (2021b)

Příloha I – Šetření na SŠ v KHK – Jazykové vzdělávání

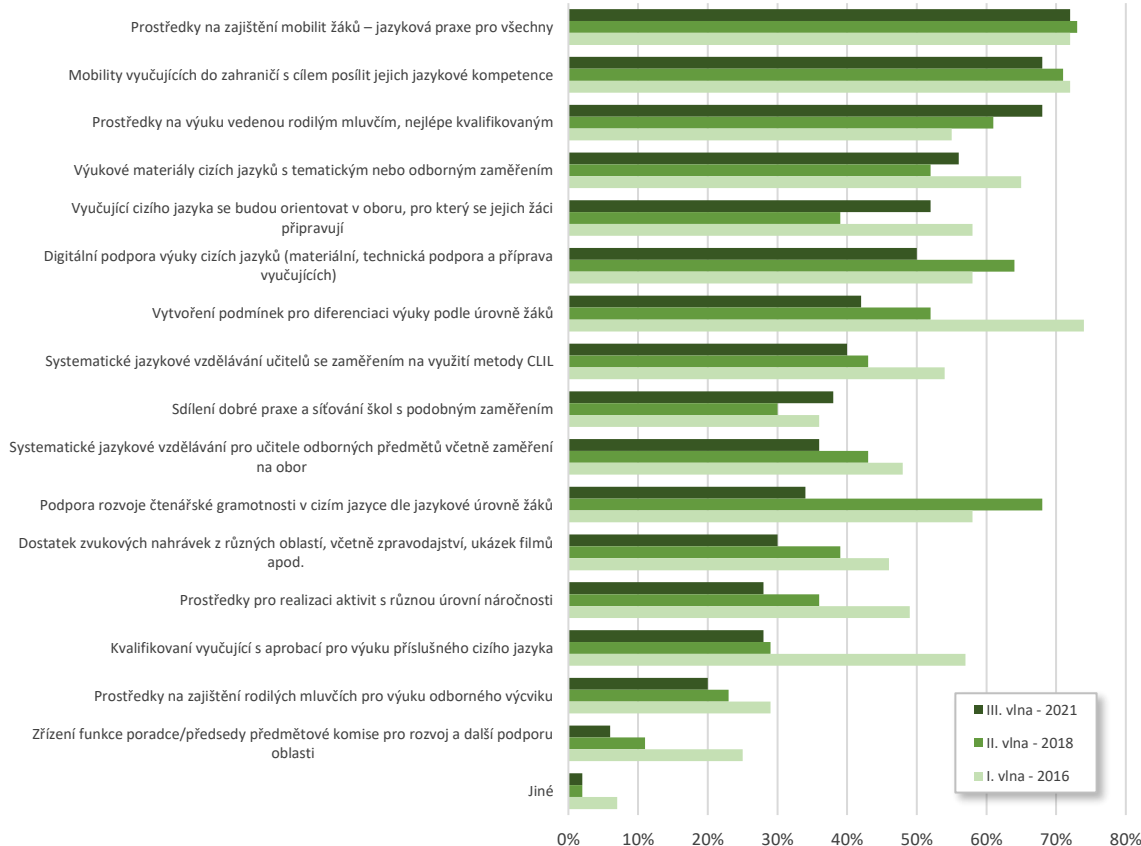


Zdroj: Rojka (2021b)

Na jaké překážky při realizaci činností v rámci rozvoje jazykového vzdělávání narážíte?

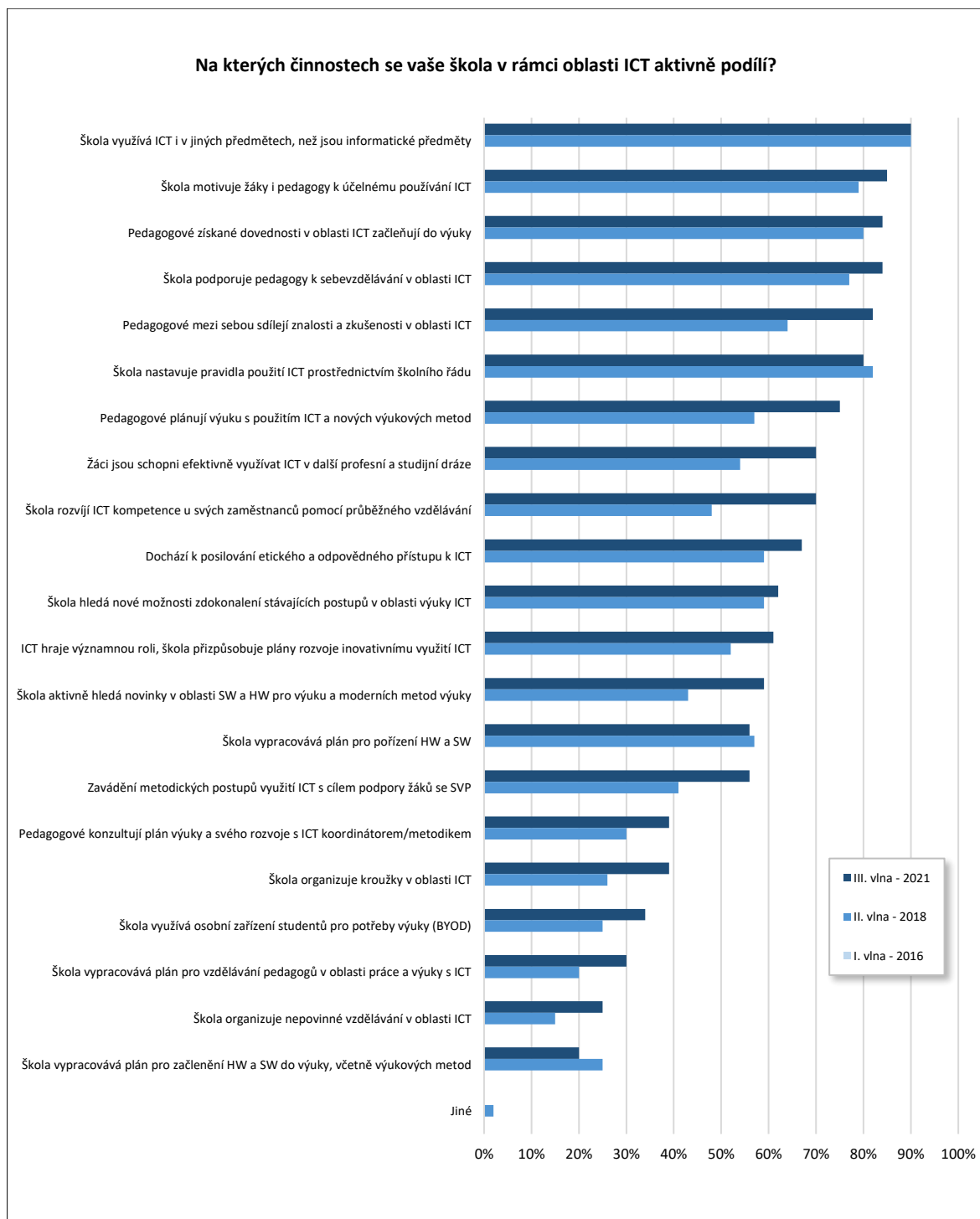


Jaká opatření by pomohla vaší škole k dosažení vámi zvoleného cíle v rámci rozvoje jazykového vzdělávání?



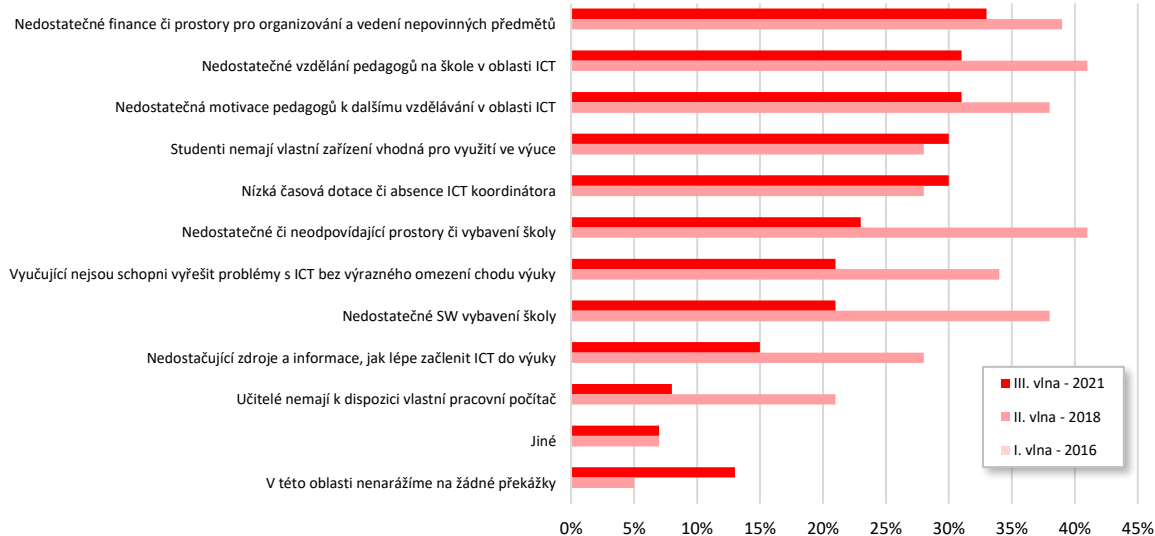
Zdroj: Rojka (2021b)

Příloha J – Šetření na SŠ v KHK – ICT

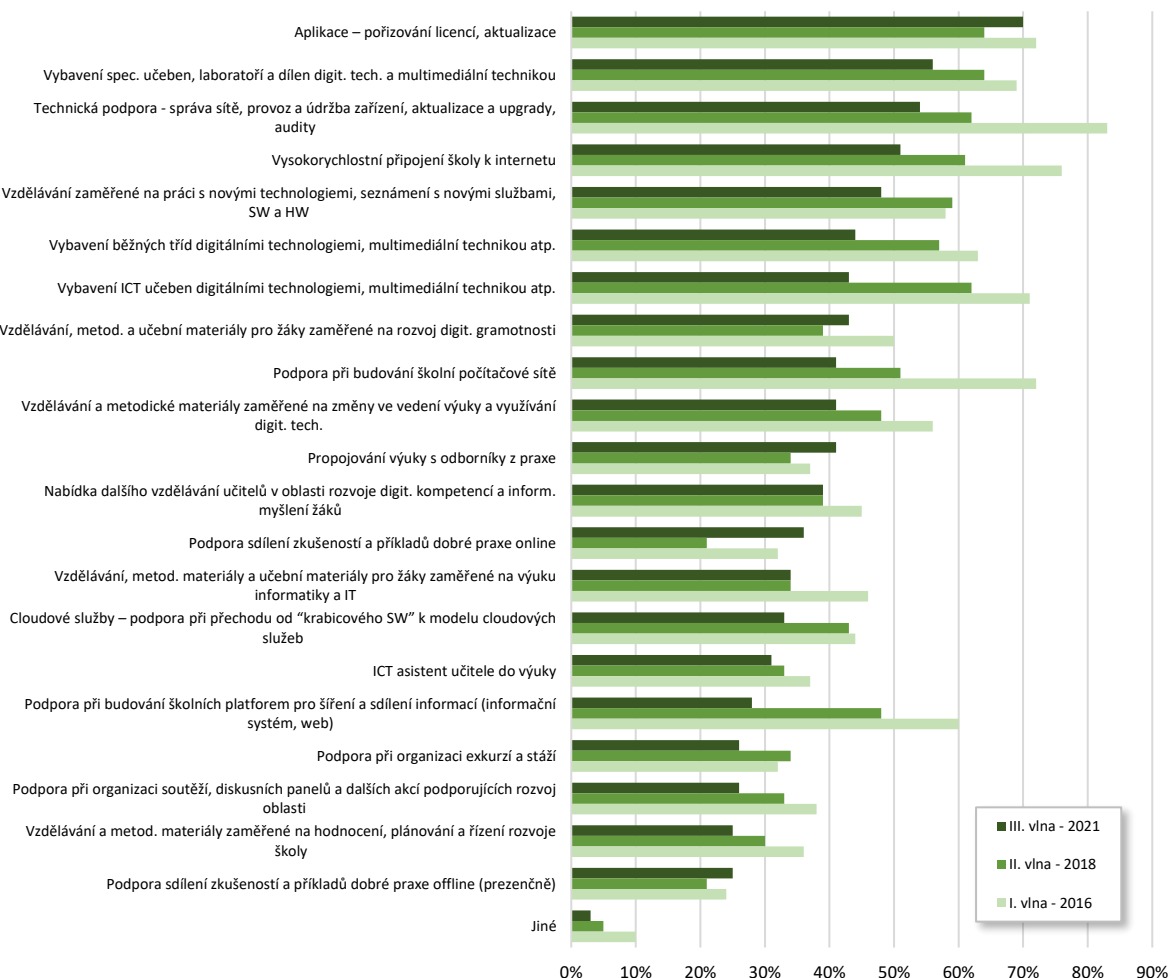


Zdroj: Rojka (2021b)

Na jaké překážky při realizaci činností v rámci oblasti ICT narážíte?

