



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



Místní akční plán rozvoje vzdělávání III

SWOT 3 analýza klíčových témat rozvoje vzdělávání v ORP Dobruška

Realizační tým: Ing. Olga Prázová (1.1.2022-30.6.2023)
Ing. Markéta Cejnarová (1.1.2022-30.6.2023)
Ing. Linda Dvořáková
Petra Středová

Projekt: CZ.02.3.68/0.0/0.0/20_082/0021719 Místní akční plán III Dobruška





Obsah

1. Úvod	3
2. SWOT-3 analýza pro klíčové téma Podpora čtenářské gramotnosti	4
3. SWOT-3 analýza pro klíčové téma Podpora matematické gramotnosti	6
4. SWOT-3 analýza pro klíčové téma Rozvoj potenciálu každého žáka	7
5. SWOT-3 analýza pro klíčové téma Podpora pedagogických, didaktických a manažerských kompetencí pracovníků ve vzdělávání	9
6. Závěr	10



1. Úvod

SWOT analýza představuje základní metodu, pomocí které se identifikují silné a slabé stránky interního prostředí a příležitosti a hrozby z prostředí vnějšího. SWOT analýza patří k nejčastěji používaným technikám pro hodnocení faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace. V tomto případě je využita jako situační analýza v oblasti vzdělávání na Dobrušsku pro potřeby strategického plánování. Samotná zkratka SWOT je odvozena od anglických názvů skupin, do kterých se faktory rozdělují. Pro přehlednost se faktory zapisují do matice nebo grafu:

- S – strengths – silné stránky
- W – weaknesses – slabé stránky
- O – opportunities – příležitosti
- T – threats – hrozby

Obecně lze silné a slabé stránky definovat jako faktory, které lze změnit či ovlivnit jejich vývoj s tím, že se jedná o faktory vycházející z vnitřního prostředí škol. Příležitosti a hrozby (vnější prostředí) se ovlivnit příliš nedají, je možné se jim přizpůsobit a je nutné je brát v úvahu při přípravě strategických plánů. Není možné, aby jeden identifikovaný faktor byl zároveň silnou a slabou stránkou nebo příležitostí a hrozbou. Analýza SWOT má smysl pouze v případě, že z ní získané výsledky budou dále využívány, a to v podobě navazujících opatření, která vyplývají z definovaných strategií. SWOT-3 analýza by měla odrážet pravé příčiny problémů tak, aby navazující návrhy aktivit přinesly správná řešení. Revize se provádí, pokud došlo k významným změnám a posunům v hodnocení situace na základě aktualizovaných podkladových informací. Díky tomuto popisu lze komplexně rozebrat a vyhodnotit sjednocené poznatky z dané oblasti/tématu/projektu/organizace a určit strategii dalšího rozvoje, cílů a aktivit.

SWOT-3 analýza vychází z následujících dokumentů: MAP II Dobrušsko, materiály a dotazníky Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR, České školní inspekce a dále zároveň z informací zjištěných vlastním šetřením, diskuzí s pedagogy a vedením škol na území MAP Dobrušsko. SWOT analýzy byly dále diskutovány v rámci pracovních skupin a upravovány na základě vzešlých podnětů. V pracovních skupinách byla snaha vést diskuzi do hloubky problému, tzn. zabývat se nejen identifikací problémů, ale zejména identifikovat pravé příčiny stávajícího stavu. Hledaly se hlavní důvody, které zapříčinily vznik problémů a diskutovali nad tím, jak může MAP systémově omezit do budoucna jejich další možný výskyt. Na základě zjištěných příčin pak členové pracovních skupin navrhovali možné nápravné kroky a zaměřili se na to, zda návrh priorit a cílů odpovídá jednotlivým prioritám Strategického rámce MAP a existuje propojení s konkrétními aktivitami v akčních plánech.

SWOT-3 analýza obsahuje minimálně 3 slabé stránky, 3 silné stránky, 3 ohrožení a 3 příležitosti a to pro každé z definovaných klíčových témat. Slabé stránky a ohrožení musí vždy souviset s revidovanou SWOT, následně popisovat příčiny problémů s návrhem konkrétních kroků na jejich řešení s následnou vazbou na navrhované aktivity.

