

ANALÝZA ZAINTERESOVANÝCH STRAN

ANALÝZA RIZIK

Zpracováno v rámci projektu
MÍSTNÍ AKČNÍ PLÁN VZDĚLÁVÁNÍ PRO ORP HOŘICE II
Reg. číslo projektu: CZ.02.3.68/0.0/0.0/17_047/0009095

ŘÍJEN 2022

Tato verze nebyla aktualizována oproti verzi z roku 2020. Členové pracovních skupin tyto analýzy revidovali a shodli se, že není potřebné je měnit nebo upravovat, protože výstupy jsou platné i nadále. Realizační tým se zainteresovanými stranami udržuje kontakt a komunikuje s nimi danými způsoby komunikace. Významnější rizika vede realizační tým stále v patrnosti, vhodně na ně reaguje a neměly by mít vliv na kvalitu vzdělávání na Hořicku ani na realizaci projektu.



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

Analýza zainteresovaných stran v projektu MAP II

Zainteresaná strana	Očekávání	Vliv	Zájem	Postoj	Přístup	Role v projektu	Strategie přístupu/zapojení/	Akce/ způsob komunikace
Zřizovatelé škol	zájem na udržení funkčnosti a ekonomičnosti vzdělávací instituce a jejich prostředí a vybavenosti s dopadem všeho jmenovaného na kvalitu vzdělávání pro každého žáka; prezentace obce	velký	velký	pozitivní	aktivní	příjemci výstupů projektu, hybatelé, mohou pozitivně ale i velmi negativně ovlivnit vnímání projektu a jeho aktivity a výstupy	Informovanost, aktivizace, zapojení, poučený souhlas	společné setkávání, individuální spolupráce dle potřeby, předávání informací
Vedení škol	zájem na zvyšování funkčnosti a ekonomičnosti vzdělávací instituce, získání finančních prostředků na vybavení a vzdělávání, nastavení spolupráce, sdílení zkušeností, pozitivní zviditelnění školy	velký	velký	pozitivní	aktivní	příjemci výstupů projektu, šířitelé myšlenky, hybatelé, mohou velmi zásadně pozitivně i negativně ovlivnit vnímání projektu, jeho aktivity i výstupy, zapojit se aktivně do nastavení spolupráce, navrhovatelé konkrétních kroků	Informovanost, aktivizace, aktivní zapojení do pracovních skupin, udržet případně zvyšovat spokojenost, pozitivní ohlasy	osobní setkávání, vyžádaná spolupráce, společné setkání všech zúčastněných, předávání informací
Lídři, aktivní učitelé	zapojení do projektu, členové pracovních skupin, pozitivně a tvůrčím způsobem ovlivňují a posouvají proces vzdělávání, zájem na spolupráce se zapojenými subjekty, sdílení zkušeností, možnost dalšího sebevzdělávání, zvyšování prestiže učitelského povolání, zájem na tvůrčím prostředí,	velký	velký	aktivní	pozitivní	zapojení do pracovních skupin, společné sdílení zkušeností a informací "příklady dobré praxe", pozitivní motivace ostatních učitelů, sebevzdělávání, možnost osobnostního rozvoje	Žádat o pomoc a spolupráci, aktivně zapojit do pracovních skupin a řídicího výboru projektu, naslouchat jejich potřebám, sdílet zkušenosti, zviditelňovat v rámci území a projektu	setkávání, zapojení do pracovních skupin, případná lektorská a mentorská činnost,

Standardní učitelé ZŠ	zdarma možnosti sebevzdělávání, nebudou se sami příliš aktivně zapojovat a zviditelňovat, budou vyčkávat, jak se projekt vyvine, zájem na zlepšení podmínek pro pedagogickou práci, očekávají zájem a koordinované postupy navrhovaných změn ve vzdělávání a stabilitu systému	velký	střední	mírně aktivní	neutrální	vyčkávání, velký potenciál profesionálního rozvoje, můžou velmi pozitivně, ale i negativně ovlivnit realizaci projektu	potřeba kladné motivace, příklady dobré praxe, zdůraznění osobního užítku	školení, pozvání na společná setkání, sdílení zkušeností, nabídka zapojení do pracovních skupin, předávání informací
Rodiče reformátoři	mají zájem na kvalitě vzdělávání, finančně nenáročné školství, otevřená komunikace ze strany zřizovatele a vedení školy, nabídka alternativní výuky, nabídka volnočasových aktivit	velký	velký	aktivní	pozitivní	aktivní šifitelé změny, zájem na změnách vedoucích k vyšší kvalitě vzdělávání, navrhovatelé konkrétních kroků a opatření, zapojení do pracovních skupin a řídicího výboru	žádat o spolupráci, aktivně zapojit do pracovních skupin a řídicího výboru projektu, naslouchat jejich potřebám, sdílet zkušenosti, zviditelňovat v rámci území a projektu	pozvání ke společným setkáním, nabídka zapojení do pracovních skupin, předávání informací, pozitivní motivace
Rodiče standard	kvalitní dostupné a finančně nenáročné školství, příprava žáků pro profesní a osobní život, příprava pro navazující stupeň vzdělávání, minimum domácích školních povinností pro žáky = minimální zátěž pro rodiče, maximální dostupnost informací o vzdělávání svých dětí nejlépe v el. formě, otevřená komunikace ze strany vedení a zřizovatele školy.	velký	malý	neutrální	pasivní	Mohou mít zásadní vliv na vnímání projektu, mohou sekundárně ovlivnit motivaci žáků v projektu a volbu témat projektu	poskytování informací, zdůraznění užitečnosti projektu pro jejich děti, motivovat a pokusit se je zapojit, nabídka aktivní spolupráce	poskytování informací, dobrý mediální obraz, pozvání na společná setkání
MAS (příjemce IPo MAP)	očekávání splnění kritérií a cílů projektu, očekávání naplnění přínosu projektu, bezproblémový průběh, pozitivní vnímání projektu veřejností i odborníky, vytváření funkčního partnerství v území, posouvat vzdělávání k jeho funkci, tj. umožnit žákům rozvoj a splnění jejich zájmů	velký	velký	pozitivní	aktivní	iniciátor a realizátor projektu, příjemce dotační podpory, aktivní lídr, dohlizitel a kontrolor,	aktivní monitorování, přenos všech informací o realizaci projektu, možnost využití poradenství Center, vytváření pozitivního mediálního obrazu (PR), účast na společných konferencích a seminářích	pravidelný reporting a monitoring průběhu projektu, přenos veškerých informací