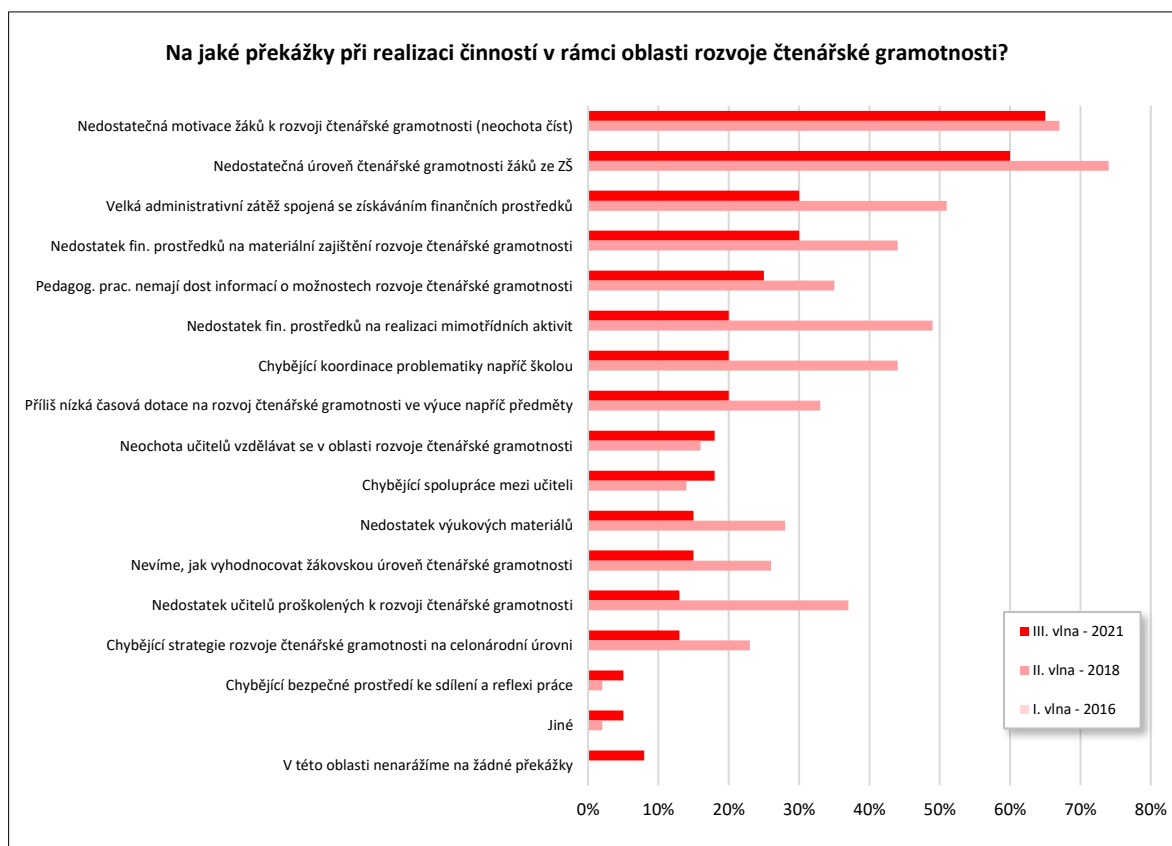
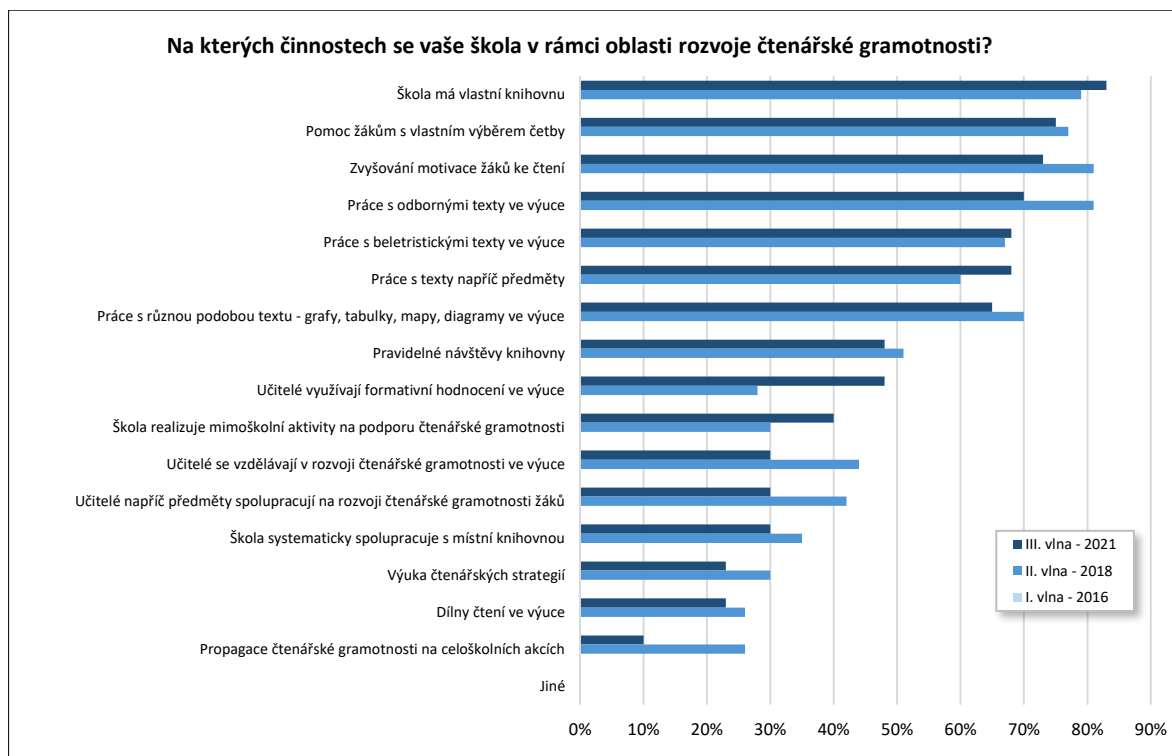


Jaká opatření by pomohla vaší škole k dosažení vámi zvoleného cíle v oblasti ICT?

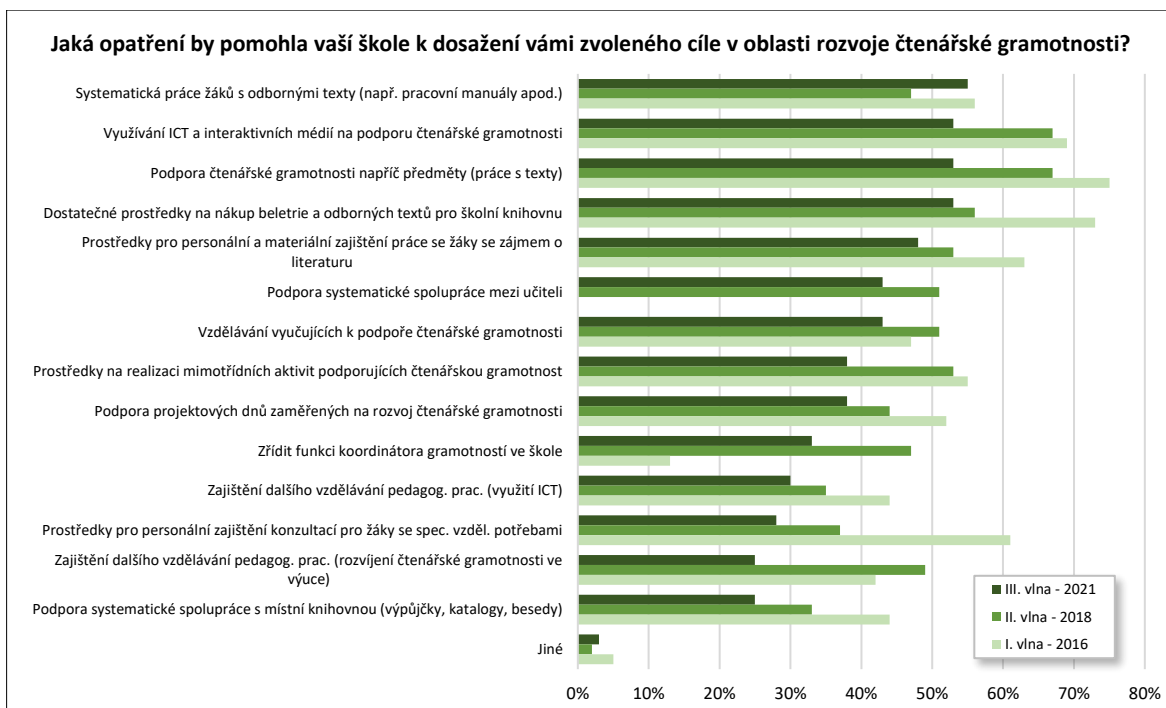


Zdroj: Rojka (2021b)

Příloha K – Šetření na SŠ v KHK – Čtenářská gramotnost

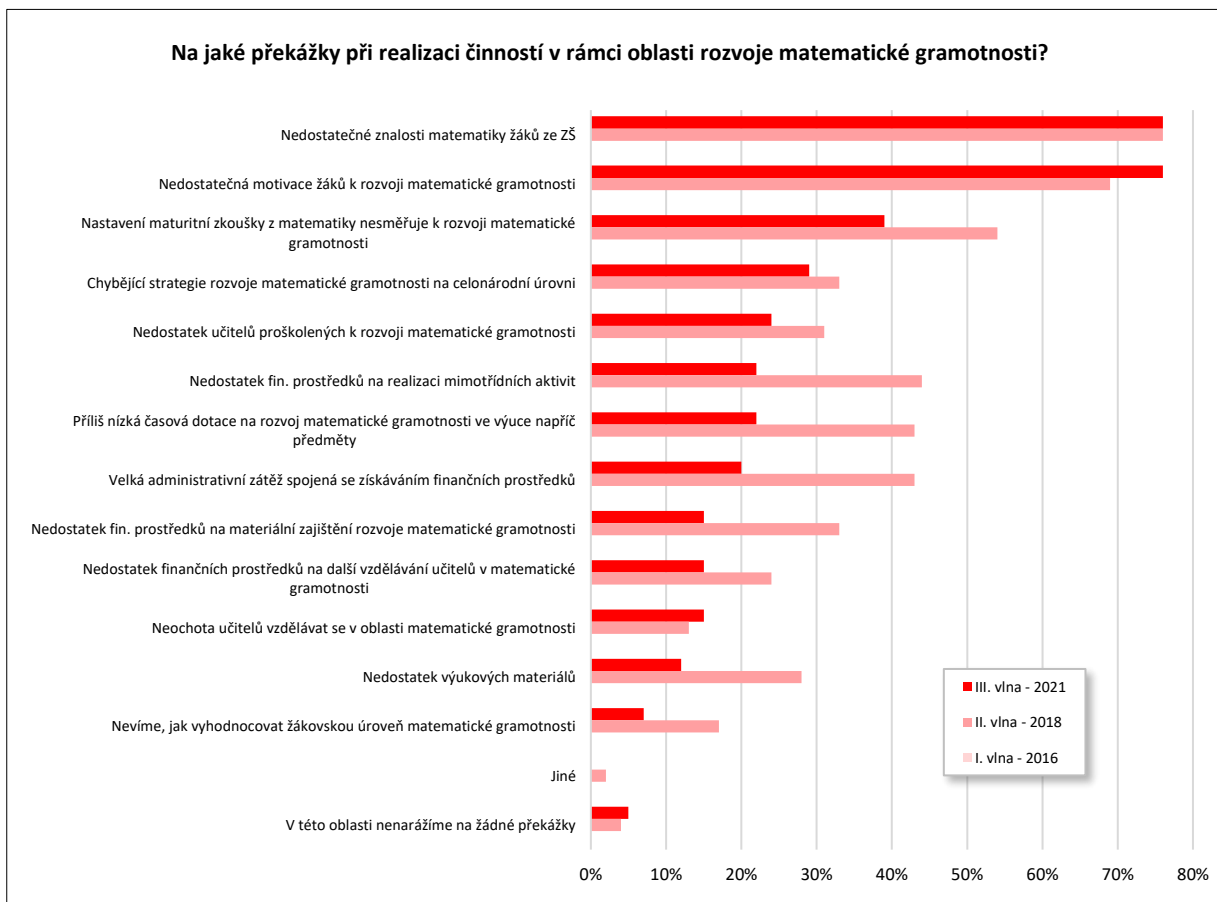
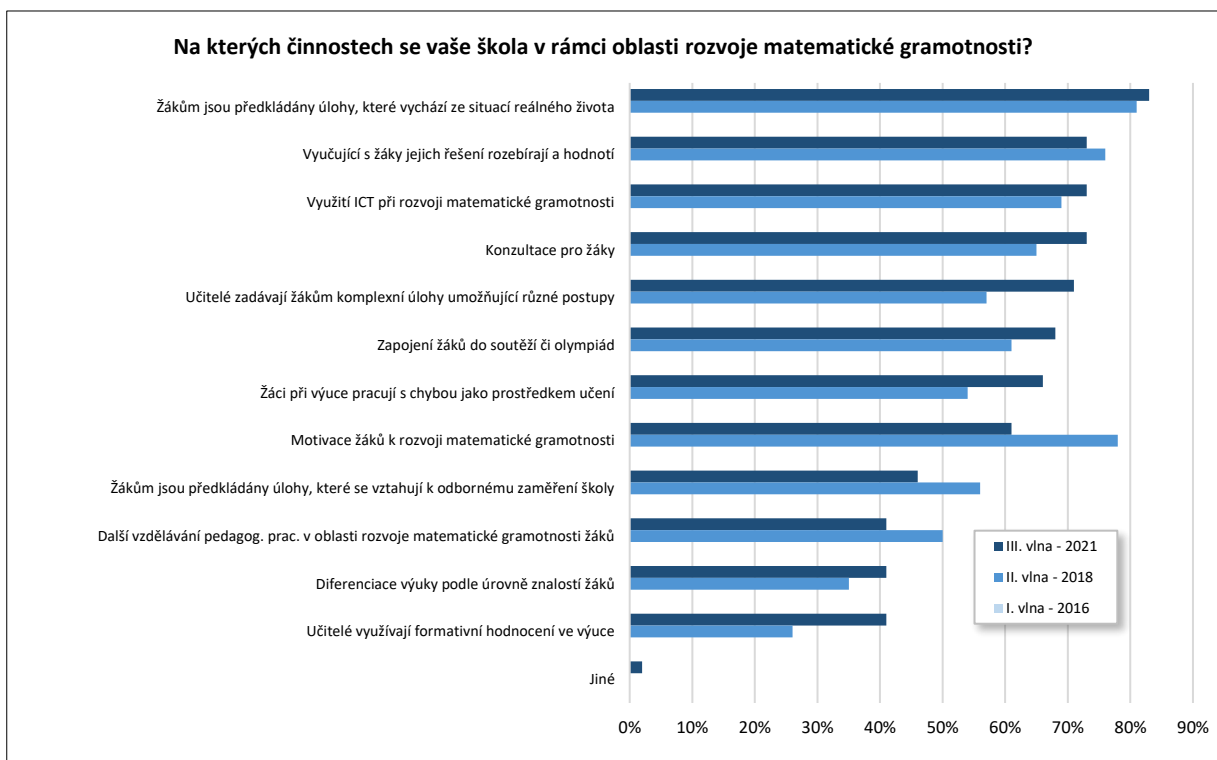