SWOT-3 analýzy byly vypracovány pro klíčová témata:

- podpora čtenářské gramotnosti,
- podpora matematické gramotnosti,
- rozvoj potenciálu každého žáka,
- podpora pedagogických, didaktických a manažerských kompetencí pracovníků ve vzdělávání.



Výběr témat k SWOT analýze se řídí doporučeními danými Postupy MAP. Za území Dobruška lze konstatovat, že SWOT analýzy v těchto tématech obsahují všechny řešené oblasti a problematiky v rámci MAP. Nebyla vypracována samostatná SWOT pro oblast předškolního vzdělávání, ač v území je zřízena pracovní skupina pro mateřské školy. Nicméně řešená problematika této skupiny se promítá do všech uvedených analýz a dochází tak k věrnému zobrazení popisu stavu v území.

2. SWOT-3 analýza pro klíčové téma Podpora čtenářské gramotnosti

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> + Dlouhodobá spolupráce s knihovnami (knihovna v Dobrušce/obecní knihovny/školní knihovny), DDM + Motivovaní a kvalifikovaní pedagogové rozvíjející své vzdělání + Nabídka volnočasových aktivit při školách + Spolupráce a aktivity napříč předměty (občanská výchova, výtvarná výchova, dějepis) 	<ul style="list-style-type: none"> - Nízká kapacita pedagogů pro další aktivity - Nízký zájem dětí o čtení zejména na 2. stupni - Nízký zájem dětí o aktivity navíc - Vyšší počet dětí s poruchami učení a narušeným řečovým vývojem - Rodiče nepodporující čtení nejmladších dětí
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Projekty na vybavení pro podporu rozvoje čtenářské gramotnosti ✓ Dostatek inspirace pro pedagogy z mnoha různých zdrojů, alternativní metody ✓ Podpora ze Šablon OP VVV (vzdělávání, pomůcky atp.) ✓ Spolupráce mezi školami, sdílení zkušeností 	<ul style="list-style-type: none"> □ Nedostatek financí/krácené rozpočty □ Důraz na vědomosti oproti rozvoji klíčových kompetencí □ Změny ve školské legislativě, dotačních podmínkách

V rámci jednání pracovní skupiny bylo uvedeno, že SWOT analýza vypracovaná v rámci MAP II odpovídá i stávající situaci. RT navrhl drobné úpravy po vyhodnocení předchozích MAP a podle rozhovorů s pedagogy, aby analýza co nejdříve odpovídala reálné situaci během realizace projektu MAP III.

Charakteristické pro pedagogy je poměrně vysoké pracovní vytížení během školního roku, které je dáno mimo jiné rostoucí administrativní zátěží, vyšším počtem dětí, které potřebují individuální přístup z nejrůznějších důvodů, v úvahu je třeba brát i jiné nároky a charakteristiky např. na malotřídní škole (nízký počet pedagogů, malá zastupitelnost, náročnější příprava do hodin). Proto je třeba pedagogům nabídnout a přiblížit takové vzdělávací aktivity pro děti, které jsou již připraveny, jsou prověřené. Lze využít řadu podnětů z nejrůznějších odborných, zájmových webových stránek, sdílet dobré tipy v rámci pracovních skupin/společných setkání.



Podpora vzájemné komunikace představuje také stěžejní bod pro rozvoj gramotnosti v území a lze řešit nejrůznějšími formami jako je spolupráce v rámci školního týmu i v rámci dalších setkávání s pedagogy jiných škol, formou workshopů, podporou mentoringu nových učitelů nebo profesního rozvoje.