MŠMT	splnění cílů a přínosů projektu, zkvalitnění strategického řízení a plánování ve školách v daném území s akcentem na rozvoj pedagogických schopností pracovníků zaměřených na výchovný a vzdělávací proces, dodržení nastavených podmínek dle metodiky	velký	velký	pozitivní	aktivní	poskytovatel dotační podpory, vyhlašovatel projektu, kontrolní činnost, poskytování poradenství, metodické vedení	pravidelný monitoring, podávání žádostí o platbu, podávání informací, hlášení změn	MS+2014, depeše, monitorovací zprávy
Česká školní inspekce	obecná očekávání a zájem na zkvalitnění vzdělávání, zlepšení zejména v oblasti školství a vzdělávání, zlepšení spolupráce školského a mimoškolského resortu, pozitivní vnímání projektu veřejností i odborníky	velký	velký	pozitivní	aktivní	garant a kontrolor kvality vzdělávacího procesu, poskytování poradenství, metodické vedení	pravidelné poskytování informací, případná spolupráce	účast na společných konferencích, PR, pozitivní zviditelnění, pokus o zapojení do řídicího výboru
KÚ KHK	zájem na udržení funkčnosti a ekonomičnosti vzdělávacích institucí v regionu, zlepšování jejich prostředí a vybavenosti s dopadem všeho jmenovaného na kvalitu vzdělávání pro každého žáka; očekávání návaznosti na KAP a pozitivní dopad realizace projektu ve vztahu ke středním školám	velký	velký	pozitivní	aktivní	poskytovatel finančních prostředků na pedagogické a nepedagogické pracovníky škol, rozhoduje o zřízení funkcí pedagogických asistentů (na základě rozhodnutí PPP), správní orgán	poskytování informací	poskytování informací na vyžádání
ORP	obecná očekávání ve zkvalitnění vzdělávání ve školách na území ORP, pozitivní vnímání projektu jako možnost spolupráce v územních, zviditelnění v území	velký	střední	pozitivní	aktivní	uživatel výstupů projektu; , může pozitivně nebo i negativně ovlivnit spolupráci v území	poskytovat informace, aktivně zapojit do řídicího výboru, spolupracovat, zviditelňovat v rámci regionu	pozvání na společná setkání, reporting o průběhu projektu, přenos potřebných informací,

KAP	možnost navázat na realizaci projektu na regionální úrovni, získání strategických informací pro realizaci projektu, pozitivní vnímání projektu veřejností i odborníky, vytváření funkčního partnerství v území na regionální úrovni, posouvat vzdělávání k jeho funkci, tj. umožnit žákům rozvoj a splnění jejich zájmů; návaznost zkvalitnění základního vzdělávacího procesu na středních školách, dodržení metodiky projektu	velký	velký	pozitivní	aktivní	navazující subjekt, supervize projektu, poskytování informací z regionu a jeho vzájemné propojení; čerpání a sdílení nápadů na zlepšení vzdělávání z hlediska širších vztahů a strategie s dopadem na celý region	poskytovat informace, aktivně zapojit do řídicího výboru, spolupracovat, zviditelňovat v rámci území a projektu, pozvání na společné konference	zapojení v řídicím výboru; pozvání na společná setkání, reporting o průběhu projektu, přenos potřebných informací,
NIDV	splnění kritérií úspěšnosti projektu (cíl a budoucí přínosy), zkvalitnění strategického řízení a plánování ve školách v regionu s akcentem na rozvoj pedagogických schopností pracovníků zaměřených na výchovný a vzdělávací proces, dodržení nastavených podmínek dle metodiky,	velký	velký	pozitivní	aktivní	poskytovatel informací, koordinátor projektových aktivit?, supervize projektu, kontrola na regionální úrovni, uživatel výstupů projektu na regionální úrovni, přenos informací z MŠMT	pravidelné podávání informací, spolupracovat, zvat na společné konference, žádat o metodické informace, účastnit se seminářů pořádaných NIDV	pozvání na společná setkání, reporting o průběhu projektu, přenos potřebných informací,
Odborné instituce a odborná veřejnost	zájem na pozitivních změnách ve vzdělávání, změna fungování vzdělávacího systému, podílení se na tvorbě změn a koncepce vzdělávání, spolupráce vzdělávacích institucí, možnost aplikovat a sdílet své znalosti a dovednosti,	velký	malý	pozitivní	aktivní	mají zájem podílet se na změnách a fungování vzdělávacího procesu, sdílení zkušeností a dovedností, zájem na kreativité a inovativnosti vzdělávacího procesu, aktivní šířitelé změn, navrhovatelé konkrétních kroků, možnost využít pro PS a ŘV - odborné studie z oblasti neformálního a alternativního vzdělávání, sdílení dobré praxe	informovat o projektu, přizvat ke spolupráci, pozvání na společné konference, žádat o metodické informace, nabídnout účast v PS a ŘV, pozvání na akce pořádané v rámci projektu	pozvání na společná setkání, informace o průběhu projektu, přenos potřebných informací, zapojení do PS a ŘV, sdílení dobré praxe,