Zdroj: Rojka (2021b)

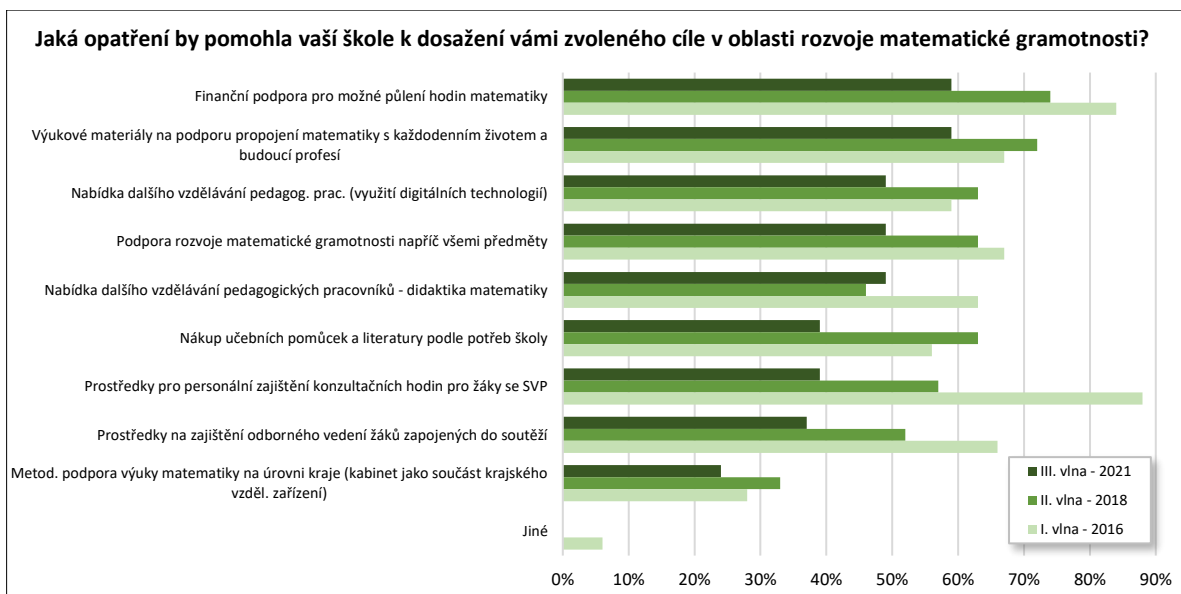


Zdroj: Rojka (2021b)

Příloha L – Šetření na SŠ v KHK – Matematická gramotnost



Zdroj: Rojka (2021b)



Zdroj: Rojka (2021b)

Příloha M – Výstup konkrétní školy 2016 (analýza potřeb SŠ a VOŠ – 1. vlna)

Výstup z analýzy potřeb SŠ a VOŠ v rámci projektu P-KAP OP VVV

Zpracoval Národní ústav pro vzdělávání
Operační program Výzkum, vývoj, vzdělávání 2014 - 2020



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



Rezortní identifikátor ředitelství školy (RED_IZO):	
Název školy:	
Adresa školy:	
Kraj:	Královéhradecký kraj
Zřizovatel školy:	Kraj

Typ školy											
SOU:	Ne	SOŠ:	Ano	Gymnázium:	Ano	Konzervatoř:	Ne	Praktická škola:	Ne	VOŠ:	Ne

Povinné oblasti podporované z OP	Pořadí potřeb školy		Průměrné hodnocení aktuálního stavu			Průměrný předpokládaný posun ¹
	Škola	Typ školy	Škola	Typ školy	Rozdíl	Škola
Rozvoj kariérového poradenství	4	4,57	4,83	3,99	-0,85	0,31
Podpora polytechnického vzdělávání	1	3,55	6,60	4,95	-1,65	0,00
Podpora kompetencí k podnikavosti, iniciativě a kreativě	3	3,16	5,04	3,52	-1,52	1,83
Rozvoj školy jako centra celoživotního učení	5	4,63	4,56	2,66	-1,89	0,22
Podpora odborného vzdělávání včetně spolupráce škol a zaměstnavatelů	6	3,92	0,14	2,75	2,61	6,48
Inkluzivní/společné vzdělávání	2	5,80	2,63	3,57	0,94	2,26
Rozvoj infrastruktury školy, včetně rekonstrukcí a vybavení	7	2,37	-	-	-	-

¹ Hodnoty jsou zobrazeny jako rozdíl mezi výchozím a cílovým stavem

 Nejlepší oblast (ve srovnání s příslušným typem školy).

Interpretace výsledků:

Ve Vašem případě jsou nejslabšími oblastmi při srovnání průměrného hodnocení aktuálního stavu školy a průměrného hodnocení aktuálního stavu za typ školy:

Podpora odborného vzdělávání včetně spolupráce škol a zaměstnavatelů	s hodnotou	2,61
Inkluzivní/společné vzdělávání	s hodnotou	0,94

Ve srovnání s průměrem za příslušný typ školy jsou tyto oblasti vyhodnoceny jako nejslabší. V rámci těchto oblastí škola plánuje nejvýraznější posun v oblasti:

Podpora odborného vzdělávání včetně spolupráce škol a zaměstnavatelů	s posunem o	6,48
--	-------------	------

Postup výpočtu:

Dosažená úroveň školy v oblastech podporovaných z OP VVV byla vypočtena na základě kritéria, které sledovalo množství školou označených položek v rámci jednotlivých úrovní. Pokud škola v rámci dané úrovně označila alespoň 50 % uvedených položek, byla do ní zařazena.

Výpočet tedy probíhal za využití procentuálního naplnění jednotlivých úrovní, přičemž bylo postupováno od nejvyšší úrovně. Pokud škola v rámci vyšší úrovně označila minimálně 50 % položek, byla do této úrovně zařazena. Pokud škola tuto podmínku nespĺňovala, byly hodnoty procentuálního naplnění dosažené v rámci vyšších úrovní připočítávány k hodnotám procentuálního naplnění dosažených v rámci nižších úrovní, dokud nebyla tato podmínka splněna.

Ve výsledných hodnotách jsou dále zohledněny hodnoty dosažené součtem s vyšší úrovní, aby bylo možné rozlišovat i v rámci každé jednotlivé úrovně.

Dosažené hodnoty Vaší školy byly následně odečteny od průměru dosažených hodnot všech škol stejného typu, jako je ta Vaše. Oblasti, v nichž byl indikován nejvyšší rozdíl mezi Vámi dosaženou hodnotou a průměrnou hodnotou za příslušný typ školy, jsou vyhodnoceny jako ty nejslabší.

Zdroj: Rojka (2021b)

Příloha N – Výdaje projektu KAP KHK

Položka rozpočtu (PN)	Vyčerpáno	Rozpočet
1.1.1.1.1.1 Hlavní manažer	2 422 634,00 Kč	3 168 000,00 Kč
1.1.1.1.1.2 Finanční manažer	1 188 221,50 Kč	1 260 000,00 Kč
1.1.1.1.1.3 Administrativní pracovník/asistent	1 188 221,50 Kč	1 260 000,00 Kč
1.1.1.2.1.1 Věcný manažer	3 240 189,90 Kč	3 780 000,00 Kč
1.1.1.2.1.2 Odborný řešitel	1 373 283,60 Kč	1 512 000,00 Kč
1.1.1.2.3.1 Odborný konzultant (DPP)	1 213 125,00 Kč	1 516 400,00 Kč
1.1.1.2.2.1 Odborný konzultant (DPC)	284 875,00 Kč	386 800,00 Kč
1.1.2.1 Sociální pojištění	2 412 136,00 Kč	2 581 102,50 Kč
1.1.3.1 Zdravotní pojištění	871 243,00 Kč	959 447,70 Kč
PN celkem	14 193 929,50 Kč	16 423 750,20 Kč
Paušál nárok	5 677 571,80 Kč	6 569 500,08 Kč

Oblast podpory	Paušál shrnutí
KAP	871 983,45 Kč
G	791 439,00 Kč
PLT	1 616 849,59 Kč
INKL	1 228 890,07 Kč
KARIPO	131 749,00 Kč
další	54 561,00 Kč
Paušál celkem	4 695 472,11 Kč
Nárok podle vyčerpaných PN	5 677 571,80 Kč

Čerpáno k 31. 1. 2022 bez finální refundace KHK.

Očekává se čerpání plánovaných PN ve výši 90 %, tzn. **14 781 375,18 Kč**.

Zdroj: RT KAP KHK (2022a)

Příloha O – Hodnocení naplňování DZ KHK na období 2020–2024

OP VVV (oddělení projektů ve vzdělávání)		
Cíl	Opatření	Hodnocení naplňování cílů DZ KHK 2020-2024
Rozvoj klíčových kompetencí žáků a studentů	motivovat pedagogické pracovníky k rozvoji klíčových kompetencí žáků a studentů	<ul style="list-style-type: none"> - Částečně splněno akcí z cyklu KAP Formativní hodnocení - Předpoklad pokračování v navazujícím projektu KAP II v naplňování vize - IKAP II – 16 h vzdělávací kurz v oblasti formativního hodnocení pro 150 pedagogů ZŠ a SŠ - IKAP II Komplexní program pro pedagogy na téma rozvoje kritického myšlení - 12 SŠ – realizovány workshopy a semináře
	rozvíjet interpredmětové vztahy a podporovat všeobecnou vzdělanost	<ul style="list-style-type: none"> - Částečně splněno akcí KAP Vzdělávání 21. století: 3D modely, virtuální a rozšířená realita ve výuce - Předpoklad pokračování v navazujícím projektu KAP II v naplňování vize - IKAP II – semináře etické výchovy - IKAP II – workshopy a tandemová výuka polytechniky v MŠ (zrealizováno v 6 MŠ)
	vytvářet podmínky pro sdílení dobré praxe učitelů a vhodné vzdělávací prostředí	<ul style="list-style-type: none"> - Částečně splněno akcí KAP Učitelé biologie sobě – sdílení zkušeností mezi učiteli navzájem a mezi učiteli a budoucími učiteli/studenty UHK - Částečně splněno akcí KAP Praktická biologie 2021 (výměna zkušeností učitelů a odborníků z praxe) - Předpoklad pokračování v navazujícím projektu KAP II v naplňování vize - IKAP II – pracovní skupina pro centrum inovací, digitalizace, robotiky a kariérového poradenství; setkání partnerů projektu a ředitelů MŠ, ZŠ, SŠ a VOŠ v kraji - IKAP II – Webináře a workshopy pro učitele fyziky (ZŠ, SŠ)
Zvýšení kvality polytechnického vzdělávání	podpořit materiální vybavení škol	<ul style="list-style-type: none"> - IKAP II – Pořízení vybavení pro výuku polytechnických předmětů do 11 středních škol a 1 základní školy - IKAP II – Pořízení 40 mobilních učeben do 20 základních a 20 středních škol - IKAP II – Pořízení polytechnických vzdělávacích sad do MŠ
	podporovat zařazování inovativních vzdělávacích metod do vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> - Částečně splněno akcí KAP Vzdělávání 21. století: 3D modely, virtuální a rozšířená realita ve výuce - Částečně splněno akcí z cyklu KAP Formativní hodnocení - Předpoklad pokračování v navazujícím projektu KAP II v naplňování vize - IKAP II – pořízení licencí pro výuku matematiky a polytechnických předmětů, kurzy pro 27 škol (ZŠ, SŠ);
	vytvářet podmínky pro profesní rozvoj pedagogů	<ul style="list-style-type: none"> - IKAP II – semináře pro učitele přírodovědných předmětů na vybraná témata
	podporovat volnočasové aktivity v polytechnickém vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> - IKAP II – příprava pro vybavení tréninkových dílen pro žáky i pedagogy (ZŠ a SŠ) - IKAP II – kroužky na SŠ – pro žáky SŠ, ZŠ
Zlepšení podmínek pro spolupráci základních, středních a vyšších odborných škol s vysokými školami a zaměstnavateli	podporovat stávající spolupráci a navazovat novou	<ul style="list-style-type: none"> - Částečně splněno scházením minitymů v rámci KAP - Předpoklad pokračování v navazujícím projektu KAP II v naplňování vize - IKAP II – realizace společných aktivit partnerských škol pro ZŠ/MŠ – kroužky, cykly projektových dní, exkurze