Nízký zájem o čtení ze strany dětí má nejrůznější příčiny, které se mohou vzájemně ovlivňovat. Jedná se zejména o snadný přístup k digitálním technologiím (hry, sociální sítě), které snadno odvádějí pozornost a zároveň na nich děti tráví hodně času. Knihy a čtení jsou pak pro ně daleko méně atraktivní a akční. Dalším faktorem je nedostatek času z nejrůznějších příčin jako je vysoké pracovní nasazení rodičů, hektický životní styl, přemíra volnočasových aktivit dětí (navštěvují řadu kroužků, sportů a to včetně víkendů) a jiná přetížení včetně sociálních sítí způsobují, že rodiče již nemají dostatek volna ani energie, aby se dětem věnovaly a trávily spolu cíleně čas např. hraním her, čtením, výlety do okolní přírody. Příčinou mohou být i negativní zkušenosti, ať rodičů či dětí, kdy byli nuceni k povinné četbě, která je nijak neoslovila, nezajímala, nebyla jim nikdy dostatečně zajímavě podána a vysvětlena. Rodiče pak své děti ve čtení nepodporují nebo dítě není četbě vůbec nakloněno. Rovněž např. neznalost pestré nabídky, nedostatečný přístup ke knihám z důvodu ekonomických, poruchy čtení mají na čtenářskou gramotnost negativní vliv. Tuto slabou stránku lze kompenzovat správnou motivací žáků, různorodou nabídkou knih a vzdělávacích programů pro pedagogy i žáky, přístupem a návštěvami knihoven, vzdělávacími projekty a výměnou zkušeností společně se snadno dostupnou inspirací pro pedagogy.

Nedostatečná motivace k podpoře dětí ze strany rodičů může mít další příčiny jako je nedůvěra ve školní systém nebo jazykovými a kulturními rozdíly (aktuálně se týká ukrajinských žáků). Zde je třeba využít příležitostí v podobě sdílení zkušeností, dbát na zajištění informovanosti, aktivně problémy řešit a zároveň pěstovat na škole otevřené a přátelské prostředí ochotné naslouchat, komunikovat a hledat řešení.

Hrozby v oblasti legislativy nebo omezených rozpočtů nelze z hlediska území snadno ovlivnit a je spíše dlouhodobou záležitostí nastavených priorit a cílů a to včetně hrozby zbytečného důrazu na množství vědomostí oproti podpoře rozvoje klíčových kompetencí dětí a žáků. Lze však konstatovat, že obecně k výraznému zlepšení situace ve srovnání s minulými lety, že tyto hrozby nejsou zásadního rázu a lze je překonávat např. sdílením zkušeností a spoluprací, tipy pro výuku a hledáním možností motivovaných pedagogů. Zároveň však problém je komplexnější, nelze např. opomenout, že děti musí k přijímacím zkouškám a k těmto zkouškám musí být připraveny, tj. mít poměrně rozsáhlé vědomosti a to včetně těch, kterým třeba do hloubky vůbec nerozumí.



3. SWOT-3 analýza pro klíčové téma Podpora matematické gramotnosti

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> + Motivovaní a kvalifikovaní pedagogové rozvíjející své vzdělání + Široká nabídka dalších aktivit při školách zaměřených na rozvoj MG + Dostatek vzdělávacích pomůcek (3D tiskárny, robotické stavebnice, ozoboti) + Spolupráce mezi školami a sdílení praxe 	<ul style="list-style-type: none"> - Nízká kapacita pedagogů pro další aktivity - Nízký zájem dětí o matematiku a související aktivity v matematické gramotnosti - Vyšší počet dětí s poruchami učení
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Projekty na vybavení pro podporu rozvoje matematické gramotnosti ✓ Dostatek inspirace pro pedagogy z mnoha různých zdrojů, alternativní metody ✓ Podpora ze Šablon OP VVV (vzdělávání, pomůcky atp.) ✓ Spolupráce mezi školami, sdílení zkušeností 	<ul style="list-style-type: none"> □ Nedostatek financí/krácené rozpočty □ Důraz na vědomosti oproti rozvoji klíčových kompetencí □ Nedostatek pedagogů □ Změny ve školské legislativě, dotačních podmínkách

Poměrně znatelnou hrozbou v území je nedostatek kvalifikovaných pedagogů pro výuku matematiky. Příčin je celá řada, studenti VŠ nemají o obor matematiky zájem, jedná se o náročnější studium a řada absolventů tohoto studia nejde do pedagogické praxe. Ani pracovní a platové podmínky nejsou ve školství ve srovnání s jinými obory tak atraktivní. Příležitosti pro eliminaci této slabé stránky lze spatřovat zejména v navyšování platu pedagogů, zvyšování prestiže učitelského povolání, podporou absolventů formou mentoringu (nejen) při jejich začátcích v praxi, vybaveností škol zajímavými vzdělávacími pomůckami, podporou při dalším vzdělávání a propojováním výuky s dalšími předměty.