Neformální vzdělávání	zájem na kvalitě a pozitivních změnách ve vzdělávání s akcentem na alternativní a neformální vzdělávání, změna postojů a společné změny ve fungování vzdělávacího systému, podílení se na tvorbě změn a koncepce vzdělávání, spolupráce se vzdělávacími institucemi, možnost zviditelnit svá zařízení, možnost aplikovat a sdílet své znalosti a dovednosti, posílení prestiže jejich zařízení, větší počet žáků pro jejich zařízení	malý	velký	pozitivní	aktivní	mají zájem podílet se na změnách a fungování vzdělávacího procesu s akcentem na alternativní a neformální vzdělávání, sdílení zkušeností a dovedností, zájem na kreativité a inovativnosti vzdělávacího procesu, aktivní šířitelé změn, navrhovatelé konkrétních kroků, možnost využít pro PS a ŘV - odborné studie, sdílení dobré praxe	informovat o projektu, přizvat ke spolupráci, pozvání na společné konference, žádat o metodické informace, nabídnout účast v PS a ŘV, pozvání na akce pořádané v rámci projektu	pozvání na společná setkání, informace o průběhu projektu, přenos potřebných informací, zapojení do PS a ŘV, sdílení dobré praxe,
Školská komise	zájem na pozitivních změnách ve vzdělávání v dané oblasti; rozvoj vzdělávacího systému a spolupráce mezi vzdělávacími institucemi formálního i neformálního vzdělávání; zájem na smysluplném rozvoji každého dítěte	malý	velký	pozitivní	pasivní	sdílení informací, posuzování dopadu projektu na město/obec; navrhovatelé podnětů, konkrétních kroků; možnost využít do ŘV, využití informací ke školství	informovat o projektu, přizvat ke spolupráci, pozvání na společné konference, nabídnout účast v PS a ŘV, pozvání na akce pořádané v rámci projektu	pozvání na společná setkání, informace o průběhu projektu, přenos potřebných informací, zapojení do ŘV,
Spolky a aktivní jedinci	zájem na pozitivních změnách ve vzdělávání, změna fungování vzdělávacího systému, podílení se na tvorbě změn a koncepce vzdělávání, spolupráce se vzdělávacími institucemi, možnost aplikovat a sdílet své znalosti a dovednosti,	malý	velký	pozitivní	aktivní	volnočasové aktivity a poradenství ohledně těchto aktivit, pozitivně ovlivňují postoj i vývoj žáků a jejich rodičů k připravovaným změnám ve vzdělávání a k inkluzi	členové PS a ŘV, zapojit do kreativních a inovativních změn ve vzdělávacích institucích; poradenství a podílení se na tvorbě volnočasových aktivit, zapojení při pozitivním ovlivňování dětí směrem k některým výstupům projektu (čtenářské dovednosti, inkluze, IT dovednosti)	cíleně informovat, zapojit do PS a ŘV, zvát na schůzky, žádat o odborné informace, konzultovat, dávat redigovat články a výstupy projektu

Pedagogičtí pracovníci MŠ, školních družin a ostatních školských zařízení	jasně definovaná vize školského zařízení, očekávají dobré a kvalitní zázemí a koordinované postupy navrhovaných změn ve vzdělávání a stabilitu systému, přistoupí na možnosti zlepšení koncepce práce - směřování k cíli, vyčkávají jak se projekt vyvine, nebudou se sami příliš aktivně zapojovat a zviditelňovat,	velký	malý	neutrální	pasivní	vyčkávání, velký potenciál profesionálního rozvoje, mohou velmi pozitivně, ale i negativně ovlivnit realizaci projektu	zapojit do projektu, zaktivizovat, vytvořit systém podpory a možnost využití konzultací, možnost využití jejich znalosti a dovednosti, posílení jejich kompetencí, zviditelnění, pozitivní ohlas a posílení prestiže, nabídka odborného růstu	cílené informace pro jednotlivé skupiny pracovníků, zapojení do PS a ŘV, intenzivní vysvětlování přínosů projektů, vytvoření znalostní databáze s informacemi z oblasti strategického řízení a plánování změn ve vzdělávání, sdílení dobré praxe, zvat na společná setkání, nabídka školení
Veřejnost standardní	kvalitní dostupné a finančně nenáročné školství, děti nepůsobící problémy na veřejnosti	velký	malý	neutrální	pasivní	může negativně ovlivnit vnímání projektu, je ovlivňována médii, vyčkává na začlenění handicapovaných dětí - "já to říkal, že se to nepovede"; pozoruje a čeká zejména na neúspěchy; někteří se vůbec nezajímají a nechtějí být s projektem seznámeni.	informovat, přiblížit kontroverzní témata, zlepšovat mediální obraz, cílit na občanská sdružení a zájmové skupiny	podávat informace o úspěších v projektu a zejména cílit na kontroverzní témata, podávat tiskové zprávy z konferencí, aktualizovat webové stránky projektu a zabývat se veřejně sledovanými tématy, media
Žáci	příjemné prostředí, zábavná škola, zajímaví pedagogové, moderní pomůcky, bezpečné a bezproblémové vztahy, dostupná škola; volnočasové aktivity, zábava; někteří - zájem absolvovat školu s co nejmenší námahou; zažít úspěch, mít prestiž nebo se zviditelnit mezi vrstevníky, spolužáky; objevovat, růst, soutěžit, připravit se co nejlépe na další profesní i životní dráhu,	malý	malý	negativní	pasivní	středobodem projektu, přímo ovlivnění projektem, zvyšování prestiže a kompetencí pedagogického sboru a širšího vedení škol,	probudit zájem, aktivizovat, zvyšovat jejich kompetence a pozitivně je ovlivňovat, zapojit jejich rodiče a pozitivně je ovlivňovat, zjišťovat jejich potřeby a zájmy a pozitivně reagovat, zabavit; posílit prestiž pedagogů v jejich očích	oslovit a informovat prostřednictvím školního webu, školního časopisu, žákovských a školských rad, zapojit a informovat jejich rodiče; interaktivní formou přiblížit palčivá témata