	zkvalitňovat odborné vzdělávání zaměřené na praktické dovednosti využitelné zaměstnavateli	<ul style="list-style-type: none"> - Částečně splněno akcí KAP Praktická biologie 2021 - Předpoklad pokračování v navazujícím projektu KAP II v naplňování vize - IKAP II – realizace společných aktivit partnerských škol pro ZŠ/MŠ – kroužky, cykly projektových dní, exkurze
	zvyšovat zájem žáků o odborné vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> - IKAP II – realizace společných aktivit partnerských škol pro ZŠ/MŠ – kroužky, cykly projektových dní, exkurze
Funkční kariérové poradenství ve školách	podporovat systém vzdělávání pro pedagogické pracovníky a kariérové poradce	<ul style="list-style-type: none"> - IKAP II – 80 h kurz pro pedagogy – kariérové poradenství na školách; navazující vzdělávání a sdílení dobré praxe pro proškolené pedagogy
	vytvářet materiální, časové a personální podmínky pro výkon kariérového poradenství ve školách	<ul style="list-style-type: none"> - IKAP II – realizace aktivit prostřednictvím Šablon III
Fungující systém komplexní podpory rozvoje podnikavosti, iniciativy a kreativity ve školách	vzdělávat pedagogy k podpoře těchto kompetencí u žáků	<ul style="list-style-type: none"> - IKAP II – Vzdělávací program zaměřený na podnikavost a kreativitu pro pedagogy
	motivovat žáky k podnikavosti, iniciativě a kreativě	<ul style="list-style-type: none"> - IKAP II – Kroužky, dětské firmy; vzdělávání žáků SŠ – program Podnikání v praxi
	vytvářet materiální a personální podmínky pro zajištění všestranného rozvoje kompetencí k podnikavosti	
Efektivní využívání kapacit škol k realizaci dalšího vzdělávání a celoživotního učení	modernizovat vybavení a výukové prostory v souladu s požadavky praxe	<ul style="list-style-type: none"> - IKAP II – Pořízení vybavení do 11 SŠ a 1 ZŠ
	vzdělávat učitele v andragogice	
	propojovat nabídku celoživotního učení s celospolečenskou poptávkou	
Naplnění principů inkluzivního vzdělávání	minimalizovat překážky bránící naplnění principů inkluzivního vzdělávání	<ul style="list-style-type: none"> - IKAP II – Analýza stavu společného vzdělávání v kraji
	pečovat o duševní zdraví pedagogů a žáků	<ul style="list-style-type: none"> - Částečně splněno akcí KAP Klima školy (téma Supervize)
	odstraňovat bariéry, které znemožňují žákům se SVP naplnit jejich potenciál	
	podporovat žáky nadané a mimořádně nadané s cílem maximálního naplnění jejich možností	<ul style="list-style-type: none"> - Částečně splněno akcí KAP Podpora nadání v Královéhradeckém kraji

Zdroj: RT KAP KHK (2021a)

Příloha P – Rozhovor se zástupci RT příjemce KHK

1) Z jakého důvodu jste se jako KHK rozhodli reagovat na výzvu MŠMT ČR a podat žádost o podporu v projektu IKAP I?

Projektová manažerka: *„Impulsem pro nás byla finanční podpora, kterou MŠMT prostřednictvím projektu nabízelo na rozvoj a zvyšování kvality vzdělávacího systému jednotlivých krajů formou podpory materiální vybavenosti škol, podpory dalšího vzdělávání PP a pomoci připravit pedagogy, školy a jejich prostřednictvím žáky na změny související s Průmyslem 4.0. Po skončení projektu jsme na základě zájmu ze strany škol a dobré zkušenosti z IKAP I podali žádost o podporu i do navazujícího projektu IKAP II, což nám umožnilo pokračovat v navázaných spolupracích a jejich prohlubování“.*

2) Jak byste popsala pozici KHK v implementačních projektech IKAP I, IKAP II?

Projektová manažerka: *„KHK v projektech plní roli žadatele a příjemce, který zároveň sám realizuje vlastní aktivity. Mimo jiné poskytuje metodickou podporu partnerům, vykonává roli kontrolora, komunikuje s řídicím orgánem a partnery projektu a vypořádává připomínky z MŠMT. Od počátku plánování aktivit v IKAP II se plánovalo větší zapojení kraje do realizace vlastních aktivit, tzn. kraj neměl mít převažující roli koordinátora nebo administrátora aktivit jako tomu bylo v IKAP I, kde byly vlastní aktivity kraje v menšině. Při zpracování vlastního projektového záměru se kraj soustředil na to, aby projektové aktivity měly maximální dosah nejen pro příspěvkové organizace kraje, ale také například pro ZŠ nebo školy jiných zřizovatelů. Část aktivit byla plánována také s cílem nastartovat nebo prohloubit změny v přístupu ke vzdělávání v území. Projektový tým konzultoval záměry nejen s gestorem, ale také se zástupci škol v území (dotazníkovým šetřením, společnými setkáními se zástupci škol, MAPů a podobně)“.*

3) Vnímáte nějaké rozdíly mezi projekty IKAP I a IKAP II?

Projektová manažerka: *„Výrazný rozdíl vnímám v realizaci aktivit. V IKAP I se realizovaly jednotlivé nesouvisející aktivity a jednorázové akce. V IKAP II je určitá snaha o provázanost realizovaných aktivit. V IKAP II je také větší škála aktivit, možnost zapojení více partnerů díky šablonám, tj. větší podpora škol a také možnost seznámit se blíže s jejich potřebami“.*

4) Ve srovnání s projektem IKAP I je celková částka rozpočtu IKAP II cca dvojnásobně vyšší. Co to způsobilo?

Finanční manažer: „Rozdíl mezi rozpočty byl dán zejména podmínkami poskytovatele dotace. V případě výzvy pro předkládání projektových žádostí IKAP I byla stanovena max. alokace pro KHK ve výši 96 969 100 Kč. V případě výzvy pro IKAP II činila alokace max. 191 743 000 Kč. Tento fakt umožnil v rámci IKAP II naplánovat a předložit aktivity za téměř dvojnásobek. V rámci IKAP II byly rovněž zahrnuty navíc i aktivity tzv. šablon, které tvoří necelých 20 % rozpočtu IKAP II“.

5) Jakým způsobem byla tvořena žádost o podporu v projektu IKAP I, IKAP II a kdo se na její tvorbě podílel?

Projektová manažerka: „Na žádostech pracoval tým: vedoucí oddělení projektů ve vzdělávání, projektový manažer, věcný manažer, finanční manažer ve spolupráci s dalšími pracovníky odboru školství kraje, a to zejména v otázkách financí. Před jejím sepsáním proběhlo dotazníkové šetření, pořádali se schůzky se zástupci vzdělávacích subjektů a proběhl sběr podnětů od ředitelů a učitelů. Na každé žádosti jsme pracovali cca 6 měsíců před jejím podáním na řídicí orgán“.

6) Byly osloveny všechny školy/vzdělávací organizace v KHK?

Projektová manažerka: „Školy byly osloveny dotazníkovým šetřením, kde se kromě jejich potřeb zjišťovala také jejich motivace pro zapojení do projektu, probíhaly i individuální schůzky se vzdělávacími subjekty (NNO). Byly osloveny všechny střední školy v kraji (nejen krajské, ale i soukromé a církevní), zároveň na základě předchozí spolupráce byla oslovena PPP, ŠZ DVPP a KHK. Ostatní vzdělávací instituce ne (různé firmy, neziskovky, poskytovatelé zájmového a dalšího vzdělávání) ani ZŠ a MŠ ne“.

6a) Kolik subjektů projevilo o projekty zájem?

Projektová manažerka: „U IKAP I projevilo zájem celkem 20 subjektů, jeden v průběhu zpracování žádosti odstoupil. Bylo to za časů optimalizace sítě škol a školských zařízení, tak z toho důvodu. V současném IKAP II projevilo zájem o partnerství s vlastním projektovým záměrem 30 subjektů, nakonec vybráno 20 a celkem 57 projevilo zájem o Šablony“.

6b) Existoval/existuje nějaký vzor této žádosti?

Projektová manažerka: „Při psaní žádosti na IKAP I žádný vzor nebyl, vycházeli jsme ze zkušeností z předchozích projektů, zejména OP VK, realizovaných Královéhradeckým

krajem. V IKAP II již MŠMT k výzvě k podání projektů poskytovalo rozsáhlý servis – vzor žádosti a příloh, příručky k vyplňování, možnost konzultací. Při přípravě žádosti do projektu IKAP II bylo možné využít i zkušenosti s přípravou a realizací projektu IKAP I. Žádosti se vyplňovaly do interaktivního systému MS2014+“.

6c) Co pro to, aby mohly být součástí projektů musely školy/organizace udělat?

Projektová manažerka: „Sepsat vlastní projektový záměr, který byl v souladu se směřováním kraje v oblasti školství (soulad s KAPem) a zpracovat rozpočet. Pokud chtěly čerpat v IKAP II Šablony III, zpracovávaly tabulku, do které zaznamenávaly počet požadovaných jednotek. Zároveň byly seznámeny s tím, že příspěvkové organizace KHK dostanou 100% dotace (5 % bude dotovat kraj), subjekty jiného zřizovatele pouze 95% dotace s tím, že 5 % musí spolufinancovat ze svého“.

6d) Podle jakých kritérií jste vybírali partnery do projektů IKAP?

Projektová manažerka: „Šlo nám především o unikátnost projektového záměru a jeho dopad na rozvoj vzdělávání v kraji. V IKAP II jsme dávali přednost subjektům, které nebyly v prvním projektu. Důležité pro nás také bylo, aby partneři v rámci svých aktivit spolupracovali a zapojovali například MŠ, ZŠ. Zároveň jsme do IKAP II zařadili i některé subjekty které už byly v IKAP I, právě z důvodu unikátnosti jejich projektového záměru. Konečné slovo však měla vedoucí oddělení projektů vzdělávání a náměstek OŠ (u IKAP I bývalá náměstkyně)“.

6e) Měli partneři nějaké cenové stropy, které nemohly překročit při plánování svých projektových záměrů?

Finanční manažer: „Královéhradecký kraj vycházel při plánování rozpočtů partnerů z plánovaných aktivit partnerů, jejich relevantnosti a dopadu do území regionu, udržitelnost i záměrů a jejich přínosu a zasazení do koncepce Královéhradeckého kraje v oblasti školství a dalšího vzdělávání. V oblasti osobních nákladů a běžných nákupů byly při plánování rozpočtu reflektovány podmínky stanovené poskytovatelem dotace (seznam mezd/platů a možné postupy stanovení mezd/platů pro zaměstnance/pracovníky podílející se na realizaci projektů OP VVV, seznam obvyklých cen vybavení, průzkumy trhu a cenové nabídky potenciálních dodavatelů)“.

7) Kolik partnerů měl projekt IKAP I/má IKAP II a do jakých klíčových aktivit byli/jsou zapojeni?

Projektová manažerka: „V IKAP I bylo 19 partnerů projektu (16 SŠ a 3 vzdělávací instituce). V IKAP II je 66 partnerů mezi které patří 57 SŠ a VOŠ, 1 ZŠ s MŠ a 8 partnerů zabývajících se vzděláváním“.

IKAP I: „Podpora kariérového poradenství – P01, Podpora společného vzdělávání – P0, P02, Podpora polytechnického a odborného vzdělávání – P0, P01, P04 – P20, Podpora čtenářské a matematické gramotnosti žáků 2. stupně základních škol se slabšími výsledky, kteří se nepřipravují k přijímacímu řízení na střední školy, a žáků středních škol v oborech středního vzdělání a středního vzdělání s výučním listem – P03, P04, P05, P10, P11, P15“.

IKAP II: „Implementace plánovaných aktivit k naplnění klíčových témat krajských akčních plánů (Podpora kompetencí k podnikavosti, iniciativě a kreativitě – P07, P13, Podpora polytechnického vzdělávání - P04, P06, P09, P12, P17, P18 P19, P20, Digitální kompetence - P09, P14, P15, P16, P17, P18, Rozvoj kariérového poradenství – P01, Podpora rozvoje gramotností s akcentem na čtenářskou a matematickou gramotnost - P0, P03, P05, P11), Podpora škol a školských poradenských zařízení formou jednotkových nákladů – šablony – 57 subjektů (dříve 58, 1 subjekt odstoupil), Prevence předčasných odchodů ze vzdělávání – P19, Podpora rovných příležitostí ve vzdělávání – P08, Implementace plánovaných aktivit k naplnění nepovinných témat krajských akčních plánů (Etická výchova – P0, Vzdělávání řídicích pracovníků a pedagogických pracovníků – P0, vzdělávací programy P02, Kritické myšlení – P03“.

7a) Jaká klíčová aktivita byla/je realizována nejčastěji a jaká naopak nejméně?