Slabou stránku představuje zejména nízký zájem dětí o matematiku a související aktivity jako jsou soutěže, olympiády. Žáci se zbytečně obávají složitosti matematiky, ale i technických oborů. Matematika je často žáky i rodiči vnímána jako potřebný základ vzdělání, který je však nudný, často nesrozumitelný a není propojen s praxí. Lze však využít řadu příležitostí pro zvýšení atraktivity matematiky a souvisejících oborů a to se v území daří. Jsou rozvíjeny některé vzdělávací aktivity a akce pro žáky jako jsou turnaje v piškvorkách, dny pro robotiku, informatiku. Podpořit matematickou gramotnost v území je třeba i pomocí vzdělávání pedagogů, sdílením zkušeností mezi učiteli a příklady dobré praxe. Existuje řada možností pro inspiraci učitelům včetně využívání některých prvků z metody výuky podle profesora Hejného. Úkolem MAP je pak zprostředkovat do území tyto pozitivní zkušenosti a příklady dobré praxe.

V území byly v minulých letech podpořeny aktivity v oblasti finanční gramotnosti a je zájem tuto podporu dále rozvíjet. Nicméně výuka finanční gramotnosti je nepravidelná a to z řady důvodů. Školy nemají dostatek kvalifikovaných učitelů, pedagogové mají nízkou kapacitu pro tyto další aktivity, nemusejí mít podporu ze strany vedení škol a to jak z důvodu nastavení priorit, tak i z důvodů



finančních. Systematické výuky finanční gramotnosti může být dosaženo zvýšením důrazu na toto téma ve vzdělávacím kurikulu, vytvořením partnerství s externími organizacemi. Zvyšování finanční gramotnosti se následně promítá i do cílů MAP a realizovaných aktivit v rámci implementace.

Slabá stránka týkající se zvyšujícího se počtu dětí s poruchami učení má řadu příčin, ale není jednoduché tyto příčiny odhalit a pravděpodobně není možné identifikovat všechny souvislosti. Rovněž je nutné uvést, že tato slabá stránka neplatí jen pro oblast matematické gramotnosti, ale jedná se o celkovou slabou stránku společnosti nejen za řešené území. Může se jednat o vyšší přítomnost „chemie“ v naší stravě a ve vodě (zbytky pesticidů, hnojiv, používaných léků), určitě má vliv i moderní medicína (záchrana předčasně narozených dětí, které si ale mohou nést zdravotní hendikepy, problematika IVF) nebo třeba nadužívání moderních informačních technologií – v tomto případě ovšem s jejich negativními následky (závislosti, šikana, nepřiměřené porovnávání, překroucený obsah sdělení na sítích, negativní ovlivňování influencery). I zde se však nabízí příležitosti, jak s těmito negativy pracovat – podporovat další vzdělávání pedagogů, sdílení zkušeností a postupů, využívání externích organizací zabývajících se digitálním wellbeingem, kritickým myšlením apod. Důležitá je otevřenost komunikace, vytváření vstřícného, chápavého a zároveň nápomocného prostředí na školách.

4. SWOT-3 analýza pro klíčové téma Rozvoj potenciálu každého žáka

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> + Některé ZŠ již pracují s nadanými žáky + Školy mají speciální i sociální pedagogy + Podpora doučování přímo na školách + Posilování vztahu žáků k místu, kde žijí 	<ul style="list-style-type: none"> - Špatná komunikace s některými rodiči, rostoucí agrese u žáků i rodičů, nezáměr o spolupráci se školou - Nedostatek odborných pracovníků a jejich financování (nesystémová řešení) - Horší spolupráce s PPP (dlouhé čekací lhůty, obecná doporučení bez specifik)
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sdílení inspirace a zkušeností z praxe v území ✓ Finanční podpora z MAP a dalších dotací ✓ Využívání nových metod a trendů ve vzdělávání ✓ Spolupráce ZŠ a MŠ 	<ul style="list-style-type: none"> □ Snižování rozpočtů na úkor rozvoje pedagogické práce s dětmi/žáky □ Nedostatek financí na mimoškolní vzdělávání ve spojení s finančně náročnou dopravou □ Nedostatek dětských psychologů a psychoterapeutů