Znevýhodnění žáci	příjemné prostředí, bezpečné a bezproblémové vztahy s většinovými spolužáky, začlenit se a nebát se, dostupná škola, odborná a vstřícná pomoc, vhodné podmínky, zábavná škola, zajímaví a vzdělaní pedagogové, moderní pomůcky; volnočasové aktivity, zábava; zažít úspěch, připravit se co nejlépe na další profesní i životní dráhu,	malý	malý	negativní	pasivní	středobodem projektu, přímo ovlivnění projektem, zvyšování kompetencí a odbornosti pedagogického sboru a širšího vedení škol,	probudit zájem, aktivizovat, zvyšovat jejich kompetence a pozitivně je ovlivňovat, zapojit jejich rodiče a pozitivně je ovlivňovat, zjišťovat jejich potřeby a zájmy a pozitivně reagovat, zabavit; posílit prestiž pedagogů v jejich očích; motivace k akci	oslovit a informovat prostřednictvím školního webu, školního časopisu, žákovských a školských rad, zapojit a informovat jejich rodiče; interaktivní formou přiblížit palčivá témata
Média celoplošná	Možnost přinést "senzační zprávy", poukázat na to co se nevede a co je negativní, hledají výjimečné kauzy;	velký	velký	negativní	aktivní	aktivně ovlivňují názor většinové společnosti, vliv na negativní nálady a negativní vnímání inkluze	vytvářet dobrý mediální obraz, podávat pozitivní zprávy, informovat o zdarech v projektu, budovat pozitivní obraz,	uveřejňovat tiskové zprávy, články, aktualizovat webové stránky projektu a zabývat se veřejně sledovanými tématy, zejména s zacílením na kontroverzní témata
Média lokální	Možnost přinést "senzační zprávy", poukázat na to co se nevede a co je negativní, poukázat na kauzy, zviditelnění institucí v regionu, soutěžení a rivalita	velký	malý	neutrální	pasivní	aktivně ovlivňují názor většinové společnosti, vliv na negativní nálady a negativní vnímání inkluze	vytvářet dobrý mediální obraz, podávat pozitivní zprávy, informovat o zdarech v projektu, budovat pozitivní obraz, pomocí nich oslovit pasivní cílové skupiny, inzerovat potřeby	uveřejňovat tiskové zprávy, inzeráty, články, výroční zprávy a pozitivní ohlasy, aktualizovat webové stránky projektu a zabývat se veřejně sledovanými tématy, zejména s zacílením na kontroverzní témata, pozvat na setkání
Starostové nezřizovatelé	Finančně nenáročné a dostupné školství bez dopadu na obce a jejich rozpočty	malý	malý	neutrální	pasivní	zájímají se jen z hlediska vlivu projektu na jejich obec a rozpočet,	poskytovat informace o projektu, pozvání na společné konference obcí	poskytování informací na vyžádání
Zaměstnavatelé v území	zájem na zkvalitnění vzdělávání žáků z hlediska jejich lepšího upltnění na trhu práce (zlepšení zaměstnatelnosti), zájem zejména o technické dovednosti a zlepšení schopnosti celoživotního učení, zájem na zlepšení kompetencí a dovedností žáků a budoucích absolventů škol	velký	malý	neutrální	pasivní	přijímají informace a vyčkávají, zvažují případné zapojení, chtěli by vyjádřit své potřeby z hlediska vzdělávání; mohou pozitivně ale i negativně ovlivnit vnímání projektu	poskytovat informace, pokusit se některé zapojit, zviditelnět v území	monitorovat potřeby, pozvání ke společným konferencím, poskytování informací, pozitivní motivace

Analýza rizik v oblasti vzdělávání v řešeném území

Riziko, je nebezpečí vzniku události, která může negativně ovlivnit dosažení stanovených cílů. Jedná se o budoucí událost, která má náhodnou povahu (tj. může, ale nemusí nastat a mít negativní dopad) a není ani nemožná, ani jistá. Riziko spojujeme s negativními vlivy, nepříznivými dopady a ztrátami a chápeme jej jako synonymum nebezpečí, hrozby, úskalí a nejistoty. Protipólem rizika je příležitost, která je spojována s příznivými vlivy a dopady.

Při provádění analýzy území SO ORP Hořice v rámci realizace projektu „Místní akční plán vzdělávání pro ORP Hořice“ byla identifikována rizika, která mohou mít za následek závažné změny pro vzdělávání, popsané a nastavené v projektu, pro instituce, které vzdělávání poskytují i pro jejich zřizovatele. Tyto změny mohou mít za následek, omezení vzdělávání, jeho nedostatečnou kvalitu a v krajním případě i zánik některých vzdělávacích institucí.

Pro vyhodnocení dopadu a pravděpodobnosti identifikovaných rizik pro vzdělávání v analyzovaném území byla použita „kvalitativní“ analýza rizik. Konkrétním nástrojem (technikou) této analýzy rizik je matice, která hodnotí pravděpodobnost výskytu rizika a intenzitu jeho dopadu (negativního vlivu).

Pravděpodobnost rizika se přirozeně pohybuje v intervalu od 0,0 (žádná pravděpodobnost) do 1,0 (jistota). Lze použít logickou váhu ilustrující hodnoty pravděpodobnosti od velké pravděpodobnosti až po skoro jistotu. Intenzita dopadu (negativního vlivu) rizika reflektuje závažnost jeho účinku na vzdělávání v území. Vynásobením těchto dvou hodnot je určen tzv. rizikový faktor rizika, právě stupeň tohoto rizikového faktoru je stěžejní pro další postup řízení daného rizika.

Pro vzdělávání v území SO ORP Hořice byla identifikována rizika, která jsme podle specifikace jejich vlivu rozčlenili jako rizika technická, finanční, právní, organizační a věcná. Všechna významná Identifikovaná rizika jsme uspořádali do přehledné tabulky, ve které je zároveň definován i postup, jak daným rizikům předcházet či jak je řešit. Provedená analýza rizik se věnuje popisu hlavních rizik projektu a způsobům jejich minimalizace (eliminace).

Klasifikace rizika

Pro úspěšné řízení rizik je nezbytná jejich klasifikace. Rizika jsou rozřazena podle jejich závažnosti a vlivu na vzdělávání v území do pěti kategorií, které jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 1 – Klasifikace rizik

kategorie	stupeň RF (bodový součin)	míra rizika - přijatelnost rizik v kategoriích
I.	0-1,5	triviální rizika - riziko nevyžaduje přijímat opatření
II.	1,6 – 2,5	mírná rizika - riziko nevyžaduje přijetí zvláštních opatření
III.	2,6 - 4	tolerovaná rizika - riziko je přijatelné, ale předpokládá se (je plánováno) přijetí opatření k jeho snížení
IV.	4,1 - 7	závažná rizika - činnost pokračuje, ale musí být ve stanovené krátké lhůtě realizována opatření ke snížení rizika
V.	7,1 - 10	nepřijatelná rizika - činnost nesmí být započata nebo v ní pokračováno do té doby, než bude riziko eliminováno

Zdroj: vlastní zpracování

Konkrétním nástrojem (technikou) analýzy rizik je matice, která hodnotí pravděpodobnost výskytu rizika a intenzitu jeho dopadu (negativního vlivu). Pravděpodobnost rizika se přirozeně pohybuje v intervalu od 0 (žádná pravděpodobnost) do 1 (jistota). Lze použít logickou váhu ilustrující hodnoty pravděpodobnosti od velké pravděpodobnosti až po skoro jistotu. K vyhodnocení přijatelnosti míry rizika slouží níže uvedená matice, která názorným způsobem stanoví hranici přijatelnosti rizika pro vzdělávání na území SO ORP Hořice. Tato matice informuje také o tom, v které fázi je daný faktor nejrizikovější. Intenzita dopadu (negativního vlivu) rizika reflektuje závažnost jeho účinku na vzdělávání v území.