Projektová manažerka: „V obou projektech se nejčastěji realizovala Podpora polytechnického a odborného vzdělávání. Podpora polytechnického a odborného vzdělávání slouží jako finanční podpora pro obnovení pomůcek ve školách, bez podpory IKAP II by školy často nemohly z vlastních zdrojů pořídit nákladnější vybavení. Nejméně pak Podpora společného vzdělávání a Rozvoj kariérového poradenství, které je realizováno jen jedním partnerem, který se ale problematikou dlouhodobě zabývá a projektem navazuje na IKAP I. Tuto klíčovou aktivitu bychom v požadované kvalitě obtížně zajišťovali s jiným partnerem“.

8) Uzavíraly se mezi krajem a partnery nějaké partnerské smlouvy?

Projektová manažerka: „*Ano, mezi krajem a každým subjektem je uzavřena smlouva na realizaci aktivit v projektu s vlastním rozpočtem, včetně šablon (smlouva o partnerství s finančním příspěvkem)*“.

9) Z jakých pozic se skládal/skládá realizační tým příjemce IKAP I, IKAP II?

Projektová manažerka: „*V projektu máme pozice: hlavní manažer, finanční manažer, administrátor, věcný manažer, metodik aktivit a lektor. Metodici aktivit a lektori jsou v projektu na dohody (DPČ nebo DPP), ostatní mají pracovní smlouvu*“.

10) Kolik peněz (jaký rozpočet) bylo plánováno celkově vyčerpat na projekty IKAP I a IKAP II a kolik bylo ve skutečnosti opravdu vyčerpáno?

Finanční manažer: *IKAP I: „Celkové způsobilé výdaje byly 94 188 207,20 Kč (z toho EU 85 % 80 059 976,12 Kč, z toho SR 10 % 9 418 820,72 Kč, z toho kraj 5 % 4 709 410,36 Kč. Skutečně bylo vyčerpáno: Celkové způsobilé výdaje 86 296 285,06 Kč (z toho EU 85 % 73 351 842,30 Kč, z toho SR 10 % 8 629 628,51 Kč, z toho kraj 5 % 4 314 814,25 Kč), vratka 7 891 922,14 Kč (z toho EU 85 % 6 708 133,82 Kč, z toho SR 10 % 789 192,21 Kč, z toho kraj 5 % 394 596,11 Kč)*“.

„Nedočerpání rozpočtu bylo způsobeno zejména finančními úsporami v rámci veřejných zakázek a ostatních přímých nákupů vybavení a služeb, dále z důvodu nepříznivé epidemiologické situace v souvislosti s COVID-19, která neumožnila realizovat projektové aktivity v plánované podobě (například prezenční akce byly zrušeny či nahrazeny online akcemi a podobně)“.

IKAP II: „Celkové způsobilé výdaje 188 553 884,64 Kč (z toho EU 85 % 160 270 801,93 Kč, z toho SR 10 % 18 855 388,46 Kč, z toho kraj 5 % 9 427 694,25 Kč). K 31. 12. 2021 vyčerpáno 50 982 054,22 Kč. K 28. 2. 2022 se předpokládá čerpání ve výši min. 60 337 242,40 Kč“.

11) Jaký rozdíl je mezi přímými a nepřímými náklady projektů IKAP?

Finanční manažer: „*Přímé náklady jsou přímo přiřaditelné ke konkrétním projektovým aktivitám. Jejich výši lze pro účely projektu přesně vyčíslit. Musí být vykazovány účetními a dalšími doklady a předkládány ke kontrole poskytovateli dotace. Nepřímé náklady souvisí s realizací projektu, ale nejsou přímo přiřaditelné ke konkrétním projektovým aktivitám. Jejich výši nelze pro účely projektu přesně vyčíslit, proto jsou zpravidla odvozeny podpurnými výpočty*

a procentními sazbami (paušálem) a nepodléhají kontrole ze strany MŠMT. Nepřímé náklady pokrývají náklady spojené s podpůrnými a vedlejšími aktivitami pro přímé aktivity projektu, konkrétně se může jednat o náklady spojené s prostory, kde se projekt realizuje (například nájem, energie, internetové služby, kancelářské potřeby apod.), či s podpůrnou (administrativní) agendou (například projektový a finanční management, právní služby, účetnictví, personalistika, IT), dále pak úklid, tuzemské cestovné, občerstvení, propagace a publicita, kancelářské potřeby a podobně“.

11a) Kolik % z přímých nákladů tvořily/tvoří nepřímé náklady?

Finanční manažer: „V případě IKAP I se jednalo o 10 % z přímých nákladů, v případě IKAP II se jedná o 8 % z přímých nákladů. Královéhradecký kraj kryje nepřímými náklady výhradně projektový a finanční management (projektový a finanční manažer), který má na starosti administrativní realizaci projektu v rámci žadatele a partnerů projektu a pravidelné reportování poskytovateli dotace (zprávy o realizaci / žádosti o platbu) atd. Nepřímé náklady jsou rovněž využívány pro propagaci projektu (reklamní předměty), vedení projektového (bankovního) účtu a doplňkové služby (například grafické, právní, IT služby apod.). Obdobné aktivity kryjí nepřímými náklady i partneři projektu, nejčastěji jsou tyto prostředky použity na krytí režijních nákladů, případně odměn pro administrativu (účetní, IT, personalistika), kancelářské potřeby apod. V některých případech využívají partneři projektu nepřímé náklady i na doplacení vybavení či služeb, na které již nemají dostatek přímých nákladů v rozpočtu projektu. Dle zkušeností z IKAP I byly nepřímé náklady až na výjimky (2 nebo 3 partneři), kteří nepřímé náklady nevyčerpali. Tyto nepřímé náklady jim byly převedeny do provozních nákladů k dalšímu využití“.

12) Co se stane, když se finanční prostředky nevyčerpají?

Finanční manažer: „Přímé náklady, které nebyly vyčerpány, byly po konci projektu IKAP I a v rámci tzv. vyúčtování vráceny zpět na účet poskytovatele dotace (viz vratka IKAP I). K přímým nákladům, které jsou vyčerpány, automaticky náleží 8 %, resp. 10 %, příslušná výše nepřímých nákladů. Tyto nepřímé náklady zůstávají příjemci/partnerům k dalšímu k plnému využití, poskytovateli dotace se nevracejí“.

13) Jak fungují refundace ze strany KÚ s ohledem na projekty IKAP?

Finanční manažer: „Refundace představují proplacení (vrácení) určité částky (například platů) z dotace projektu IKAP I / IKAP II, které byly prvotně uhrazeny z vlastních zdrojů KÚ,

právě KÚ. Platy jsou hrazeny z účtu kraje vždy do 10. dne v měsíci, teprve poté probíhá refundace těchto platů z projektového účtu na účet kraje“.

14) Podařilo se splnit/daří se plnit nastavené monitorovací indikátory pro projekty IKAP?

Projektová manažerka: „V IKAP I se nám podařilo splnit všechny, dokonce jsme některé i navyšovaly. V IKAP II se indikátory daří plnit průběžně. V případě problémů projekt umožňuje požádat o jejich snížení, což by ale mělo za následek i ponížení rozpočtu“.

15) Jaké cílové skupiny byly/jsou projekty IKAP ovlivněny a jakým způsobem?

Projektová manažerka: „pedagogové MŠ, ZŠ, SOŠ, VOŠ, děti, žáci studenti (MŠ, ZŠ, SŠ a VOŠ), veřejnost, děti, žáci a studenti se speciálními vzdělávacími potřebami (s potřebou podpůrných opatření), odborná veřejnost. Pro cílové skupiny jsou pořádány konkrétní aktivity – vzdělávací akce“.

16) Liší se nějak klíčové aktivity realizované v projektu IKAP I od těch v projektu IKAP II nebo jsou stejné?

Projektová manažerka: „Některé se liší, některé navazují. Z IKAP I do projektu IKAP II přechází část aktivit v oblasti etické výchovy, tzn. otevřené a uzavřené semináře, výroční konference, kurz pro pedagogy v kariérovém poradenství (80 h kurz), podpora projektových záměrů škol – nákup vybavení a další vzdělávací aktivity. Větší část aktivit v IKAP II je odlišná, neopakují se aktivity z IKAP I“.

17) Mají klíčové aktivity nějakou vazbu na projekt KAP KHK (2016-2022)?

Projektová manažerka: „Ano, projekty mají přímou návaznost na projekt KAP, jsou jeho implementační částí (resp. vybraných částí dokumentu KAP). Projekty IKAP naplňují cíle stanovené v těchto strategických dokumentech“.

17a) Spolupracovali jste/spolupracujete se členy realizačního týmu KAP KHK?

Projektová manažerka: „Ano, spolupracujeme. IKAP je implementačním projektem dokumentu KAP, průběžně tedy komunikujeme jednotlivé oblasti – kariérové poradenství, polytechnické vzdělávání, gramotnosti, podnikavost, rozvoj potenciálu žáků, další vzdělávání pedagogických pracovníků, spolupráce škol, firem a zaměstnavatelů a tak dále. Členové KAP studují podklady a přílohy k IKAP a posuzují správnost návaznosti mezi projekty KAP a IKAP, jednají se zástupci IKAP provázanost stávajících projektů a připravovaných atd. Členové IKAP se účastní minitýmů KAP“.

18) Jakým způsobem jako realizační tým komunikujete s partnery projektů IKAP?

Projektová manažerka: „*Individuální osobní/online schůzky, skupinová setkání (osobní/online, každodenní e-mailová/telefonická komunikace/datová schránka, Google Disk, zveřejňování informací na webu Školy sobě.cz, FB IKAP II, na pravidelných poradách pro ředitele). O nastavení komunikace byli partneři informováni e-mailem, na online setkání a při individuálních konzultacích, tzn. pravidelné zasilání dokumentů a finančních podkladů z realizovaných aktivit*“.

Finanční manažer: „*Komunikace s partnery je postavena na pravidelných (skupinových) setkáních s partnery (min. 6 za projekt), na kterých jsou partnerům prezentovány aktuální informace k administraci a průběhu projektu. S partnery jsou vedeny rovněž (dle potřeby) online či offline konzultace, a to k řešení závažnějších problémů, změn apod. Pro každodenní komunikaci s partnery je využíván e-mail či telefon*“.

19) Jakým způsobem probíhala/probíhá administrace projektů?

Finanční manažer: „*Podklady, které partneři každý měsíc odevzdávají v rámci finančního vykazování, jsou řešeny v rámci sdíleného Google disku. Tyto podklady jsou následně kontrolovány a archivovány v elektronické podobě u příjemce, který je následně po konci monitorovacího období předkládá na řídicí orgán. Na řídicí orgán jsou doklady předkládány prostřednictvím informačního systému MS2014+*“.

Projektová manažerka: „*Věcní manažeři kontrolují podklady z realizovaných aktivit (kraje, partnerů) a jejich věcnou správnost s ohledem na schválené projektové záměry, případně s partnery komunikují opravy. Komunikace je průběžná, partneři by měli dokládat dokumenty jednou měsíčně. Jedná se o kontrolu podkladů od partnerů (prezenční listiny x v IKAP I navíc karty účastníků a osvědčení o absolvování), sumarizace podkladů do ZoR; vykazování řídicímu orgánu*“.

20) Jak často a jakým způsobem musíte dokládat průběžné výstupy na řídicí orgán?

Projektová manažerka: „*1x za 6 měsíců v rámci Zprávy o realizaci viz systém MS2014+/ISKP a IS ESF2014*“.

21) Kolik bylo/je monitorovacích období za projekty IKAP I, IKAP II?

Finanční manažer: „*IKAP I zahrnoval 6 monitorovacích období, IKAP II zahrnuje také 6. Monitorovací období představují zpravidla 6měsíční období, za které se podává souhrnný report na řídicí orgán, a to v podobě zpráv o realizaci a žádostí o platbu. Zprávy o realizaci*

a žádosti o platbu představují základní/hlavní nástroj k vykazování a kontrole realizovaných projektů mezi příjemci a poskytovatelem dotace“.

22) Vyskytly se nějaké problémy v rámci administrace projektů?

Finanční manažer: *„Jak již bylo řečeno, MŠMT z důvodu omezených personálních kapacit nestíhá kontrolu zpráv o realizaci a žádosti o platbu ve stanovených lhůtách, čímž dochází k prodlužování kontroly na straně MŠMT, zpoždění zálohových plateb ze strany MŠMT a podobně“.*

23) Jaký význam pro projekty IKAP I, IKAP II měl/má právní akt a co jeho vydání předcházelo?

Finanční manažer: *„Jedná se v podstatě o rozhodnutí o poskytnutí dotace. Bez jeho vydání by nebylo možné čerpat finanční prostředky (dotaci)“. Vydání právního aktu předchází podání projektové žádosti ze strany žadatele, schválení projektové žádosti ze strany poskytovatele dotace, doložení povinných dokumentů potřebných k vydání právního aktu a týdny či měsíce čekání na zadministrování procesu vydání právního aktu na straně poskytovatele dotace. Z hlediska finanční stránky byly dokládány zejména: aktualizovaný finanční plán, rozpočet po letech a potvrzení o finanční bezdlužnosti žadatele/partnerů vůči zdravotním pojišťovnám, správě sociálního zabezpečení a podobně“.*

Projektová manažerka: *„Právní akt je oficiální akcí stvrzující podmínky realizace projektového záměru příjemce a partnerů“. Z hlediska věcné stránky byly od KHK jako příjemce a ostatních 66 partnerů dokládány Smlouvy o partnerství včetně příloh, smlouvy o zřízení BÚ, ...“.*

23a) Byla realizace projektů IKAP možná ještě před vydáním právního aktu?