V analyzovaném území Dobruška lze vysledovat začínající snahy o rozvoj potenciálu každého žáka. Řešené území je poměrně malé a kompaktní, mateřské a základní školy mezi sebou spolupracují a to zejména v rámci přípravy předškoláků, v malotřídních školách např. při nejrůznějších oslavách svátku v komunitě obce. Dokladem toho, že dochází k rozvoji žáků, jsou výše uvedené silné stránky - zřízení



na větších školách působí speciální pedagogové, na ZŠ a MŠ Deštné v Orlických horách nově sociální pedagog. Právě výměna zkušeností představuje jednu z cest, jak řešit hrozby v podobě omezených možností financování. Sdílení je přínosné pro usnadnění cest ostatním, tj. úspora času i financí při hledání nových cest ve vzdělávání.

Nedostatek odborníků ve školství jako jsou logopedové, psychologové, speciální a sociální pedagogové představuje problém s řadou příčin. Kvůli tomuto nedostatku nedochází k včasným intervencím směrem k žákům a jejich rodinám, problémy se zbytečně prohlubují a jejich řešení je o to složitější a časově náročnější. Mezi příčiny tohoto stavu lze jmenovat především omezené rozpočty škol, nesystémové řešení ve školství, nedostatek potřebných odborníků (nedostatek absolventů, nízká atraktivita práce ve školství, nižší finanční ohodnocení oproti soukromé sféře), byrokratické překážky v podobě složitých administrativních postupů, dlouhých lhůt, náročného projednávání.

Slabou stránku v území představuje nedostatečná diagnostická podpora školských poradenských zařízení a dlouhé čekací lhůty na diagnostiku. Tento problém má rovněž více úrovní příčin, mezi které lze zařadit nárůst poptávky do diagnostických služeb v souvislosti s výskytem nejrůznější škály poruch u dětí a žáků, nedostatek potřebných odborníků. Tuto slabou stránku lze minimálně částečně kompenzovat nastavením efektivní komunikace a spolupráce s příslušnými organizacemi, společnými setkáními a sdílením zkušeností.

Pedagogové rovněž stojí před výzvou zvládat nápor dětí s nejrůznějšími poruchami učení i chování. To může odrazovat absolventy VŠ od profese pedagoga a zároveň přispívá k vyhoření těch současných. Této oblasti je třeba se věnovat (rovněž viz klíčové téma Podpora pedagogických, didaktických a manažerských kompetencí pracovníků ve vzdělávání) a vytvářet systém podpory, navázání nových spoluprací (s logopedy, speciálními pedagogy apod.), sdílení zkušeností, praxe a mentoringu pro nové i stávající pedagogy.



5. SWOT-3 analýza pro klíčové téma Podpora pedagogických, didaktických a manažerských kompetencí pracovníků ve vzdělávání

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> + Zájem o další vzdělávání a motivovaní pedagogové + Široká nabídka dalšího vzdělávání pedagogů v rámci kraje + Četné využívání dotací se formě tzv. šablon + Působení MAP – podpora spolupráce a setkávání mezi pedagogy, rozvoj aktivit + Spolupráce s ORP 	<ul style="list-style-type: none"> - Nízká kapacita pedagogů pro další vzdělávací aktivity zejména v malotřídních školách - Vysoká administrativní zátěž vedení škol - Přehlcení škol nabídkami vzdělávání bez ohledu na kvalitu a dlouhodobou udržitelnost - Vysoký průměrný věk pedagogů
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Další rozvoj MAP – vzdělávání, spolupráce, dlouhodobá udržitelnost ✓ Legislativní ukotvení změn potřebných pro moderní školství ✓ Široká nabídka kvalitního vzdělávání pro vedení škol i pedagogy, vzdělávání na míru i online ✓ Rozvoj podpory pro vedení škol (pro začínající ředitele, vznik středního článku) ✓ Rozvoj spolupráce s dalšími subjekty z území (podniky, NNO, VŠ) 	<ul style="list-style-type: none"> □ Vyhoření pracovníků škol z důvodu kumulace nejrůznějších problémů (administrativní zátěž, komunikace s rodiči, nárůst žáků vyžadujících individuální přístup při zachování vysokého počtu žáků ve třídě a další.) □ Odkládání a zdlouhavé zavádění systematických změn v českém školství □ Krácení rozpočtů škol □ Snižování zájmu o učitelskou profesi