Tabulka 2 – Matice vyhodnocení míry rizik

Pravděpodobnost výskytu nebezpečí	Závažnost následků rizik										
	bez vlivu na vzdělávání v území		mírný vliv na vzdělávání v území		nutnost výrazné změny vzdělávání v území		velký vliv na vzdělávání v území		nemožnost realizace, či zastavení vzdělávání v území		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nepravděpodobný, výskyt události je zcela ojedinělý, nebo takřka nemožný	0,1	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0
nahodilý, událost vznikne výjimečně v průběhu realizace	0,2	0,2	0,4	0,6	0,8	1,0	1,2	1,4	1,6	1,8	2,0
pravděpodobný, k výskytu dojde pouze někdy v průběhu realizace	0,3	0,3	0,6	0,9	1,2	1,5	1,8	2,1	2,4	2,7	3,0
velmi pravděpodobný, událost vznikne několikrát v průběhu realizace	0,4	0,4	0,8	1,2	1,6	2,0	2,4	2,8	3,2	3,6	4,0
trvalý, častý výskyt událostí s trvalým ohrožením	0,5	0,5	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0	4,5	5,0
	0,6	0,6	1,2	1,8	2,4	3,0	3,6	4,2	4,8	5,4	6,0
	0,7	0,7	1,4	2,1	2,8	3,5	4,2	4,9	5,6	6,3	7,0
	0,8	0,8	1,6	2,4	3,2	4,0	4,8	5,6	6,4	7,2	8,0
	0,9	0,9	1,8	2,7	3,6	4,5	5,4	6,3	7,2	8,1	9,0
	1	1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	6,0	7,0	8,0	9,0	10,0

Zdroj: vlastní zpracování

Nicméně se všemi riziky je nutné počítat a předem jim předcházet. Dojde-li přes všechna opatření k rizikové události, je nutné mít předem nadefinované nástroje, jak eliminovat dopady nastalé události.



Analýza rizik v oblasti vzdělávání v území SO ORP Hořice

Název rizika (hrozba)	Scénář s popisem dopadu	Pravděpodobnost	Dopad (škoda)	Hodnota rizika	Popis předcházení/eliminace rizika	Vlastník rizika
Technická rizika						
Špatný technický stav budov MŠ, ZŠ	Budovy v některých obcích byly postaveny na počátku 20. století a jejich technický stav tomu odpovídá, obce nemají dost prostředků na celkové rekonstrukce, a tak hrozí stále zhoršování technického stavu, který může vést k zavření budovy MŠ/ZŠ.	0,5	5	2,5	V rámci projektu MAP kontaktovat ředitele škol a zřizovatele a pomáhat jim při hledání dotačních možností pro zlepšení stavebně technického stavu budov.	Zřizovatel
Technická nemožnost bezbariérových úprav MŠ, ZŠ	Některé budovy MŠ/ZŠ jsou z poč. 20. století a jejich technické řešení, statická únosnost a půdorysné uspořádání neumožňuje bezbariérové zpřístupnění, vzhledem k neúměrným investičním nákladům. Rodiče žáků se SVP budou hledat jinou školu a hrozí odliv žáků.	0,6	6	3,6	V rámci projektu MAP kontaktovat zřizovatele a vytyčovat budovy škol, kde bezbariérové zpřístupnění nebude příliš finančně náročné a bude technicky proveditelné, aby žáci se SVP zůstávali v území ORP Hořice a zřizovatelům pomáhat jim při hledání dotačních možností pro bezbariérové zpřístupnění budov	Zřizovatel
Nedostatečné/neodpovídající prostory	V důsledku nešťastného způsobu financování škol (na žáka) je v budovách škol nedostatek odborných učeben, protože z nedostatku prostor byly přeměněny na kmenové učebny, hrozí zhoršení kvality výuky odborných předmětů (fyzika, chemie apod.)	0,5	6	3,0	V rámci projektu MAP kontaktovat ředitele škol a zřizovatele a pomáhat jim při hledání dotačních možností pro zřízení odborných učeben a navázání partnerství pro společné využití těchto učeben. Navazovat partnerství a spolupráci s živnostníky, průmyslovými a zemědělskými podniky v území.	Ředitel školy a zřizovatel
Energetická náročnost některých budov MŠ/ZŠ	Stáří budov škol a jejich technický stav prokazují velkou energetickou náročnost (viz. energ. štítky budov, které byly v současnosti podle platné legislativy zpracovány) a hrozí soustavný nárůst provozních nákladů.	0,6	6	3,6	V rámci projektu MAP kontaktovat ředitele škol a zřizovatele a pomáhat jim při hledání dotačních možností pro energeticky úsporná opatření budov.	Zřizovatel
Nevhodné či žádné vybavení laboratoří, odborných učeben, dílen apod.	Školy nemají laboratoře a odborné učebny, protože v důsledku nepříznivého financování je přeměnily na kmenové učebny a dlouhodobě je nevybavovaly speciálním vybavením. Hrozí zhoršení kvality vzdělávání.	0,5	5	2,5	V rámci projektu MAP kontaktovat ředitele škol a pomáhat jim při hledání dotačních možností pro nákup vybavení odborných učeben.	Ředitel škol
Nevhodné či žádné vybavení pomůckami pro rozvoj polytechnického vzdělávání (vybavení tříd, heren, hřišť, keramických dílen apod.	Náplň některých ŠVP v ZŠ neobsahuje ve většině případů žádnou oblast vzdělávání, která by polytechnické vzdělávání žáků především na druhém stupni zohledňovala. Manuální schopnosti dětí se budou snižovat a	0,4	5	2,0	V rámci projektu MAP kontaktovat ředitele škol a pomáhat jim při hledání dotačních možností pro nákup vybavení odborných učeben. Navazovat partnerství a spolupráci s živnostníky, průmyslovými a zemědělskými podniky v území.	Ředitel škol