Finanční manažer: *„Ano, fyzickou realizaci projektu je dle podmínek poskytovatele dotace možné zahájit i před vydáním právního aktu, viz například projektu IKAP II, který byl zahájen 1. 1. 2021 a právní akt byl vydán v 05/2021. Fyzická realizace projektu před vydáním právního aktu nemá žádná omezení, vydání právního aktu však teprve umožní čerpání finančních prostředků, resp. zálohových plateb ze strany poskytovatele dotace“.*

Projektová manažerka: *„Realizace záměru byla možná s předfinancováním ze strany kraje nebo v rámci spoluúčasti relevantních partnerů“.*

24) Jakou roli v projektech IKAP hrál/hraje finanční plán a finanční milníky?

Finanční manažer: „*Finanční plán stanovuje monitorovací období, termíny předkládání zpráv o realizaci/žádosti o platbu, plán zasilání zálohových plateb a zejména předpokládané čerpání finančních prostředků v rámci rozpočtu projektu*“.

24a) Jakým způsobem a na základě čeho byly finanční plán/finanční milníky stanoveny?

Finanční manažer: „*Finanční milníky vychází z nastaveného finančního plánu platnému k datu vydání právního aktu a představují výši finančních prostředků, které musí být za určité období vyčerpány. Průběžný finanční milník je stanoven na základě plánovaného čerpání za první dvě monitorovací období s tím, že příjemce je zavázán v právním aktu skutečným vyčerpáním alespoň 80 % z plánovaného čerpání za první dvě monitorovací období*“.

24b) Hrozily/hrozí vám ze strany poskytovatele nějaké sankce, pokud se finanční plán/finanční milníky nedodrží podle původního plánu?

Finanční manažer: „*Hraniční milník představuje povinnost skutečně vyčerpat alespoň 60 % z plánovaného čerpání finančních prostředků, a to za období odpovídající 60 % z celkové délky projektu. Sankce za nesplnění finančních milníků jsou zaneseny v právním aktu, tato sankce neměla přesáhnout hranici 20 000 Kč. Průběžný finanční milník je možné za dodržení stanovených podmínek v pravidlech poskytovatele dotace žádosti o změnu snížit*“.

24c) Lze dělat nějaké změny v rámci finančního plánu/finančních milníků?

Finanční manažer: „*Finanční plán je možné aktualizovat na základě žádosti o změny, zejména upravovat výši požadovaných zálohových plateb. V případě projektu IKAP I byly finanční milníky splněny. V případě IKAP II bude průběžný finanční milník vyhodnocen po uzavření finančního vykazování za období 01/2021-02/2022*“.

25) Součástí projektu IKAP II jsou oproti projektu IKAP I navíc Šablony III. Z jakého důvodu v IKAP I nebyly a v IKAP II ano?

Projektová manažerka: „*Jedná se o iniciativu MŠMT, tedy o rozhodnutí ministerstva*“.

25a) Bylo povinné při tvorbě žádosti o podporu projektu IKAP II Šablony do projektu zahrnout nebo jste si je do projektu napsali dobrovolně?

Projektová manažerka: „*Povinné to nebylo, ale vzhledem k tomu, že školy šablony využívaly v předchozích letech, panovala v projektovém týmu, který IKAP II připravoval shoda*

na tom, že je žádoucí poskytnout školám možnost v aktivitách ze šablon pokračovat. My jsme to tedy považovali za povinné“.

25b) Šablony III jsou v rámci projektu IKAP II financovány v rámci zjednodušeného vykazování. Jak se toto financování odlišuje od úplného vykazování výdajů?

Finanční manažer: „Zjednodušená forma vykazování představuje jistou úlevu pro příjemce/partnery zejména ve finanční administraci projektu. Partner prokáže splnění jednotky šablony (například doložením třídnické knihy k doučování žáků) a již nedokládá pracovní právní dokumenty pedagogů, kteří doučování realizují, mzdové listy, účetní deníky, soupisky, bankovní výpisy apod.“.

26) Řídíte se nějakými příručkami, brožurami či metodikami ze strany MŠMT při realizaci projektu?

Finanční manažer: „Ano, jedná se o text výzvy včetně příloh, pravidla pro žadatele a příjemce – specifická část a příslušné metodické dopisy/pokyny, pravidla pro žadatele a příjemce – obecná část a příslušné metodické dopisy/pokyny, právní akt, manuál jednotného vizuálního stylu (pravidla publicity), seznam mezd/platů a možné postupy stanovení mezd/platů pro zaměstnance/pracovníky podílející se na realizaci projektů OP VVV, seznam obvyklých cen vybavení, příručky k MS2014+“.

27) Na jaké oblasti/kapitoly/klíčové aktivity projektů bylo vynaloženo/plánuje být vynaložen největší obnos peněz?

Finanční manažer: *IKAP I*: „osobní náklady (28 mil. Kč), hmotný majetek a materiál (26 mil. Kč), služby (17 mil. Kč), stroje a zařízení (8 mil. Kč), nehmotný majetek (5,5 mil. Kč)“.

„KA Řízení projektu (7,9 mil. Kč), Podpora kariérového poradenství (6,2 mil. Kč), Podpora společného vzdělávání (4,4 mil. Kč), Podpora polytechnického a odborného vzdělávání (68,7 mil. Kč), Podpora čtenářské a matematické gramotnosti žáků 2. stupně základních škol se slabšími výsledky, kteří se nepřipravují k přijímacímu řízení na střední školy a žáků středních škol v oborech středního vzdělání a středního vzdělání s výučním listem (7 mil. Kč)“.

IKAP II: „osobní náklady (70 mil. Kč), hmotný majetek a materiál (44 mil. Kč), služby (21 mil. Kč), stroje a zařízení (2 mil. Kč), nehmotný majetek (6 mil. Kč)“.

„KA Řízení projektu (11 mil. Kč), Implementace plánovaných aktivit k naplnění klíčových témat krajských akčních plánů (105 mil. Kč), Prevence předčasných odchodů ze vzdělávání (3,5 mil. Kč), Podpora rovných příležitostí ve vzdělávání (7,5 mil. Kč), Implementace plánovaných

aktivit k naplnění nepovinných témat krajských akčních plánů (27 mil. Kč), Zvýšení kvality vzdělávání ve středních školách připravujících k výkonu regulované profese pedagogického pracovníka (2 mil. Kč), Podpora škol a školských poradenských zařízení formou jednotkových nákladů (32 mil. Kč)“.

28) Jakým způsobem ovlivnil Covid-19 čerpání rozpočtu a realizaci aktivit?

Finanční manažer: „COVID-19 měl zcela jistě negativní dopad na harmonogram čerpání finanční prostředků, tzn. zpoždění zahájení fyzické realizace projektových aktivit (uzavřené školy, distanční výuka), prezenční akce byly rušeny, posouvány či konány online formou, prodloužení či opakování veřejných zakázek z důvodu nedostupnosti zboží na trhu (ICT technika), prodloužení ukončování projektů v rámci šablon II, na které navazují šablony IKAP II, posouvání zahraničních mobilit v rámci šablon IKAP II“.

Projektová manažerka: „Covid-19 měl dopad i zpětně na IKAP I, tzn. nemožnost dokončit realizaci naplánovaných aktivit prezenční formou; nutnost změny v projektovém záměru, harmonogramu aktivit i rozpočtu; z úspor nákup notebooků; podpora škol při distančním vzdělávání“.

29) Spolupracujete kromě realizačního týmu i s jinými pracovníky KÚ odboru školství?

Finanční manažer: „Ano, s oddělením rozpočtu škol a školských zařízení (objednávky/faktury, platby, účtování apod.), oddělením účetní evidence škol a školských zařízení – metodická podpora v případě účtování na straně partnerů (škol) a samozřejmě právník OŠ (smlouvy)“.

Projektová manažerka: „Z hlediska věcné stránky pouze okrajově s oddělením speciálního školství, oddělením středního vzdělávání, oddělením základního vzdělávání (koordinace plánovaných aktivit)“.

29a) Konzultujete s někým veřejné zakázky? Co vše jste museli/musíte v rámci projektů IKAP soutěžit?

Finanční manažer: „Veřejné zakázky jsou konzultovány s pracovníky CIRI (příspěvková organizace kraje). Dle pravidel poskytovatele dotace je nutné soutěžit dodávky a služby nad 500 000 Kč bez DPH. Dle pravidel kraje je nutné soutěžit dodávky a služby nad 200 000 Kč bez DPH“.

30) Bylo nutné během realizace projektů IKAP I, IKAP II dělat nějaké změny v rozpočtu vůči původnímu nastavení finančních prostředků, případně jiné?

Finanční manažer: „Změny rozpočtu jsou realizovány zejména z důvodu dalšího využití úspor v rámci projektu, či například změny pracovněprávních vztahů, výše pracovních úvazků apod. V případě změn rozpočtu se realizují zejména nepodstatné změny“.

30a) Musí se každá změna hlásit řídicímu orgánu a nějakým způsobem zdůvodňovat?

Projektová manažerka: „Ano, každá změna vyžaduje odůvodnění vložené do ISKP, zatím to byly změny většinou nepodstatné (změny v projektovém záměru nebo harmonogramu aktivit)“.

Finanční manažer: „Ano, všechny změny se musí hlásit na řídicí orgán, a to formou nepodstatné/podstatné žádosti o změnu či v rámci zprávy o realizaci. Každá změna musí být podložena písemným zdůvodněním, v případě finančních změn například i aktuálními cenovými nabídkami či průzkumy trhu. Nepodstatné změny mohou být schvalovány ze strany řídicího orgánu se zpětnou účinností, podstatné změny nikoliv. Administrativní a časová náročnost nepodstatných a podstatných změn se výrazně liší“.

31) Jak hodnotíte podporu při realizaci projektu ze strany řídicího orgánu?

Finanční manažer: „Důležité je, na koho se na řídicím orgánu narazí, někteří pracovníci jsou velmi zkušení a jsou schopni i z praxe poradit, jiní pracovníci jsou naopak noví a nemají tolik zkušeností a spíše jen odkazují na příručky či z nich citují. Vzhledem k tomu, že je na MŠMT poměrně velká fluktuace projektových administrátorů, tak je málo pravděpodobné, že člověk narazí na zkušeného pracovníka, který poradí téměř s každým problémem“. Aktuálně je velký problém i s časovými prodlevami při kontrolách zpráv o realizaci / žádostí o platbu ze strany MŠMT, jejich reakční doba je velmi dlouhá, což je způsobeno zřejmě velkým administrativním zahlcením pracovníků MŠMT“.

Projektová manažerka: „Jako velmi omezenou, důvodem je deklarovaná nedostatečná personální kapacita ŘO. Příliš dlouhé časové prodlevy při kontrole ZoR/ŽoP (několik měsíců přes stanovenou lhůtu), naopak velmi krátké časové lhůty na vypořádání připomínek (jednotky dnů)“.

31a) Jakou formou komunikujete s řídicím orgánem?

Finanční manažer: „S řídicím orgánem lze komunikovat interními depešemi v MS2014+, e-mailem či telefonicky“.

32) Měnila se v průběhu projektů nějaká původně nastavená pravidla ze strany řídicího orgánu?

Finanční manažer: „Dle zkušeností s IKAP I a IKAP II se pravidla spíše průběžně aktualizují, což přináší spíše zjednodušení administrativních procesů, odstraňování „nesmyslných“ požadavků, tabulek apod. Je možné říct, že se pravidla trochu více rozvolňují a stávají se pro příjemce přívětivější (Možná tomu přispěl i COVID-19, na který bylo nutné reagovat tak, aby mohly být projekty vůbec realizovány a úspěšně dokončovány)“.

33) Byla využita v projektech IKAP I, IKAP II návratná finanční výpomoc?

Finanční manažer: „Ano, NFV byla v projektech IKAP I a IKAP II využita, a to na předfinancování projektových aktivit partnerů (pouze příspěvkové organizace kraje) do doby, než byly příjemci a následně partnerům poskytnuty zálohové platby ze strany poskytovatele dotace. Na předfinancování a kofinancování je v rámci kapitoly školství kraje alokováno 40 mil. Kč. K NFV byly sepsány smlouvy o NFV, které stanovují podmínky pro poskytnutí, použití a vrácení NFV. Na základě podepsaných smluv o NFV byly partnerům, kteří o ně požádali, zaslány NFV. V případě IKAP II byly NFV již během prvního roku realizace vráceny zpět na účet kraje“.

34) Byli jste jako Královéhradecký kraj během realizace projektů podrobeny nějaké kontrole?

Finanční manažer: „V rámci projektu IKAP I proběhly celkem 3 kontroly na místě (1 kontrola na místě / 2 monitorovací období) ze strany MŠMT“.

34a) Co to pro Vás, jako pro příjemce znamenalo? Byli součástí kontroly i partneři projektů IKAP?

Finanční manažer: „Tyto kontroly probíhají přímo u příjemce a vybraných partnerů a probíhají pouze na vybraném vzorku dokladů. V případě příjemce a partnerů je nutné připravit zejména originály dokladů a být kontrole k dispozici pro případné dotazy, zdůvodnění či další doplnění“.

Projektová manažerka: „Jednalo se o přípravu požadovaných dokumentů od příjemce i partnerů – finanční i věcné, kontrola zaměřena vždy více na finanční část, výběr dokladů z účetnictví a doložených žádostí o platbu a zpráv o realizaci, podpora členů kontrolní komise na místě a u partnerů, spolupráce s partnery při přípravě podkladů pro kontrolu“.