Vysoká administrativní zátěž vedoucích pracovníků škol představuje slabou stránku nejen pro řešené území, ale pro celou republiku. Administrativa a byrokracie ředitele zbytečně zahluje na úkor rozvoje škol. Ředitel by měl v první řadě velkou část svého času věnovat vedení pedagogického týmu, namísto toho většinu jeho času zabere řešení otázek provozních, finančních a personálních. Dokladem toho je i fakt, že zatímco v ČR se spolupráci s učiteli za účelem zvyšování kvality výuky věnuje ředitel z cca 20 % svého času, v neúspěšnějších vzdělávacích systémech to je až 80 % času. Tuto hrozbu zatím nelze eliminovat žádnou silnou stránkou v území a je třeba systematického řešení – např. digitalizace a propojování informačních systémů, zjednodušení reportingu, zlepšování komunikace mezi úřady a školami, podpora administrativního personálu.

Administrativní zátěž se týká také pedagogů a to na úkor času, který by mohly využít pro zlepšování vzdělávání dětí a žáků. Stresující a časově náročné může být i jednání a komunikace s některými rodiči. Důsledkem tohoto přetížení je mimo jiné snižující se motivace pro výkon pedagogické práce, pracovníkům hrozí vyhoření. Zde lze využít příležitosti v podobě podpory spolupráce, setkávání, výměny zkušeností a dobré praxe, kde figuruje i MAP.

Malotřídní školy mají svá specifika a nejinak tomu je v analyzovaném území Dobruška. Jedná se zejména o vyšší zátěž pedagogů, která je způsobena řadou příčin. Malé školy často nemají dostatek učitelů na to, aby mohly uvolnit jednoho z nich na vzdělávání, aniž by to negativně ovlivnilo výuku



a chod školy. Vedení škol může klást větší důraz na nepřetržitou výuku, nejsou k dispozici suplující učitelé a vzdělávání pedagogů nemusí být považováno za prioritní záležitost. Svou roli může hrát i vyšší vzdálenost od měst a nutnost dojíždět za prací i dalším vzděláváním a stejně tak časová náročnost některých vzdělávacích aktivit. Malotřídní školy mají také obecně menší počet žáků, což znamená, že mají také méně financí a méně pedagogického personálu ve srovnání s většími školami. I zde pak v eliminaci slabé stránky může svou důležitou roli hrát setkávání, sdílení a výměna zkušeností, vzájemná inspirace. Zapojení pedagogů do spolupráce a sdílení zkušeností vyžaduje čas a úsilí, ale může přinést mnoho výhod, jako je profesní rozvoj, inovativní přístupy ve výuce a vzdělávání, vznik kolegiálního prostředí na škole. Na druhou stranu malotřídní školy nabízí pedagogům určité výhody v podobě nižšího počtu žáků, často „rodinného“ prostředí, více času pro individuální přístup k dětem a možností kreativních řešení.

6. Závěr

Díky aktivitám, které iniciuje a realizuje projekt MAP, dochází v území k rozvoji vzájemné spolupráce mezi školami a pedagogy a jsou tak eliminovány některé ze slabých stránek a je také možnost čelit vnějším hrozbám při současně identifikaci příčin uvedených problémů. Projekt MAP pomáhá udržovat silné stránky v území a podporuje využívání některých příležitostí. Z pohledu škol je MAP hodnocen jako přínosný pro území a to zejména pro cílovou skupinu dětí a žáků a pedagogů. Setkávání, výměna zkušeností a příkladů dobré praxe jsou vysoce ceněny a zároveň by s největší pravděpodobností bez MAP realizovány nebyly. Na základě aktualizovaných SWOT 3 analýz byla provedena revize Strategického plánu, aktualizován akční plán na rok 2023 a zpracovány akční plány na roky 2024, 2025, které obsahují implementační aktivity pro MAP IV.