Název rizika (hrozba)	Scénář s popisem dopadu	Pravděpodobnost	Dopad (škoda)	Hodnota rizika	Popis předcházení/eliminace rizika	Vlastník rizika
	bude chybět motivace žáků ke vzdělávání v tech. oborech.					
Nedostatek výukových materiálů, pomůcek a metodik v oblasti podnikavosti, iniciativy a kreativity	Tento obor vzdělávání teprve hledá svůj pevný obsah a zakotvení v ŠVP, není dost informací o náplni a výstupech této dovednosti a je nebezpečí, že nebude nejen rozvíjena, ale ani naplněna.	0,4	3	1,2	V rámci projektu MAP kontaktovat ředitele škol a pomáhat jim při hledání dotačních možností a možností odborného vzdělávání pro prohlubování kvalifikace v této vzdělávací oblasti.	Ředitel školy
Nevhodné / zastaralé ICT vybavení	Veškeré vybavení ICT závisí na schopnostech školy získat moderní fungující ICT, která je trendem v současném vyučování. Je nebezpečí odlivu žáků do škol, kde je toto vybavení na vyšší úrovni.	0,4	4	1,6	V rámci projektu MAP kontaktovat ředitele škol a pomáhat jim při hledání dotačních možností pro získání moderního ICT vybavení.	Ředitel školy
Nedostatečné nebo žádné prostory pro rozvoj pohybu a tělesnou aktivitu	Některé školy v území SO ORP Hořice nemají prostory pro rozvoj pohybu. Technický stav některých škol a jejich venkovní prostor neumožňují zachytit moderní trendy pohybových aktivit. Nebezpečím je snížená pohybová aktivita žáků s návazností na zhoršení zdravotního stavu a obezitu.	0,4	5	2,0	V rámci projektu MAP kontaktovat ředitele škol a zřizovatele a pomáhat jim při hledání dotačních možností pro zajištění prostor pro pohybové aktivity. Navazovat partnerství s majiteli sportovních zařízení. Hledat projektové možnosti a dotační výzvy pro zřízení sportovišť v celém území ORP Hořice.	Ředitel školy a zřizovatel
Nevhodné či nebezpečné vybavení prostor pro rozvoj pohybu a tělesnou aktivitu	Mnoho MŠ a některé ZŠ v území SO ORP Hořice nemají dostatečné a bezpečné vybavení školních hřišť, hrozí nebezpečí úrazu a omezení pohybových aktivit dětí a žáků.	0,4	5	2,0	V rámci projektu MAP kontaktovat ředitele škol a zřizovatele a pomáhat jim při hledání dotačních možností pro zajištění prostor pro pohybové aktivity. Navazovat partnerství s majiteli sportovních zařízení. Hledat projektové možnosti a dotační výzvy pro zřízení sportovišť v celém území ORP Hořice.	Ředitel školy a zřizovatel
Finanční rizika						
Nedostatek finančních prostředků na provozní výdaje (údržba budov, energie)	Školy jsou dlouhodobě podfinancovány a tento nedostatek je pocítován ve všech oblastech, tedy i v provozních výdajích, hrozí zhoršení podmínek v provozu školy.	0,5	5	2,5	Hledání finančních zdrojů v rámci partnerství s MAS Podchlumí a sledování dotačních programů a výzev. Vytyčování cílených projektů.	Zřizovatel
Nedostatek finančních prostředků na investice (budovy, vybavení, rekonstrukce, modernizace bezbariérové zpřístupnění)	Stáří a tech. stav budov vyžadují soustavné investice, na něž mnozí zřizovatelé nemají dost finančních prostředků pro jejich velkou nákladnost. Chybí stabilní podpora od státu. Nedostatek těchto financí znamená zanedbávání povinné údržby, neprovádění	0,5	5	2,5	Hledání finančních zdrojů v rámci partnerství s MAS Podchlumí a sledování dotačních programů a výzev. Vytyčování cílených projektů.	Zřizovatel





Název rizika (hrozba)	Scénář s popisem dopadu	Pravděpodobnost	Dopad (škoda)	Hodnota rizika	Popis předcházení/eliminace rizika	Vlastník rizika
	větších stavebních úprav a v budoucnu zvyšování finanční náročnosti provozu.					
Nedostatek finančních prostředků pro zajištění personálních nákladů pro bezproblémovou realizaci inkluze (např. asistentů pedagoga, pedagogické i nepedagogické pracovníky)	Nejasnosti v průběhu počátku inkluzivního vzdělávání přinášejí nejistotu ve financování potřeb spojených s přítomností žáků se SVP a nebezpečím je, že ředitelé se budou vyhýbat vzdělávání takových žáků.	0,4	6	2,4	Pomáhat ředitelům škol při hledání dotačních programů umožňujících financovat tyto pedagogické i nepedagogické pracovníky.	Ředitel školy
Nedostatek finančních prostředků pro realizaci mimoškolního vzdělávání pro znevýhodněné žáky (např. výstavy, exkurze, kroužky apod.)	ZŠ a MŠ nemají technické možnosti přepravy žáků se SVP bez pomoci a spoluúčasti rodičů. Tito žáci jsou ohroženi vyloučením z mimoškolního vzdělávání a snižování kvality výuky těchto dětí/žáků.	0,4	6	2,4	Pomáhat ředitelům při hledání finančních zdrojů v rámci partnerství s MAS Podchlumí a sledování dotačních programů a výzev. Vytytování cílených projektů partnerství s nadacemi a neziskovými organizacemi.	Ředitel školy
Nedostatek finančních prostředků pro zajištění pomůcek, literatury apod. pro rozvoj iniciativy a kreativity žáků	Financování pomůcek je závislé na výši příspěvku od státu, přičemž velmi závisí i na zdravotním stavu pedagogického sboru, protože nemocenská, vzdělávání učitelů a pomůcky jsou hrazeny z jediného zdroje. Rozvoj je proto nekonceptní vzhledem k potřebám školy a hrozí zhoršování oblasti vzdělávání pedagogů a zastarávání pomůcek, což může vést k snížení kvality výuky.	0,3	4	1,2	Pomáhat ředitelům při hledání finančních zdrojů v rámci partnerství s MAS Podchlumí a sledování dotačních programů a výzev. Vytytování cílených projektů a hledání možných sponzorů, navazování partnerství s knihovnami, živnostníky apod.	Ředitel školy
Nedostatek stabilní finanční podpory pro rozvoj gramotností - matematická, čtenářská, jazyková (personální zajištění pedagogického dozoru koutků, volně otevřených učeben, k možnému půlení hodin, k inovaci a výměně učebních pomůcek k rozvoji gramotností, k zajištění dostatečného počtu těchto pomůcek apod.)	Profesionální růst učitelů není soustavně finančně podporován (stínování, mentoring, tandemová výuka apod.) tyto moderní formy pedagog. práce se žáky nemají na území SO ORP Hořice dostatečnou možnost k realizaci. Hrozí zastarávání pedagogických a metodických postupů nejen v základních, ale i v ostatních druzích gramotností.	0,3	5	1,5	Pomáhat ředitelům při hledání finančních zdrojů v rámci partnerství s MAS Podchlumí a sledování dotačních programů a výzev. Vyhledávání možností kvalitního a efektivního vzdělávání pedagogů v daných oblastech. Nastartovat strategické plánování při rozvoji úrovně pedagogické práce.	Ředitel školy
Nedostatek finančních prostředků pro realizaci vzdělávání mimo vlastní výuku (výstavy, exkurze, výměnné pobyty)	Finanční situace některých rodin neumožňuje dětem/žákům účastnit se vzdělávání mimo školní výuku, školy nemají prostředky na podporu takových žáků a hrozí jejich sociální vyloučení z kolektivu.	0,5	3	1,5	Pomáhat ředitelům při hledání finančních zdrojů v rámci partnerství s MAS Podchlumí a aktivní vyhledávání sponzorů na tyto aktivity. Systémové řešení této problematiky na úrovni MŠMT a dalších institucí (MPSV, MF, atd.).	MŠMT a další státní instituce
Nedostatek financí na úhradu vedení volitelných předmětů a kroužků	Rozpočty škol neumožňují hradit mimoškolní aktivity dětí ani zaměstnat další odborníky, kteří by se v odpoledních hodinách věnovali soustavné a výchovné práci s dětmi (kroužky) a poskytovali dětem smysluplné trávení volného času. Hrozí zvýšení výskytu sociálně	0,5	5	2,5	Systémová změna v organizaci a financování mimoškolních aktivit probíhajících ve školách. Systémové řešení této problematiky na úrovni MŠMT a dalších institucí (MPSV, MF, atd.).	MŠMT a další státní instituce