35) Administrace projektu probíhá v programu ISKP2014+ (MS2014+), pracuje se Vám v něm dobře?

Finanční manažer: „Systém je poměrně praktický a umožňuje plně práci pouze s elektronickými podklady. Bývá však často přetížen a práce s ním může být velmi pomalá a zdlouhavá“.

36) Byl v rámci projektů IKAP nakoupen nějaký majetek, který byl následně někomu darován?

Finanční manažer: „Ano, majetek je součástí rozpočtu projektu, zpravidla se jedná o ICT vybavení, nábytek či SW. V případě pořízení majetku ze strany příjemce (kraje) se předpokládá jeho předání či darování vybraným školám k využití pro účely vzdělávání. Příspěvkovým organizacím kraje je majetek předáván k hospodaření. Ostatním subjektům (například ZŠ, které mají jiného zřizovatele) je pak majetek zapůjčen, a to na období projektu. Příslušné smlouvy o výpůjčce schvalují příslušné orgány kraje (Rada KHK a Zastupitelstvo KHK). Po skončení projektu jsou následně realizovány darovací smlouvy, které navazují na smlouvy o výpůjčce. Subjekty, kterým je majetek předán, zapůjčen/darován musí převzít zodpovědnost nad jeho relevantním použitím v souladu s cíli projektu a jeho podmínkami (viz například udržitelnost)“.

36a) Jaké je období udržitelnosti projektů IKAP vztahující se k pořízenému majetku z projektů?

Finanční manažer: „Udržitelnost IKAP I a IKAP II je vztažena pouze na majetek a spočívá v tom, že majetek musí být využíván a veden v evidenci příjemce/partnera projektu minimálně po dobu 3 let od jeho prvního použití. Dále je nutné splnit podmínku, že majetek musí být prvně využit nejpozději do konce projektu. Udržitelnost je kontrolována právě v rámci například kontrol na místě, které probíhají i po skončí fyzické realizace projektu“.

37) Jakým způsobem a jak často distribuujete partnerům přislíbené projektové peníze?

Finanční manažer: „Zpravidla 2x za rok, resp. dle skončených monitorovacích období a poskytnutých zálohových plateb od poskytovatele dotace. Tyto zálohy jsou zasílány v takové výši, aby pokryly „půlroční“ výdaje partnerů. Výše záloh jsou předem s partnery komunikovány, partneři jsou vyzýváni k predikcím čerpáním, na základě kterých jsou zálohy stanovovány. Finance jsou zasílány bankovními převody z projektového účtu na účty partnerů. Samotným platbám předchází avíza ze strany kraje“.

38) Žádali/žádají vás partneři o pomoc z hlediska věcného/finančního vykazování?

Finanční manažer: „*Ano, partneři se průběžně a pravidelně na projektový tým obrací (telefonicky, e-mailem) s žádostmi o rady s administrací projektových výdajů. Vzhledem k tomu, že projekt IKAP II zahrnuje 66 partnerů, vyskytují se dotazy téměř každý týden. Myslím, že jsme na všechny dotazy dokázali vždy odpovědět tak, aby byl „problém“ vyřešen a nebyla ohrožena způsobilost výdajů či výstupy projektu. Některé dotazy (v řádu jednotek) musely být vzhledem ke své specifčnosti konzultovány s poskytovatelem dotace“.*

Projektová manažerka: „*Ano, telefonicky, e-mailem, individuální konzultace. Časově nelze specifikovat, děje se průběžně. Žádosti o pomoc/dotazy řešíme odpověďmi. V případě, že si nejsme jisti odpovědí, kontaktujeme například právníka odboru, nebo další pracovníky odboru školství, případně administrátora na straně ŘO“. Partneři se konkrétně radí například jak vyplnit prezenční listiny, co lze realizovat a co ne a tak dále.“*

39) Je ze strany MŠMT či kraje zajištěna nějaká metodika (brožura, příručka), podle které mají partnerské subjekty projekt evidovat v účetnictví nebo jakýsi návod, jak zacházet a správně evidovat projektové peníze?

Finanční manažer: „*Partneři by měli s projektovými penězi nakládat obdobně jako s dalšími prostředky, které od kraje dostávají na provoz. Ohledně účtování byla ve spolupráci s oddělením účetní evidence zpracována metodika, která byla partnerům předána, tato metodika se ukázala být jako dostatečný nástroj ke správnému účtování. Ostatní postupy jsou popsány v pravidlech poskytovatele dotace, v dalších případech se partneři řídí platnou legislativou ČR. Z praxe je patrné, že někteří partneři nepotřebují s administrací v podstatě vůbec žádnou pomoc, jiní naopak vyžadují pravidelný „dozor“.*“

40) Byli jste/jste povinni vy jako Královéhradecký kraj nebo vaši partneři dodržovat nějaká pravidla ohledně publicity?

Projektová manažerka: „*Ano, zveřejnění informací na webu kraje + publicita na webech všech partnerů, zveřejnění informačního plakátu v sídle kraje – formát A3, informace o názvu a registračním čísle projektu a zveřejnění logo linku EU a MŠMT/OPVVV na dokumentech k projektu“.*

41) Vyskytli se nějaké zásadní problémy/komplikace, které významným způsobem zasáhly do projektů IKAP?

Finanční manažer: „Z hlediska finanční stránky projektu spatřuji problém pouze v určitém zpoždění v rámci finančního čerpání, které bylo způsobeno zejména pandemií COVID-19“.

Projektová manažerka: „Covid-19 – nemožnost realizace aktivit prezenční formou – vliv na rozpočet, plnění projektového záměru, ... “

42) Vidíte nějakou slabinu/problémy projektů, která by partnerské školy a jiné organizace mohla odradit a demotivovat v rámci zapojení do projektu dalšího?

Finanční manažer: „U některých partnerů je patrný problém spočívající v nárůstu činnosti/pracovní agendy (zejména v případě administrativních pracovníků), tento nárůst nebyl kompenzován navýšením personálních kapacit na straně partnerů, což způsobuje určité přetížení stávajících pracovníků partnerů, zpoždění v předávání dokladů, větší chybovost apod.“. Projektová manažerka: „Určitě náročná administrativa, změny ve struktuře informací požadovaných v rámci zpráv o realizaci, dodržování pravidel projektu“.

43) Co je/bylo pro vás či partnery projektů nejnáročnější v rámci jejich realizace?

Finanční manažer: „Úvodní nastavení pravidel pro finanční vykazování mezi partnery a krajem a snaha o maximální možné zjednodušení pro partnery. Vzhledem k tomu, že do projektu IKAP II byly zapojeni i partneři, kteří neměli s podobnými projekty zkušenost, bylo obtížné tyto partnery přesvědčit a ujistit je, že požadovaná administrativa je k úspěšné realizaci projektu zapotřebí“.

43a) Dalo by se tomu podle vás nějak předejít?

Finanční manažer: „Osvědčený způsob, jak projektovou administrativu zvládat a využívat maximum z toho, co evropské projekty umožňují a nabízí, je mít v organizaci osobu tzv. projektového manažera, který agendu projektů v organizaci spravuje, a to ve spolupráci o ostatními pracovníky instituce (management, mzdové oddělení, účetní oddělení apod.). Navíc většina projektů nabízí možnost, jak takové projektové manažery zaplatit“.

44) Mohli/mohou partnerské školy/subjekty od projektu odstoupit?

Finanční manažer: „S partnery jsou uzavřeny tzv. smlouvy o partnerství. Tyto smlouvy je možné vypovědět. Odstoupení partnera bez věcných a finančních dopadů do projektu je možné pouze s tím, že jiný partner či nový partner převezme jeho aktivity a závazky v rámci projektu a tyto zdárně dokončí (stalo se nám to během realizace IKAP II – odstoupení jednoho partnera

ze Šablon). V případě, že by závazky a aktivity nebyly převzaty jiným partnerem a nebyly tak dokončeny, je nutné, aby odstoupivší partner vrátil všechny poskytnuté dotační prostředky. Tyto prostředky by následně byly vráceny poskytovateli dotace jako nevyužité“.

45) Najímají si partneři na realizaci svých klíčových aktivit či administraci projektu lidi z venku nebo spíše navyšují úvazky stávajícím zaměstnancům?

Finanční manažer: „Tato situace se liší partner od partnera. Nicméně většina partnerů se snaží projektovou administrativní činnost rozprostřít mezi stávající personální kapacity, což není vždy ideální. Stávající personál navíc většinou pracuje na plné úvazky a tím již není kapacita na další aktivity (viz úvazkové limity). Toto má provazbu i na jejich dodatečné finanční ohodnocení, které není v podstatě možné, pokud není možné navýšení úvazku. V některých případech je tuto překážku možné překonat mimořádnými odměnami, pokud to interní předpisy organizace umožňují a management je k tomuto kroku nakloněn“.

Projektová manažerka: „Zpravidla se jedná o vlastní zaměstnance. Někteří pracovníci to zvládají velmi problematicky, zvláště administrativní pracovníci, kteří mají úvazek 1,0 a nelze jim ho navýšit“.

46) Jakým způsobem byl IKAPI/bude IKAP II ukončen?

Finanční manažer: „Fyzická realizace projektu bude ukončena k 30. 11. 2023. Následně má příjemce 2 měsíce na to, aby předložil poskytovateli dotace závěrečnou zprávu o realizaci a žádost o platbu. V dalších měsících bude probíhat kontrola na straně poskytovatele dotace a vypořádání připomínek poskytovatele dotace. Teprve poté bude přistoupeno k ukončení projektu a závěrečnému finančnímu vypořádání mezi příjemcem a partnery a mezi příjemcem a poskytovatelem dotace. Tento proces může zabrat několik měsíců. V případě projektu IKAP I se jednalo téměř o roční proces s tím, že projekt byl ukončen 31. 12. 2020, závěrečná zpráva o realizaci a žádost o platbu byla schválena až v 11/2021. Do konce roku 2021 poté bylo zrealizováno finanční vypořádání. Je tedy patrné, že několika měsíční proces uzavírání projektu již probíhá mimo fyzickou realizaci projektu, a tedy již není možné pracovníky, kteří se na uzavírání projektu podílí, z dotace hradit. Ze zkušeností mohu uvést i to, že projektový tým, v případě, že nevstoupí do jiného či navazujícího projektu, se rozpadne a jednotliví pracovníci odchází a uzavření projektu spadne na zcela někoho jiného v dané instituci, který s projektem nemá v podstatě žádnou zkušenost“.

47) Máte už nějaké informace, zda MŠMT plánuje vypsát výzvu na další projekt?

Finanční manažer: *„Předpokládá se, že další výzva na projekty IKAP III bude ze strany poskytovatele dotace vyhlášena. Kraj bude tuto skutečnost reflektovat a na výzvu se již v průběhu let 2022-2023 připravovat, nicméně je nutné vyčkat na konkrétní podmínky výzvy, do které bude možné projektovou žádost podat. Předpokládá se, že nová výzva bude vyhlášena v novém operačním programu OP JAK (Jan Amos Komenský)“*

Příloha Q – Dotazníkové šetření

Dobrý den,

mé jméno je Lucie Krylová a jsem studentkou pátého ročníku navazujícího studia Univerzity Pardubice na ekonomicko-správní fakultě. Na tomto místě bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku pro moji diplomovou práci na téma „Vliv krajského akčního plánování na plnění cílů dlouhodobého záměru rozvoje vzdělávání v Královéhradeckém kraji“. Dotazník je anonymní a bude sloužit pouze pro účely mé práce. Děkuji za spolupráci.

1) Vyberte prosím odpovídající tvrzení.

- a) Byli jsme partnerem s vlastním projektovým záměrem pouze v projektu IKAP I
- b) Jsme partnerem s vlastním projektovým záměrem pouze v projektu IKAP II
- c) Byli jsme partnerem s vlastním projektovým záměrem v IKAP I a nyní pokračujeme s vlastním projektovým záměrem v projektu IKAP II

2) Projektu IKAP I/IKAP II jsme se zúčastnili/účastníme se jako:

- a) Škola – *přechod na otázku 2a)*
- b) Jiná organizace

2a) Zvolte prosím typ školy.

- a) SŠ
- b) VOŠ
- c) SŠ i VOŠ zároveň
- d) Jiný typ školy (MŠ, ZŠ)

3) Jste příspěvkovou organizací Královéhradeckého kraje?

- a) Ano
- b) Ne

4) Z jakého důvodu jste se rozhodli účastnit projektů IKAP I/IKAP II a využít nabídku KHK stát se partnerem těchto projektů? (*možnost více odpovědí*)

- a) Možnost nákupu vybavení pro školu/organizaci
- b) Možnost realizace aktivit, na které by jinak škola/organizace neměla peníze
- c) Jiná ... (*možnost vlastního doplnění*)

5) Navazujete v projektu IKAP II na aktivity, které jste realizovali již v projektu IKAP I? (*otázka pouze pro ty, kdo byli v IKAP I a nyní pokračují v IKAP II*)

- a) Ano
- b) Ne

- 6) **Vnímáte nějakou odlišnost mezi projekty IKAP I a IKAP II? Vyberte prosím všechna odpovídající tvrzení, případně dopište vlastní. (otázka pouze pro ty, kdo byly v IKAP I a nyní pokračují v IKAP II, možnost více odpovědí)**
- a) Žádnou
 - b) V komplikovanější administrativě
 - c) Ve lhůtách
 - d) V realizaci projektu
 - e) Jiná ... (možnost vlastního doplnění)
- 7) **Byly/jsou pro vaši organizaci projekty I KAP I/IKAP II od začátku jejich realizace do současné chvíle přínosné?**
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
- 8) **Do jaké míry souhlasíte s tvrzením: „Administrace projektu IKAP I/I KAP II byla/je jednoduchá“?**
- a) Určitě souhlasím
 - b) Spíše souhlasím
 - c) Spíše nesouhlasím
 - d) Rozhodně nesouhlasím
- 9) **Využili jste/využíváte pomoc při administraci projektů IKAP I/ KAP II v průběhu jejich realizace? Vyberte všechna odpovídající tvrzení. (možnost více odpovědí)**
- a) Administraci projektu jsme zvládali/zvládáme bez pomoci.
 - b) Využili jsme/využíváme externí firmu/externího pracovníka (například DPP, DPČ) na administraci projektu.
 - c) Využili jsme/využíváme bezplatnou podporu k administraci projektu od zřizovatele.
 - d) Využili jsme/využíváme bezplatnou podporu k administraci projektu od realizačního týmu projektu.
 - e) Využili jsme/využíváme podporu jinou formou/od jiného subjektu.
- 10) **Setkali jste se s nějakými problémy/komplikacemi v průběhu realizace projektů?**
- a) Ano – přechod na otázku 10a)
 - b) Ne

10a) Uved'te prosím konkrétní příklady těchto problémů/komplikací.

– nepovinná otázka

Volná odpověď

11) Spolupracovali jste/spolupracujete při realizaci projektů IKAP I/IKAP II s realizačním týmem příjemce (Královéhradecký kraj)?

a) Ano – *přechod na otázku 11a)*

b) Ne

11a) Byla/je pro Vás spolupráce s realizačním týmem IKAP I, IKAP II užitečná?

a) Určitě ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Určitě ne

12) Spolupracovali jste/spolupracujete při realizaci projektů IKAP I, IKAP II s ostatními partnery těchto projektů?

a) Ano

b) Ne

13) Na koho jste se během realizace projektů IKAP I, IKAP II obraceli/obracíte o pomoc? (možnost více odpovědí)

a) realizační tým příjemce

b) ostatní zaměstnanci OŠ Královéhradeckého kraje

c) ostatní partneři projektu

d) kolegové/kolegyně z vaší organizace

e) MŠMT

f) Jiná ... (*možnost vlastního doplnění*)

14) S nynějšími zkušenostmi, přihlásili byste se do dalšího podobně zaměřeného projektu?

a) Určitě ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne – *přechod na otázku 14a)*

d) Určitě ne – *přechod na otázku 14a)*

14a) Pokud ne, uveďte prosím konkrétní důvod. – nepovinná otázka

Volná odpověď

15) Myslíte si, že nabídka klíčových aktivit v rámci projektu IKAP I/I KAP II byla/je dostatečná?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne
- e) Nevím

16) Myslíte si, že finanční příspěvky, které Vám byly/budou z projektů IKAP I/I KAP II poskytnuty, byly/budou dle Vašeho názoru pro Vaši organizaci dostatečné?

- a) Ano, finanční prostředky nám stačily/budou stačit.
- b) Ne, nebyly/nebudou dostatečné, museli jsme/budeme muset dopláct z vlastních/jiných zdrojů.

17) Do jakých klíčových aktivit jste byli/jste v projektu IKAP I/I KAP II zapojeni? Vyberte prosím všechna odpovídající tvrzení. (možnost více odpovědí)

IKAP I

- a) Podpora kariérového poradenství
- b) Podpora společného vzdělávání (inkluze)
- c) Podpora polytechnického a odborného vzdělávání
- d) Podpora čtenářské a matematické gramotnosti žáků 2. stupně ZŠ se slabšími výsledky, kteří se nepřipravují k přijímacímu řízení na SŠ, a žáků SŠ v oborech středního vzdělání a středního vzdělání s výučním listem

IKAP II

- a) Podpora kompetencí k podnikavosti, iniciativě a kreativitě
- b) Podpora polytechnického vzdělávání (přírodovědné, technické a environmentální)
- c) Digitální kompetence
- d) Rozvoj kariérového poradenství
- e) Podpora rozvoje gramotností s akcentem na čtenářskou a matematickou gramotnost
- f) Prevence předčasných odchodů ze vzdělávání
- g) Podpora rovných příležitostí ve vzdělávání
- h) Implementace plánovaných aktivit k naplnění nepovinných témat krajských akčních plánů (etický výchova, kritické myšlení)
- i) Zvýšení kvality vzdělávání ve středních školách připravujících k výkonu regulované profese pedagogického pracovníka

18) Realizujete Šablony III, které jsou součástí projektu IKAP II?

- a) Ano – *přechod na otázku 18a)*
- b) Ne

18a) Zvolte prosím, jaké konkrétní šablony realizujete. Vyberte prosím všechna odpovídající tvrzení. (možnost více odpovědí)

- a) Zahraniční mobility pedagogických pracovníků škol a školských poradenských zařízení
- b) Zapojení odborníka z praxe do výuky na SŠ/VOŠ
- c) Tandemová výuka na SŠ/VOŠ
- d) Stáže pedagogů SŠ/VOŠ u zaměstnavatelů
- e) Proškolení koordinátora spolupráce školy a zaměstnavatele
- f) Proškolení školní kariérového poradce
- g) Doučování žáku SŠ ohrožených školním neúspěchem

19) Ovlivnila Vaši práci na projektu IKAP II pandemická situace Covid-19?

- a) Ano – *přechod na otázku 19a)*
- b) Ne

19a) Pokud ano, jakým způsobem? (možnost více odpovědí)

- a) Část našich aktivit se musela realizovat distanční formou.
- b) Naše nákupy ovlivnila ekonomická situace (zvyšování cen a nedostatek zboží).
- c) Jiná ... *(možnost vlastního doplnění)*

20) Na jaké oblasti jste využili/využíváte finanční prostředky přidělené ze strany poskytovatele dotace na plnění cílů vašich klíčových aktivit? Vyberte prosím všechna odpovídající tvrzení. (možnost více odpovědí)

- a) Osobní náklady
- b) Hmotný majetek a materiál
- c) Služby
- d) Stroje a zařízení
- e) Nehmotný majetek
- f) Jiná ... *(možnost vlastního doplnění)*

21) Jakým způsobem jste realizovali/realizujete výše uvedené aktivity? Vyberte prosím všechny odpovídající oblasti, případně dopište vlastní. (možnost více odpovědí)

- a) nákup (pořízení) vybavení, moderních technologií či rekonstrukce

- b) tematicky zaměřené kroužky
- c) kariérové dny
- d) hospitace, náslechy, konzultace
- e) žákovské a dětské fiktivní firmy
- f) exkurze
- g) sdílení dobré praxe
- h) webináře
- i) projektové dny
- j) workshopy
- k) odborné konzultace
- l) školení
- m) využívání moderních inspirativních forem vzdělávání
- n) realizace čtenářských dílen a dílen tvůrčího psaní
- o) návštěvy výstav, muzeí a divadelních představení
- p) odborné akce
- q) pořádání setkání (například zástupců škol, poradenských zařízení, zaměstnavatelů a případných dalších partnerů a jiných odborníků)
- r) metodická podpora či vzdělávací programy
- s) účast na zpracování brožury neboli metodologie kariérového poradenství pro ZŠ a SŠ, tvorbě sítě podpory poradenství pro žáky se SVP či zpracování Školské inkluzivní koncepce
- t) vzdělávací moduly
- u) poradenské a konzultační služby
- v) semináře, přednášky, konference, kurzy
- w) jiná ... (*možnost vlastního doplnění*)

22) Součástí projektů IKAP I, IKAP II byly/jsou nepřímé náklady. Na jaký účel jste je využívali/využíváte? Vyberte prosím všechny odpovídající oblasti, případně dopište vlastní. (*možnost více odpovědí*)

- a) Nepřímé náklady jsme nevyužili
- b) Náklady spojené s prostory (nájem, energie, internetové služby)
- c) Administrativní agenda (právní služby, účetnictví, personalistika, IT)
- d) Úklid
- e) Tuzemské cestovné

- f) Občerstvení
- g) Propagace a publicita
- h) Kancelářské potřeby
- i) Bankovní poplatky
- j) Doplnění vybavení či služeb, na které již nezbylo dostatek přímých nákladů v rozpočtu projektu
- k) Jiná ... *(možnost vlastního doplnění)*

23) Jak hodnotíte celkový výsledek svého zapojení do projektů IKAP I, IKAP II?

- a) Podprůměrný
- b) Průměrný
- c) Nadprůměrný

24) Byly/jsou pro vás jako partnera projektů způsob a frekvence předávání informací o projektu IKAP I/IKAP II v průběhu jeho realizace ze strany kraje či MŠMT ČR dostačující?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

25) Jakým způsobem nejčastěji probíhala/probíhá komunikace ze strany kraje či MŠMT? Vyberte prosím všechna odpovídající tvrzení, případně doplňte vlastní. *(možnost více odpovědí)*

- a) Emailová komunikace
- b) Telefonní hovory
- c) Osobní setkání
- d) Jiná ... *(možnost vlastního doplnění)*

26) Jakým způsobem jste předávali/předáváte informace o projektech IKAP I, IKAP II a o aktivitách v rámci projektů svým podřízeným a kolegům? Vyberte prosím všechna odpovídající tvrzení, případně doplňte vlastní. *(možnost více odpovědí)*

- a) Emailová komunikace
- b) Společné porady
- c) Telefonní hovory
- d) Jiná ... *(možnost vlastního doplnění)*

27) Jaké cílové skupiny byly/jsou/budou vaší účastí v projektu nejvíce ovlivněny?

Vyberte prosím všechny odpovídající oblasti, případně dopište vlastní. (možnost více odpovědí)

- a) děti, žáci a studenti (MŠ, ZŠ, SŠ a VOŠ),
- b) žáci a studenti se SVP (s potřebou podpůrných opatření),
- c) pedagogičtí pracovníci škol a školských zařízení
- d) rodiče dětí/žáků/studentů
- e) veřejnost
- f) jiná ... (možnost vlastního doplnění)

28) Podařilo se Vám zrealizovat svůj původní projektový záměr a dodržet rozpočet, se kterým jste vstupovali do projektů IKAP I, IKAP II?

- a) Ano
- b) Ne, museli jsme dělat nějaké změny

Příloha R – Doplnění dotazníkového šetření

„IKAP I byl skvělým projektem, ale velmi časově náročným na administrativu. Jsme malou školou, takže jsme musely s paní ekonomkou vše řídit samy – předat celou agendu nějakému pedagogovi by byl nesmysl. Vadilo mi, že nemohu paní ekonomku z projektu platit, samozřejmě sebe taky ne. Těch hodin jsme na tom strávily nemálo... S proplácením práce jsem samozřejmě vykazovala na DPP jednu osobu, realita je ale jiná, když máte zodpovědnost za 6 milionový projekt, musíte to sama zkontrolovat, práce na grantu Vás stejně nemine. Snažila jsem se šetřit nepřímé výdaje, což se poslední rok vlivem covidu a rušení akcí ukázalo jako správné – krátily se totiž ve finále celkové nepřímé výdaje za celou dobu projektu v souvislosti s rušením akcí (měli jsme třeba 14 dní odbornou exkurzi – tábor v hodnotě 500 000 Kč, vícedenní exkurze, víkendové čtenářské exkurze na Moravě). Nákup vybavení problémem nebyl, horší to bylo s akcemi a jejich rušením, ubytování, storno poplatky. Dělalý jsme s paní ekonomkou 11 výběrových řízení – pomoc od CIRI jsme dostaly v úvodu – asi hodinové školení, pak už bylo vše na nás, CIRI na to čas nemělo. S krajem – projektovým oddělením na OŠ jsme komunikovaly vesměs telefonicky kvůli monitorovacím zprávám v průběhu projektu. Dále jsme museli zaplatit rozdíl v cenách za jednotky: př.: dva roky před realizací se podle cenového průzkumu stanovila cena za jednu žákovskou židli 1 150 Kč, cena se za dva roky navýšila o téměř 200 Kč, toto jsme museli dle monitorovací zprávy a výsledku kontroly zaplatit ze svého, tzn. z provozu školy (rozdíl v reálné a stanovené ceně). Zkrátka se musely dodržet přesně ceny stanovené v plánu před samotnou realizací. I když jsme díky výběrovým řízením peníze šetřily v průběhu realizace všech 11 výběrových řízení. Ušetřené peníze se nám ve finále od Krajského úřadu do školy vrátily, v našem případě plus minus 180 000 Kč do provozu. Vyřešili jsme to převodem do rezervního fondu, též se souhlasem zřizovatele (=krajského úřadu). Jinak jsme měli vše vždy v pořádku, kraj nás dával za příklad jiným školám, odkazoval na nás ředitele jiných škol v Královéhradeckém kraji. Největší bolístkou byla po roce projektu změna vnitřních regulí na vyplňování formulářů – musely jsme vše předělat. Konkrétně se měnily prezenční listiny na každé akce, což v případě letního polytechnického kroužku (=tábor) znamenalo vytvořit na všech 15 dní nové prezenční listiny s podpisy žáků. Prezenční listiny jsme měnily u exkurzí, třídních exkurzí a podobně. Zápřah to byl velký, proto jsem do IKAP II jako partner nešla, jsme v něm zapojeni pouze nepřímo, ekonomka školy jasně řekla, že v případě nového grantu odchází za ekonomickou prací do soukromé sféry... “

Zdroj: Emailová komunikace s partnerem projektu IKAP I (2022)