Název rizika (hrozba)	Scénář s popisem dopadu	Pravděpodobnost	Dopad (škoda)	Hodnota rizika	Popis předcházení/eliminace rizika	Vlastník rizika
	patologických jevů u dospívajících dětí a mládeže.					
Právní rizika						
Časté změny a nepřehlednost legislativy ve školství	Nejasnost dlouhodobé koncepce a soustavné změny zaváděné v nevhodných termínech a nepřipravenost těchto změn klade nepřiměřené administrativní nároky na vedení škol a tím zhoršuje fungování školy a kvalitu vzdělávání.	0,6	6	3,6	Systémové změny v legislativě přinášející jasná a přehledná pravidla pro všechny stupně řízení školství.	MŠMT a další státní instituce
Změny legislativy, které povedou k vynuceným investicím (zprůsnění hygienických předpisů, zavedení jiných normativů apod.)	Stále se opakující a nekoncepční změny přinášejí nutnost zvýšených finančních výdajů a přinášejí hrozbu toho, že finanční prostředky pak budou chybět na kvalitní výuku.	0,6	6	3,6	Systémové změny v legislativě přinášející jasná a přehledná pravidla pro všechny stupně řízení školství.	MŠMT a další státní instituce
Plán MŠMT vytvořit povinné ročníky v MŠ pro děti od 2 let	Náročnost práce s dvouletými dětmi, zvýšené požadavky na zabezpečení tech. stavu budov a vybavení hračkami pro tuto věkovou kategorii přináší hrozbu nedostatečné kapacity MŠ a další zvýšení personální i provozní náročnosti.	0,6	4	2,4	Dostatečné proškolení všech pracovníků MŠ, kterých se tato změna bude týkat a dostatečné finanční prostředky na zajištění potřebné infrastruktury a dalších lidských zdrojů.	MŠMT a další státní instituce
Organizační a věcná rizika						
Nedostatek dětí (žáků)/ (žáků) ve škole (Nepříznivý demografický vývoj)	Do školy se přihlásí málo dětí (nebo jich hodně odchází na vyšší stupeň) a hrozí nedostatek dětí, což může vést k zániku této školy	0,3	3	0,9	Optimalizace sítě škol, dlouhodobé strategické plánování reagující na demografický vývoj celého území ORP Hořice.	Zřizovatelé školských zařízení, ORP Hořice,
Příliš mnoho dětí/žáků ve škole (Nepříznivý demografický vývoj)	V rámci zvýšené porodnosti se aktuálně do MŠ/ZŠ přihlásí mnoho dětí, pro které škola nemá dostatečné prostory	0,3	3	0,9	Optimalizace sítě škol, dlouhodobé strategické plánování reagující na demografický vývoj celého území ORP Hořice	Zřizovatelé školských zařízení a ORP Hořice
Velký počet dětí/žáků ve třídách	Nedostatečný prostor pro individualizaci práce s jednotlivými žáky a tudíž popření současného trendu. Hrozbou je nedostatečný rozvoj každého dítěte/žáka a snížení kvality výuky.	0,5	5	2,5	Systémová změna legislativy při financování vzdělávání a optimalizaci počtu dětí ve třídách	MŠMT a další státní instituce
Nedostatek možností pro sdílení dobré praxe	Přílišná zahlcenost učitelů jinými činnostmi nedává prostor pro možnost širší spolupráce mezi jednotlivými pedagogy či školami. Hrozbou je snížení kvality pedagogické práce a ztráta motivace.	0,4	6	2,4	Vyhledávání možností kvalitního a efektivního vzdělávání pedagogů pro sdílení dobré praxe. Nastartovat a rozvíjet strategické plánování při rozvoji úrovně pedagogické práce. Dostatek finančních prostředků na pokrytí těchto aktivit.	Ředitelé škol, MŠMT a další státní instituce
Vysoký věkový průměr pedagogů ve školách v území	Současný legislativní stav a finanční možnosti školství nelákají mladé absolventy k výkonu	0,3	3	0,9	Zvýšení prestiže a atraktivity učitelského povolání, které bude motivovat absolventy	MŠMT a další státní instituce





Název rizika (hrozba)	Scénář s popisem dopadu	Pravděpodobnost	Dopad (škoda)	Hodnota rizika	Popis předcházení/eliminace rizika	Vlastník rizika
	této profese. Hrozí nedostatek pedagog. pracovníků v území.				vysokých škol s pedagogickým zaměřením k nástupu do pedagogické praxe.	
Pedagogičtí pracovníci nemají aktuální znalosti a dovednosti v polytechnické oblasti a školám chybí samostatní odborníci v této oblasti	Útlum polytech. vzdělávání v minulosti způsobil i vymizení této aprobace, a to i z programů vysokých škol. Hrozí obtíže při získávání učitelů s takovou odborností při zavádění polytech. vzdělávání ve školách.	0,5	6	3,0	Vyhledávání možností kvalitního a efektivního vzdělávání pedagogů pro polytechnické předměty. Dostatek finančních prostředků na pokrytí těchto aktivit.	Vysoké školy, MŠMT a další státní instituce
Problematické vzdělávání pedagogů v malých školách (nedostatečné personální obsazení)	Malotřídní školy a jejich provoz nedávají příliš mnoho možností pro soustavnější vzdělávání pedagogů. Hrozí snížení kvality pedagogů i výuky.	0,4	5	2,0	Dostatečná nabídka vzdělávacích programů pro pedagogy v časově flexibilních termínech; e-learning a webináře	Instituce zajišťující vzdělávání pedagogů a MŠMT
Nedostatečná dopravní dostupnost malých obcí v regionu	Rušení dopravních spojů, které zajišťují dopravu dětí do MŠ, ZŠ hrozí zhoršená dostupnost základního vzdělávání	0,6	6	3,6	Důkladná analýza dopravní dostupnosti území, dlouhodobé strategické plánování v oblasti dopravy a zajištění potřebných finančních zdrojů na realizaci. Spolupráce obcí při zajišťování dopravy dětí do škol (školní autobusy, příspěvky na dopravu)	Zřizovatelé škol ve spolupráci s dopravci a Královéhradeckým krajem
Nedostatek příležitostí ke vzdělávání v oblasti inkluze/společného vzdělávání pro pedagogy	Překotnost změny zavádění inkluzivního vzdělávání má za následek častou nepřipravenost personální, stavební i metodickou a hrozí nedůsledné a nekonceptní kroky v zavedení inkluze žáků se SVP	0,4	5	2,0	Vyhledávání možností kvalitního a efektivního vzdělávání pedagogů pro inkluzivní vzdělávání. Dostatek finančních prostředků na pokrytí těchto aktivit	Vysoké školy, MŠMT a další státní instituce
Učitelé nejsou jazykově vybaveni pro výuku v CLIL	Naši učitelé vesměs nemají dostatečnou praxi v užití cizího jazyka, a tudíž nejsou schopni vést výuku v CLIL. Hrozbou je menší možnost škol aktivně přispívat k rozvoji jazykové gramotnosti.	0,6	6	3,6	Vyhledávání možností kvalitního a efektivního vzdělávání pedagogů pro inkluzivní vzdělávání. Dostatek finančních prostředků na pokrytí těchto aktivit. Pozitivní motivace pedagogů pro jazykové vzdělávání (např. karierní řád)	Vysoké školy, MŠMT a další státní instituce
Malý zájem zaměstnavatelů a podnikatelů o spolupráci se školami	Zaměstnavatelé a podnikatelé v naší oblasti nejsou zvyklí úzce spolupracovat se ZŠ a MŠ. Hrozbou je odliv pracovní síly z území.	0,4	5	2,0	Dlouhodobá podpora spolupráce mezi školami a podniky, navazování partnerství v území, rozvíjení formálních a neformálních kontaktů spolupráce	Ředitelé škol a firmy působící v území
Nezájem ze strany žáků a rodičů o vzdělávání	Společnost v současné době nemá prostředky k důslednější motivaci některých rodin při vzdělávání. Hrozí předčasné ukončování vzdělávání a snížení uplatnění těchto žáků na trhu práce.	0,6	6	3,6	Systémové změny v legislativě vedoucí ke zvýšené zodpovědnosti rodičů dětí za jejich vzdělávání. Pozitivní motivace ke zvyšování úrovně vzdělávání v území.	MŠMT a další státní instituce





Název rizika (hrozba)	Scénář s popisem dopadu	Pravděpodobnost	Dopad (škoda)	Hodnota rizika	Popis předcházení/eliminace rizika	Vlastník rizika
Nedostatečná kampaň/osvěta v oblasti inkluze/společného vzdělávání pro většinovou veřejnost, pro rodiče, pro rodiče žáků se speciálními vzdělávacími potřebami apod.	Současná veřejnost je rozdělena při pohledu na společné vzdělávání. Není dostatek informací, výsledků výzkumů apod., které by přesvědčily širokou veřejnost o správnosti tohoto řešení vzdělávání. Hrozí odchod žáků ze škol, které budou vzdělávat žáky se SVP.	0,4	4	1,6	Celostátní osvěta a podpora tomuto typu vzdělávání, kladná motivace všech zúčastněných pro tyto systémové změny	Média, rodiče dětí, široká veřejnost, MŠMT a další státní instituce
Neznalost metod nebo nemožnost implementace vlastní ICT techniky žáků na stávající podmínky školy (různorodé operační systémy apod.)	Nepřítomnost samostatného ICT technika ve školách (nedostatek financí) způsobuje nedostatečné využití stávající výpočetní techniky ve školách bez ohledu na možnost použití ICT techniky, kterou vlastní žáci. Hrozbou je snižování digitální gramotnosti učitelů a odliv žáků z těchto škol do jiných lépe vybavených.	0,6	5	3,0	Vyhledávání možností kvalitního a efektivního vzdělávání pedagogů pro zvyšování digitální gramotnosti. Dostatek finančních prostředků na pokrytí těchto aktivit a dále na zřízení pozice samostatného ICT technika v každé škole.	MŠMT a další státní instituce

Zdroj: vlastní zpracování

Závěrem je možné konstatovat, že na úspěch a kvalitu vzdělávání v území SO ORP Hořice má vliv celá řada faktorů, které mohou významným způsobem ovlivnit vzdělávání v území. Intenzita dopadu většiny rizik je vysoká, jejich reálný dopad na vzdělávání v území je však minimální. Veškerá identifikovaná rizika jsou maximálně rizika III. Kategorie – tedy rizika tolerovaná. Rizikovost úspěšného vzdělávání v území SO ORP Hořice není vysoká.



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY