



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

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Tvorba MAP

vzdělávací materiál

připravila

Dana Diváková



NÁRODNÍ INSTITUT
PRO DALŠÍ
VZDELÁVÁNÍ



Strategické řízení a plánování
ve školách a v územích



OBSAH

Úvod	4
1. Vytváření organizačních struktur	6
2. Analytická část	11
3. Strategická část	22
4. Akční plán	32
5. Finanční zdroje při tvorbě MAP	36
6. Monitorování a vyhodnocování (evaluace)	38



Úvod

V následujícím textu se zaměříme na jednotlivé kapitoly tvorby MAP, které jsou součástí Inspiromatu, který je vám k dispozici pro přípravu vašich plánů.

Při přípravě MAP prosím důsledně dodržujte Postupy MAP, stejně jako další materiály pro příjemce projektů, pokud jste již realizátory.

Na jednotlivých kapitolách pracoval tým ve složení Pavla Růžková, Dana Diváková, Gabriela Filingerová a Stanislav Kocourek.

Text je doplněním obsahu webinářů, konkrétně modulu Tvorba MAP a Inspiromatů.



10 hodin webinář



1. Vytváření organizačních struktur

1.1 Organizační struktura

Organizační struktura zpracování MAP má povinnou a nepovinnou část. Povinný je realizační tým a Řídicí výbor, nepovinné pak pracovní skupiny.

A. Realizační tým

Realizační tým (RT) je tým realizátora projektu. Realizační tým vede projektový manažer. Projektový manažer může být buď interní, nebo externí. Mnoho realizátorů si najímá externího manažera vzhledem k náročnosti celého procesu.

„Postupy MAP“, str. 24:

Je potřeba odlišovat Řídicí výbor a realizační tým projektu.

Odpovědnost za proces realizace projektu a odevzdání výstupů určených v „Postupech MAP“ má realizační tým, který bude malý a akceschopný.

Odpovědnost za obsah MAP nese Řídicí výbor.



DOPORUČENÍ

Zapojte ty, kdož mají určité znalosti, ať už přímo v metodě komunitního plánování, nebo z jiných oblastí plánovacích aktivit, z oblastí zapojování veřejnosti atd. Budujte si tým lidí znalých metod a principů, kteří s podporou externích odborníků budou hlídat kvalitu procesu i výstupů. Proces plánování vzdělávání vyžaduje kvalitní řízení.

Proces musí řídit lidé, kteří se na něm aktivně podílejí a kteří jsou ochotni spolupracovat dlouhodobě.



TIP

V mnoha případech, zejména pokud MAP začínáte teprve realizovat, nebo na velkých územích, je možné, že realizační tým bude sám připravovat návrhy, podněty a podklady pro jednání Řídicího výboru, případně pracovních skupin tam, kde se rozhodnete je zřídit. Pravidelně se setkávají pracovní skupiny z ředitelů/učitelů a ty jsou klíčové při úpravě návrhů jednotlivých částí MAP před tím, než je jako celek schválí ŘV.

Mezi hlavní úkoly realizačního týmu patří (viz „Postupy MAP“, str. 25):

- *zajišťovat potřebné podkladové materiály a ty pak předkládat řídicímu výboru MAP pro jeho návrhy a diskuzi s partnery v území,*
- *monitorovat průběh realizace MAP,*
- *spolupracovat při relevantních aktivitách procesu MAP s odborným garantem MAP (to je NIDV),*
- *zajišťovat organizaci společných vzdělávacích a informačních aktivit v rámci MAP,*



- ve spolupráci s odborným garantem rozvíjet u zástupců zřizovatelů a v zapojených školách odbornou znalost k odborným tématům MAP,
- účastnit se (na doporučení odborného garanta) aktivit souvisejících s přímou podporou škol a dalších vzdělávacích zařízení v oblasti řízení kvality vzdělávání,
- zajišťovat v oblastech MAP přenos výstupů mezi dílčími týmy, které mohou být v rámci organizační struktury MAP zřízeny,
- pravidelně vyhodnocovat realizované aktivity a dosahování cílů MAP.

B. Řídicí výbor

Pro oblast řízení se v praxi ustanovuje Řídicí výbor (ŘV).

„Postupy MAP“, str. 25: Role ŘV je přímo spjatá s procesem plánování, tvorbou a schvalováním MAP. Jeho složení by mělo reprezentativně odpovídat složení partnerství MAP. Partnerství MAP může vytvářet další organizační prvky - pracovní skupiny apod., a forma organizace je plně v kompetenci každého partnerství. ŘV je povinný pro všechna partnerství.



DOPORUČENÍ

Jako první krok najděte na svém území systémové lídry ve vzdělávání a zapojte je do Řídicího výboru. Systémoví lídři jsou lidé, kteří dokážou vidět vzdělávání jako systém a jsou ochotni podporovat zlepšování i v jiných školách než ve své vlastní. Najděte takové lídry, které vede jejich snaha rozvíjet úspěch každého žáka.

Hybnou silou Řídicího výboru jsou lidé, kteří:

- se do plánování dobrovolně zapojili,
- se mu věnují i ve volném čase,
- uvěřili, že napříště se již v oblasti vzdělávání nebude rozhodovat o nich bez nich.

Tento zájem podílet se na správě věcí veřejných je to nejcennější, co máte k dispozici. Pokud přijdete o důvěru lidí, budete ji velice těžko získávat zpátky.

Složení Řídicího výboru

Řídicí výbor je hlavním pracovním orgánem partnerství MAP. Je tvořen zástupci klíčových aktérů ovlivňujících oblast vzdělávání na území MAP. Při sestavování výboru je potřeba zajistit reprezentativnost z pohledu vzdělávání v daném území.



Řídicí výbor je především platformou („Postupy MAP“, str. 26):

- kde se odehrává spolupráce všech relevantních aktérů ve vzdělávání v daném území (na základě reprezentativního zastoupení),
- která je hlavním představitelem MAP – projednává podklady a návrhy k přípravě, realizaci a evaluaci MAP,
- která zprostředkovává přenos informací v území.

Povinní zástupci (viz „Postupy MAP“, str. 25):

- zástupce realizátora projektu MAP
- zástupce kraje
- zástupci zřizovatelů škol – školy bez rozdílu zřizovatele, tj. včetně soukromých a církevních
- vedení škol, výborní učitelé (učitelé–lídři tak, jak je chápe kariérní systém), zástupci ze školních družin (platí pro ZŠ) – školy mateřské a základní bez rozdílu zřizovatele, tj. včetně soukromých a církevních
- zástupci organizací neformálního a zájmového vzdělávání (mimo družin)
- zástupci základních uměleckých škol
- zástupce KAP
- zástupci rodičů, kteří jsou doporučeni školskými radami nebo organizacemi (NNO) sdružujícími rodiče
- lokální konzultant ASZ – povinný partner pro územní obvody obcí ORP, na kterých se nachází sociálně vyloučená lokalita zařazená do Koordinovaného přístupu k sociálně vyloučeným lokalitám
- zástupce ITI nebo IPRÚ – pouze v relevantních případech, tj. území MAP, které se překrývá s územím, pro které je zpracováno ITI nebo IPRÚ
- zástupce MAS působících na území MAP (výjimkou je stav, kdy MAS v území není, anebo pokud je MAS žadatelem a realizátorem projektu)

Zapojte rovněž zástupce základních uměleckých škol. Pokud se na vašem území takové školy nevyskytují, můžete nechat místo v Řídicím výboru neobsazené, nebo můžete oslovit zástupce ZUŠ z jiného regionu, i jako hosta.

Doporučení zástupci:

- zástupci mikroregionů na území MAP
- další zástupci dle návrhu členů Řídicího výboru



TIPY

Přestože podnikatelské subjekty působící v regionu nejsou jmenovány a jsou více zapojeny v rámci zpracování Krajských akčních plánů, mají i v MAP svou velmi významnou roli. Získáte tím důležité informace o potřebách zaměstnavatelů v regionu vzhledem k budoucím zaměstnancům.



Pokud nemáte dostatek zkušených expertů a lídrů ve svém území, přizvěte jako další doporučené zástupce experty a lídry z jiných regionů. Mohou to být například pracovníci pedagogických fakult, konzultanti ve vzdělávání, pracovníci z neformálního vzdělávání nebo NNO, odborníci z krajského úřadu. Tito lidé vám pomohou vést věcnou diskusi, udržet nadhled a přinést nápady.

C. Pracovní skupiny

Vytvoření pracovních skupin není v rámci zpracování MAP povinné. Nicméně velmi doporučujeme, abyste tak učinili.

Pracovní skupiny mají svou velmi důležitou roli, neboť jejich zřízením a fungováním naplňujeme hlavní princip komunitního plánování, kdy jsou zapojeni všichni aktéři, tedy zadavatelé (zřizovatelé škol), uživatelé (žáci a rodiče žáků) a poskytovatelé (školy, školky, neformální vzdělavatelé).

Výhodou pracovních skupin je širší spektrum zapojených do zpracování MAP, vzájemná komunikace a díky tomu přenos informací, častější setkávání a rovněž vzájemná inspirace.

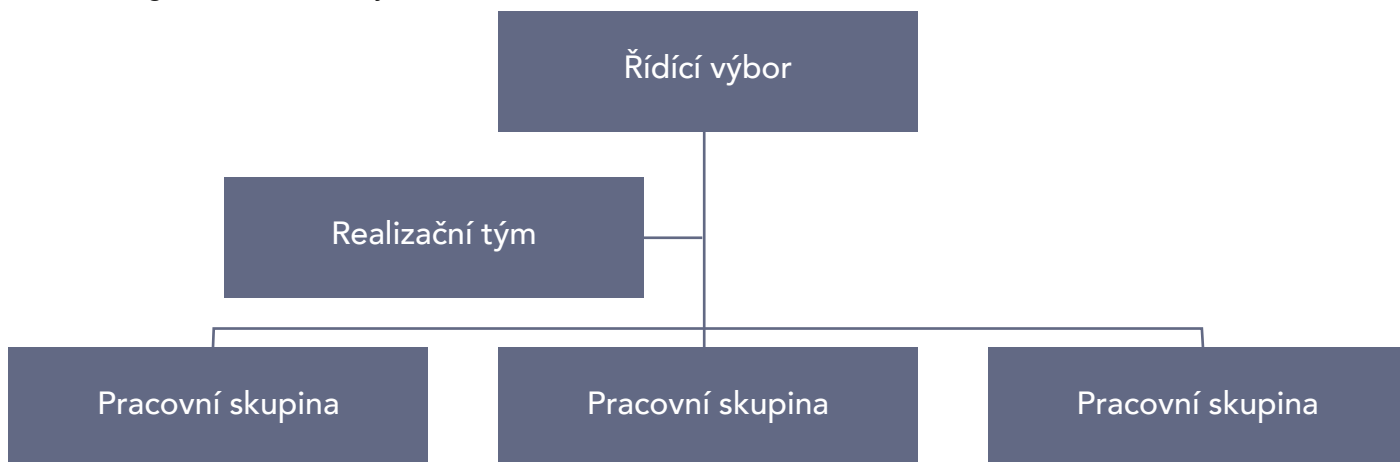
Většina zpracovatelů MAP má zřízeny pracovní skupiny, protože jsou pro ně velkým přínosem.

„Postupy MAP“: Organizační struktura partnerství může obsahovat pracovní skupiny, sekce či jiná pracovní a poradní tělesa.

Obsah jednání pracovních skupin je definován v „Postupech MAP“, str. 31, Podaktivita a):

Struktura partnerství MAP by měla odrážet územní charakteristiky, včetně již existujících funkčních partnerství (MAS, dobrovolný svazek obcí apod.), a reflektovat strategii MAP, aby mohla být efektivně naplňována.

Schéma organizační struktury



1.2. Časový plán práce organizačních struktur

Plánování v oblasti vzdělávání musí respektovat rytmus školního roku. Proto je potřeba práci jednotlivých struktur rozdělit.

V plánování s ohledem na školní rok hrají roli zejména dny prázdnin a volna.

Hlavní organizaci školního roku lze zjistit předem na webových stránkách MŠMT, zde: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/organizace-skolniho-roku-2015-2016>.



Nevhodné termíny pro setkávání Řídícího výboru, pracovních skupin:

- hlavní prázdniny
- poslední týden v srpnu a začátek září
- vánoční svátky
- leden
- únor – březen (jarní prázdniny, jejich konání je možné najít zde:
<http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/organizace-skolniho-roku-2015-2016>)
- červen – uzavírání klasifikace za druhé pololetí a celého školního roku – realizační tým může například připravovat podklady pro průběžný monitoring nebo hodnocení projektu
Na druhou stranu je např. prosinec měsícem, ve kterém se ve školách realizuje mnoho aktivit i pro rodiče žáků a je tedy možno je využít pro komunikaci s rodiči.

3. Zohlednění územní charakteristiky

Rozčleňte MAP do dílčích částí.

V rámci jednoho projektu MAP se vytváří jeden místní akční plán a ten může mít více dílčích částí: MAS + město nebo sever/jih, případně město + venkov + sociálně vyloučená lokalita (ve které probíhá projekt v rámci Koordinovaného přístupu v sociálně vyloučených lokalitách).

Otázky k tématu

1. Jaká je povinná organizační struktura pro tvorbu MAP
2. Navrhněte organizační strukturu vašeho MAP
3. Kdo, kromě povinných zástupců, by měl být ve struktuře MAP



2. Analytická část

2.1. Strategická analýza

Součástí strategické analýzy je SWOT3 analýza.

SWOT analýza je metoda, jejíž pomocí je možno identifikovat silné (angl. Strengths) a slabé (angl. Weaknesses) stránky, příležitosti (angl. Opportunities) a hrozby (angl. Threats). Jedná se o metodu analýzy užívanou mimo jiné právě při tvorbě plánů a politik (policy analysis). Číslo 3 pak znamená definovat minimálně 3 položky v každé z oblastí SWOT analýzy, tedy 3 silné, 3 slabé stránky, 3 příležitosti a 3 ohrožení (www.wikipedia.cz).



DOPORUČENÍ

K tomu, abyste mohli provést SWOT3 analýzu v prioritních oblastech, potřebujete analytické údaje, které vám umožní vycházet ve SWOT3 analýze nejen z vlastních pocitů. SWOT3 analýza musí být založena také na důkazech nebo porovnání se situací na jiných územích, nebo s kritérii modelu kvalitní školy České školní inspekce.

Analýza by měla přinášet odpověď **minimálně** na otázky týkající se povinných opatření MAP a investičních potřeb pro podporu z IROP/OP PPR. K tomu, abyste mohli později navrhnout aktivity zohledňující povinná opatření, potřebujete provést analýzu stávajícího stavu.

Výsledky strategické analýzy se zpracují **do analytické části MAP**.

- Uspořádejte setkání pracovní skupiny ke SWOT analýze. Zopakujte, co již bylo dohodnuto k problémům a prioritám.
- Ved'te diskuzi ke SWOT analýze v každé z priorit pomocí návodných otázek.
- Vytvořte SWOT analýzu. K diskuzi potřebujete zapisovatele, který navrhovaná témata bude zapisovat rovnou do počítače. Velmi to zjednoduší následnou práci při spojování podobných témat a zpracování výstupů.
- SWOT analýzu pošlete ještě jednou členům pracovní skupiny k doplnění s tím, že na dalším jednání bude schválena konečná verze.

Analýza se soustředí na dvě širší kategorie – vnitřní a vnější faktory, které se ještě dále dělí na svůj pozitivní a negativní aspekt. Všechna čtyři pole se musí doplňovat a vykazovat použití stejných, jednotných a přísných logických postupů. Tak je nezbytné, aby byly spojovací linie mezi jednotlivými dimenzemi ve výsledném grafu viditelné a pochopitelné.

Silné stránky:

- Jaké jsou výhody vzdělávacích institucí a služby na našem území?
- Co funguje správně?



- Na čem můžeme stavět?
- Na co můžeme být pyšní?
- S čím jsem nejvíc spokojený?
- V čem se daří spolupracovat? Co umíme sami a můžeme učit ostatní?
- Jaké relevantní zdroje jsou k dispozici?

Co okolní subjekty vnímají jako silné stránky vzdělávacích institucí a služeb na našem území?
Slabé stránky:

- Co nefunguje?
- Co by se mělo zlepšit?
- Co je potřeba řešit?
- Na co se zapomíná?
- Co mi nevyhovuje?
- Čemu bychom se měli na našem území ve vzdělávání vyhnout?
- Co by bylo dobré zlepšit?

Příležitosti

- Jaké jsou pozitivní příležitosti vyplývající ze situace vzdělávacích institucí a služeb na našem území?
- Které pozitivní trendy ve vzdělávání se váží k situaci vzdělávacích institucí a služeb na našem území?
- Příležitosti mohou vycházet z takových věcí jako změny na trhu práce, ať už v širším či užším významu; změny vládní politiky v oblasti, ke které se váže situace organizace; sociální, demografické změny; změny životního stylu; místní události atd.

Pozor, nezaměňujte příležitosti za cíle!

Ohrožení:

- Jakým vnějším překážkám vzdělávací instituce a služby na našem území čelí?
- Mění se významně vnější podmínky nutné pro realizaci vzdělávání na našem území?
- Mění se stávající vývojové trendy ve vzdělávání?



Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a ohrožením na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu. Výstupem kompletní analýzy SWOT je doporučení – strategické směry pro rozvoj v území.

Strategické směry, které vyplývají ze SWOT analýzy:

	S – silné stránky	W – slabé stránky
O - příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T - ohrožení	Strategie ST	Strategie WT

Legenda ke strategickým směrům:

- SO – využít silné stránky k získání výhody
- WO – překonat slabiny využitím příležitostí
- SW – využít silné stránky k čelení hrozbám
- WT – minimalizovat náklady a čelit hrozbám

Pro každou prioritu je třeba navrhnout vhodný strategický směr na základě SWOT analýzy. Častý zřejmě bude směr „WO – překonat slabiny využitím příležitostí“, a to v případech, kdy se předpokládá využití projektového financování (příležitost) pro řešení slabých stránek.

Příklad dobré praxe výběru priorit a zpracování SWOT ke každé z priorit v SR ORP Blansko:
<http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/e5b2eef1-a040-4efb-bf27-f4848d51a752/SR-MAS-ORP-Blansko.PDF>

Při vnitřní evaluaci MAP projděte se členy Řídicího výboru minulou SWOT analýzu a všimněte si:

- zda se vám podařilo odstranit některé slabé stránky,
- zda se objevily nové silné stránky,
- jak jste využili dané příležitosti.

Očekávané výstupy (Postupy MAP):

Analytická část MAP s vymezením problémových oblastí a klíčových problémů (volná forma zpracování).

- *Analytická část musí pokrývat povinná opatření MAP, zároveň výstupem této části je vymezení doporučených, průřezových a volitelných opatření MAP.*
- *Analytická část musí obsahovat stručný popis potřebných investic v návaznosti na další analytická zjištění. Popis investic musí obsahovat stupeň připravenosti investice. Pokud již existují k investičnímu záměru dohody o investicích v místě, nebo souhlas zřizovatele, přikládají se již do analytické části.*



DOPORUČENÍ

Z praxe vyplývá, že seznam investic v tabulce, která je přílohou Strategického rámce MAP pro potřeby IROP/OP PPR, má rozsah desítky stran, a to i bez popisu stupně připravenosti. Proto, aby se v analytické části neopakovaly tyto detailní informace, doporučujeme, aby v analytické části bylo rámcově



popsáno zaměření investic v textové formě ve stručných odstavcích (ve smyslu „co je potřeba“). V tabulce obsahující seznam investic, která je přílohou Strategického rámce MAP pro potřeby IROP/OP PPR, uvedete další detaily vyžadované tabulkou. V popisu aktivit pak bude, jaká konkrétní investice, do kdy, za kolik peněz, odpovědnost, zdroje financování.

Závazným výstupem analýzy je vymezení prioritních oblastí a SWOT3 analýza pro každou z oblastí (tj. maximálně tři silné stránky, tři slabé stránky, tři příležitosti a tři ohrožení).

2.2. Zdroje pro strategickou analýzu

Existuje více zdrojů, které lze v rámci strategické analýzy při tvorbě MAP využít. V následujícím textu jsou zmíněny jak zdroje vnitřní, tak i zdroje vnější, které mají nebo mohou mít přímou vazbu na MAP. Strategická analýza znamená systematické shromažďování všech dostupných informací a podnětů a následné hledání společných témat mezi nimi.

V komunitním plánování:

- poskytuje hlavní informace o kontextu, ve kterém se území pohybuje, a to tím, že shrnuje výstupy, problémové oblasti a priority z již dříve provedených analýz, včetně analýz na vyšších územních úrovních (krajských a národních), anebo na nižších územních úrovních, nebo z jiných analytických zdrojů;
- umožňuje označit ty, které jsou pro MAP relevantní, na základě toho, že zkoumá blíže stav na konkrétním území MAP v těchto kontextových výstupech, problémových oblastech a prioritách. Poskytuje doklady o stavu území v celkovém kontextu. Tím zajišťuje, že MAP koresponduje s jinými strategickými dokumenty a přitom si zachovává svou místní autenticitu a zaměření;
- umožňuje porovnat území MAP v celkovém kontextu a definovat vlastní problémové oblasti, silné a slabé stránky;
- umožňuje inspirovat se prioritami pro další rozvoj.

2.2.1. Vnější zdroje pro strategickou analýzu

Tvorba MAP by měla korespondovat s dlouhodobými záměry strategických dokumentů na různých hierarchických úrovních.

Mezinárodní srovnání

Porovnání stavu českého vzdělávacího systému se zahraničím obsahuje například Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky 2015–2020.

Pro porovnání situace mezi státy OECD se využívá zejména šetření PISA nebo TIMMS, které se provádí v pravidelných několikaletých opakováních. O výsledcích šetření PISA, TIMMS a jiných informuje pravidelně Česká školní inspekce na svých webových stránkách www.csicr.cz.

Národní úroveň

Všechny níže uvedené dokumenty definují rozvoj školství pouze v obecné rovině a nezohledňují místní specifika.



■ Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020

<http://www.vzdelavani2020.cz/>

■ Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky 2015–2020

<http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy-3>

■ Akční plán inkluzivního vzdělávání na období 2016–2018

http://www.vzdelavani2020.cz/images_obsah/dokumenty/apiv_2016_2018.pdf

Krajská úroveň

Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy kraje

Dokument se zpracovává v každém kraji a specifikuje potřeby kraje v návaznosti na dlouhodobý záměr schválený vládou na národní úrovni.

Ostatní dokumenty kraje

V rámci analýzy dokumentů na úrovni kraje jsou důležité zejména **programy rozvoje kraje** a jiné komplexní strategické dokumenty daného kraje a dokument s vazbou na rozvoj vzdělávání, pokud je zpracován samostatně a není zahrnut přímo do Strategického plánu (Plánu rozvoje) daného kraje. Řeší obvykle zejména oblast středního vzdělávání.

Dále sem patří krajské přílohy **RIS3 Strategie**; v mnoha krajích se tyto regionální přílohy zabývají tím, jak zapojit školy do podpory motivace, zájmu a rozvoje nadaných dětí a mládeže ve vědě, výzkumu a inovacích v kraji.

Strategie zpracované např. jen pro určitá definovaná území krajů – **Integrované územní investice (ITI) na území metropolitních území a Integrované plány rozvoje území (IPRÚ) je zcela nezbytné kontaktovat.**

Často obsahují návrhy konkrétních strategických priorit a projektových záměrů orientovaných na konkrétní oblasti nebo školy v daném území. Tyto návrhy v ITI a IPRÚ však nebude možné realizovat, pokud nebudou zařazeny do MAP.

Sektorové dohody a Pakty zaměstnanosti často nesou inspirativní náměty pro zmapování problémových oblastí a spolupráci škol a zaměstnavatelů pro podporu motivace a nadání dětí a mládeže, zejména pro technické obory, inovace a zaměstnatelnost v kraji.

Krajský akční plán

KAP je Krajský akční plán vzdělávání, který bude prioritně zaměřen na ty oblasti vzdělávání, které se přímo dotýkají regionálního trhu práce a inovací. Tomuto zaměření odpovídá i výběr partnerů pro realizaci KAP a zaměření sběru dat.

Strategie na menších územích

Strategie na menších územích, než je kraj nebo správní obvod ORP – analýza existujících strategických záměrů a dokumentů v území majících souvislost s oblastí vzdělávání:

- školské koncepce,
- schválené strategie dobrovolných svazků obcí,



- Strategie CLLD,
- strategie sociálního začleňování zasahující sociálně vyloučené lokality v území atd.

Obecní úroveň

Platí totéž jako u krajské úrovně. V rámci analýzy dokumentů na úrovni obce jsou důležité zejména Strategický plán (Plán rozvoje) dané obce a dokument s vazbou na rozvoj vzdělávání, pokud je zpracován samostatně a není zahrnut přímo do Strategického plánu (Plánu rozvoje) dané obce. Řeší oblast předškolního a základního vzdělávání.

Některá města i obce již mají vytvořenou koncepci v oblasti výchovy a vzdělávání na svém území, která obsahuje:

- priority obce nejen pro výchovu, vzdělávání a zájmovou činnost dětí a mládeže, ale i pro oblast dalšího vzdělávání dospělých občanů města a při přeměně škol v komunitní centra
- základní cíle, kterých má zkvalitněné vzdělávání dosáhnout
- nástroje a opatření, kterými má být stanovených cílů dosaženo

Ostatní dostupné informace zvnějšku

Příkladem dalších informací mohou být dotazníková šetření realizovaná zvnějšku, která využijete v dokumentu „Struktura MAP“ pro část 3.1.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření.

Příkladem takového zdroje informací může být celostátní šetření potřeb škol realizované MŠMT. Předmětem šetření bylo stanovení priorit oblastí podporovaných OP VVV a zhodnocení aktuálního stavu a perspektiv rozvoje vybraných indikátorů v předškolním a základním vzdělávání.

Dalším příkladem takového šetření může být dotazníkové šetření dle tzv. Indikátorů udržitelného rozvoje na úrovni obce, které obsahuje otázky zaměřené na spokojenost občanů dané obce s:

- fungováním mateřských škol,
- fungováním základních škol,
- fungováním středních škol,
- fungováním celoživotního vzdělávání,
- nabídkou kurzů, seminářů a vzdělávacích akcí,
- nabídkou volnočasových aktivit v oblasti školství (zájmové kroužky, základní umělecké školy apod.).



2.2.2. Vnitřní zdroje pro strategickou analýzu



DOPORUČENÍ

Vlastní, vnitřní řízené rozhovory anebo dotazníkové šetření pro školy pečlivě připravte, nezbytná je konzultace s řediteli škol. Ti jsou zavaleni dotazníkovými šetřeními a mnohdy to, co se snažíte zjistit, už vyplňovali do dotazníků jiným institucím. Koordinace je nezbytná.

Analýza okolního prostředí

Dobrá strategie vychází z dobré analýzy současného stavu a možných vnitřních i vnějších vlivů a trendů rozvoje.

Analýzou okolního prostředí zjišťujete informace pro dokument „Struktura MAP“ v bodě 3.1.4 Analytické části – Charakteristika školství v řešeném území.

Smyslem provádění analýzy okolního prostředí je nalezení správného poměru mezi příležitostmi, jež přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou výhodné, a mezi reálnými možnostmi (finanční, lidské, časové).

Do obecného okolí, které lze v rámci MAP analyzovat, patří faktory legislativní, sociální, ekologické, politické, technologické a ekonomické. Zkoumají se vzájemné souvislosti i jednotlivé trendy. Tato analýza se nazývá SLEPTE (někdy také PEST, STEP nebo PESTLE – z anglického Social, Legislative, Economic, Political, Technological/Technical and Ecological factors).

Při analýze společenských trendů je užitečné brát v úvahu takové kategorie jako:

- pohled na vzdělávání obecně,
- stav pracovních sil, stav vzdělání,
- demografické změny – trend populace, stárnutí populace, migrace obyvatel, změna rodinné struktury atd.,
- růst rozdílnosti (různé požadavky, potřeby, hodnoty, chování, životní styl, příjmy atd.),
- mobilita.

Do této části patří také analýza dopravní dostupnosti. Analýzu dopravní dostupnosti provádějte pouze v případě, kdy v území navrhujete novou infrastrukturu pro vzdělávání nebo rozšiřujete stávající kapacity a tyto plány mohou mít dopad na dopravní dostupnost.

Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí vzdělávání v území by měla vést k objektivnímu zhodnocení kvality vzdělávání, vedení škol a zaměstnanců, vzdělávacích institucí a služeb, procesů, současné strategie, komunikace včetně spolupráce s rodiči, finanční situace a způsobu hospodaření, vybavenosti, technických záležitostí vč. budov, umístění, image, marketingu a distribuce vzdělávacích služeb.



V rámci strategického řízení jsou nejčastěji využívána data získaná ze statistického výkaznictví škol, doplněná o data získaná pomocí osobních rozhovorů, dotazníků, focus groups¹ nebo finančních analýz.

Analýza dotčených skupin v oblasti vzdělávání v řešeném území

Analýza odpovídá „Struktuře MAP“, části 3.2.2 Analýza dotčených skupin.

Výsledek využijete k vytvoření nebo pro rozvoj partnerství a k tomu, abyste věděli, koho především oslovovat při zapojování a komunikaci s dotčenou veřejností.

V projektech a různých dokumentech, strategiích apod. se setkáváme s pojmem „stakeholder“ (v angličtině původně znamená ten, kdo má vykolíkové území). Česky se překládá jako dotčená skupina nebo jako „zainteresovaná strana“.²

Postup při analýze stakeholderů:

- vypracovat co nejúplnější seznam stakeholderů, zkontrolovat, zda jsou zastoupeny různé zájmy, informace, zkušenosti, skupiny, resorty, sektory atd.,
- provést analýzu z hlediska důležitosti, vlivu, dostupnosti komunikace atd.,
- kategorizovat stakeholdery dle potřebnosti a z hlediska kapacity na práci s nimi – rozdělit je na ty, kteří musí být určitě zapojeni, bez nichž by proces (projekt) nebyl realizován, na ty, kteří by měli být zapojeni, a ty, kteří mohou být zapojeni; to nám pomůže stanovit priority při postupu v komunikaci,
- analyzovat jejich potřeby, a tudíž motivace,
- vybrat zástupce hlavních skupin, zahájit cílenou komunikaci a spolu s nimi určit formy a prostředky komunikace a spolupráce pro dané cílové skupiny; mluvíme o „vyslancích“ cílových skupin. Mohou být například členy pracovních skupin, nebo pouze mohou vyjádřit zájem být informováni; je také možné, že někteří nebudou mít o spolupráci zájem.

Šetření realizovaná zpracovatelem MAP

Nejefektivnějším nástrojem pro získání informací v rámci MAP jsou osobní jednání a rozhovory.

Pokud si připravíte **strukturu otázek pro řízený rozhovor**, získáte z každého setkání kvalitativní informace, se kterými můžete dále pracovat.

Řízený rozhovor může probíhat individuálně nebo se skupinami učitelů nebo ředitelů škol. Díky řízeným rozhovorům v analytické části MAP také včas zapojíte učitele a ředitele škol do celého procesu a v úvodu jim vysvětlíte smysl MAP, což je dobrým předpokladem pro to, aby se dále zajímali o naplnění a realizaci MAP. Nejjednodušším nástrojem pro získání informací jsou pro realizační tým **dotazníková šetření**. Z pohledu ředitelů škol to však nejjednodušší není, protože jich musí vyplňovat mnoho a jejich časová kapacita je omezená. S ohledem na časovou vytíženost ředitelů škol je také nevýhodou malá kapacita na pečlivé a podrobné odpovědi.

¹ Ohnisková skupina (angl. Focus Group) je jednou ze základních metod kvalitativního výzkumu. Smyslem je diskuze o problémech a překážkách, které mohou ohrozit realizaci aktivit MAP. Výhodou oproti dotazníku nebo individuálním rozhovorům jsou přímé interakce a reakce účastníků na druhé diskutující, jejich názory a náměty.

² Zainteresované strany jsou všichni ti, kdo mají zájem na tom, aby MAP byl úspěšný. Interní a externí zainteresované strany se mohou členit do čtyř skupin: politické orgány; občané/zákazníci; zaměstnanci dotčených organizací; partneři. Příklady zainteresovaných stran: tvůrci politických rozhodnutí, občané/zákazníci, zaměstnanci, společnost, kontrolní orgány, média, partneři atd.



Nevýhodou dotazníků je rovněž skutečnost, že respondentům sami předdefinujeme, „co mají říkat“, respektive na co budou odpovídat. U dotazníkového šetření tak může hrozit nebezpečí, že opomeneme „něco“ skutečně důležitého jen proto, že jsme se „na to“ nezeptali.

Výhodou dotazníků je rychlost, nízká časová a finanční náročnost. Výzkum může být prováděn i malým počtem výzkumníků, přesto však umožní získání dat i od velkého množství lidí. Dotazník navíc může být použit i opakovaně pro srovnávací šetření. Odpovědi z dotazníkového šetření lze kvantifikovat a analyzovat.

Výsledek vyhodnocení řízených rozhovorů anebo dotazníkového šetření využijete pro část „Struktura MAP“
3.1.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření.

Příkladem mohou být strukturované rozhovory nebo dotazníkové šetření mezi:

- řediteli anebo učiteli škol,
- žáky škol,
- rodiči žáků škol.

Inspirace pro vytváření dotazů pro strukturované rozhovory a dotazníky

V částech D1–D4 jsou pro inspiraci popsány některé zdroje pro vytváření strukturovaných rozhovorů a dotazníků.

D1. Kritéria pro hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání (model kvalitní školy)

<http://www.csicr.cz/html/KriteriaHodnoceni/fliplayerxpress.html>

Příklad oblastí pro základní školu:

1. Koncepce a rámec školy
2. Pedagogické vedení školy
3. Kvalita pedagogického sboru
4. Výuka
5. Vzdělávací výsledky žáků
6. Podpora školy žáků při vzdělávání (rovné příležitosti)

Kritéria jsou sestavena takovým způsobem, aby mohla být postupně využívána také v rámci vlastního hodnocení přímo jednotlivými školami a školskými zařízeními a rovněž pro hodnocení prováděné ze strany zřizovatelů. Zároveň jsou již nyní používána pro potřeby vnějšího hodnocení instituce ze strany ČŠI.

Česká školní inspekce pokračuje v přípravě metodických podkladů a dalších souvisejících dokumentů, které umožní plné sdílení těchto kritérií a jejich plnou využitelnost jak v rámci autoevaluace, tak pro hodnocení ze strany zřizovatelů.



D2. Hodnocení v oblasti společného vzdělávání – inkluze



DOPORUČENÍ

Toto hodnocení vám pomůže, abyste dokázali vytvořit SWOT3 analýzu a následně naplánovat vhodné aktivity pro naplnění povinného opatření 3 dle „Postupů MAP“: *Inkluzivní vzdělávání a podpora žáků ohrožených školním neúspěchem*.

Pro realizaci je nezbytná úzká spolupráce se školami, jejich ochota provést hodnocení na úrovni školy a předat si získané poznatky na jednání MAP.

Pro hodnocení stavu inkluze ve školách využijte například nástroj a doporučený postup OP VVV. Na první pohled se tento autoevaluační nástroj (dále jen nástroj) jeví jako poměrně jednoduchý, nicméně je časově náročný a určité nároky klade zejména na facilitátora procesu, jehož úkolem je mimo jiné vytvořit dostatečně bezpečný prostor pro otevřenou diskusi, při níž kolektiv dospěje ke společnému vyhodnocení jednotlivých položek nástroje:

http://www.msmt.cz/uploads/OP_VVV/Vyzva_Inkluzivni_vzdelavani/Hodnoceni_v_oblasti_skoly_doporuceny_postup.pdf .

Tento postup využívají povinně školy, které připravují a realizují projekty OP VVV, pro prokázání indikátoru 5 10 15 „Počet organizací, ve kterých se zvýšila proinkluzivnost“ – výzvy PO3 Inkluzivní vzdělávání. Každá organizace započítaná do indikátoru 5 10 15 (MŠ, ZŠ, SŠ) zpracovává vlastní hodnocení školy v oblasti inkluze, které provede na začátku a na konci realizace projektu.

Hodnoticí formuláře jsou uvedeny zvlášť pro mateřské, základní a střední školy zde:

<http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy-1/monitorovaci-indikatory-op-vvv> .

D3. Inspirace pro zjišťování stavu vzdělávání ve školách v území – Portál evaluačních nástrojů

Portál evaluačních nástrojů byl vytvořen v rámci projektu Cesta ke kvalitě, realizovaného Národním ústavem pro vzdělávání. Evaluační nástroje jsou na tomto portále v rámci udržitelnosti projektu funkční minimálně do srpna 2017. Obsahuje metody zjišťování nejen ve školách, ale i ve skupině zřizovatelů a rodičů. Vzhledem k tomu, že byl vytvořen národní rámec kritérií kvalitní školy (ČŠI), je možné se inspirovat metodicky.

Podrobněji na: www.nuov.cz/uploads/AE/vystupy/Methodika_metaevaluacnich_kriterii.pdf .

D4. Společný hodnoticí rámec (CAF)

Lze využít pro analýzu jak v rámci celého MAP, tak pro analýzu jednotlivých škol na území. Zjednodušeně řečeno je model CAF podrobná SWOT analýza, která obsahuje ve své struktuře oblasti týkající se vedení, strategického plánování i komunikace s cílovými skupinami. Pro případné využití modelu CAF není potřeba vynaložit žádné finanční náklady, pokud se postupuje dle metodiky, která je zpracována přímo pro oblast školství.

Zapojení partnerů do zpracování analytické části - Doporučený průběh („Postupy MAP“):

Realizační tým dostane k dispozici agregovaná data z dotazníkového šetření, případně provede sběr doplňujících dat z území, zorganizuje diskusi v území (workshopy) s cílem nalezení shody na prioritních oblastech. Zapojení partnerské platformy provede realizační tým v této formě (není určen počet akcí, ale jejich obsah):



- *Informování partnerů o návrhu analytické části – zaslání návrhu;*
- *Zapojení partnerů do rozhodování o zjištěných skutečnostech a určení prioritních oblastí k řešení – organizace diskusí v území (workshopy);*
- *Informování partnerů o vytvoření analýzy – zaslání zpracované analýzy.*

Otázky k tématu:

1. Co je SWOT3 analýza a proč ji použít
2. Co je PEST analýza a proč ji použít
3. Z jakých zdrojů informací vycházíme (vyjmenujte národní, regionální, obecní)



3. Strategická část

Východiska pro strategickou část – problémové oblasti a klíčové problémy

Východiska pro strategickou část odpovídají v dokumentu „Struktura MAP“ části 3.3 Analytické části. Východiskem pro strategickou část je společné vymezení problémových oblastí a definování klíčových problémů. Klíčové problémy jsou zároveň ty, ve kterých budete prioritně hledat řešení. Klíčové problémy předurčují další priority MAP.



DOPORUČENÍ

Při vytváření východisek je potřeba zohlednit skutečnost, že každý MAP se musí svým způsobem vztahovat ke třem povinným opatřením. K tomu, abyste mohli později navrhnout aktivity v těchto opatřeních, potřebujete zahrnout i do východisek popis stávajícího stavu v tématech:

- Předškolní vzdělávání a péče: dostupnost – inkluze – kvalita
- Čtenářská a matematická gramotnost v základním vzdělávání
- Inkluzivní vzdělávání a podpora dětí a žáků ohrožených školním neúspěchem

Dvoukolové projednání zásadních materiálů při vytváření MAP

Tento proces můžete využít nejen pro definování problémových oblastí a klíčových problémů, ale i při projednávání jiných důležitých částí MAP.

Jednání probíhá obvykle ve dvou kolech:

1. projednání v pracovních skupinách (tam, kde je relevantní),
2. projednání a schválení Řídicím výborem (povinné).

Postup:

Ad 1) Projednání v pracovních skupinách

- Realizační tým zpracuje výsledky strategické analýzy. Vytvořte podkladové materiály pro jednání pracovních skupin a pošlete je předem v dostatečném předstihu před společným projednáním. Podkladový materiál je první verzí popisu problémových oblastí a klíčových problémů jako návrhů plynoucích z analýz.
- Realizační tým uspořádá jednání jednotlivých pracovních skupin, na kterém bude prezentovat dosud zjištěné skutečnosti o stavu vzdělávání, které jste získali z vnějších zdrojů, ale i z diskuzí a průzkumů, potřeb a názorů různých skupin, především „zainteresovaných stran“. Připravte si pro jednání prezentaci nebo podkladové materiály. Popište problémové oblasti a klíčové problémy jako návrhy plynoucí z analýz. Upozorněte na to, že klíčové problémy jsou ty, které předurčují priority MAP.



- Tyto návrhy se prodiskutují v pracovních skupinách. Je možné, že se nenajde shoda na jednom jednání. Pokud se nedaří nalézt shodu, přizvěte profesionálního facilitátora.
- Proces diskuze o problémových oblastech a klíčových problémech posuneme o úroveň dále, pokud začneme klást otázky, které se týkají konkrétních zkoumaných problémových oblastí. Některé příklady otázek pro vedení diskuze jsou uvedeny níže.
 - Máme důkazy na podložení této domněnky?
 - Interpretovali jsme tyto důkazy správně?
 - Potřebujeme získat další důkazy?
 - Jakou hodnotu to má pro děti, žáky?
 - A jak to víme?
 - S jakými překážkami jsme se setkali? A proč?
 - Co jsme se dozvěděli?
 - Jaká řešení bychom mohli provést?
- Společný závěr, označující problémové oblasti a klíčové problémy, na kterých se shodnou pracovní skupiny, zapíšete do podkladového dokumentu – rovnou se provedou změny do původního podkladového dokumentu.
- Po jednání vytvoří realizační tým druhou verzi materiálu se zpracovanými závěry z jednání pracovních skupin, kterou zašle členům pracovních skupin k posledním připomínkám. Je třeba stanovit jasný termín, ke kterému ještě mohou být připomínky zaslány. Je vhodné využít pro zaslání připomínek připomínkový list – tedy jednoduchou tabulku, do které se připomínky vyplňují standardizovaně ve sloupcích: připomínkující instituce/ strana dokumentu/ připomínka/ odůvodnění. Usnadní to práci při dalším vypořádání. Připomínky vypořádejte tak, že do tabulky přidáte další sloupec, do kterého vyplníte, zda byla připomínka akceptována, nebo nebyla – v tom případě vždy s odůvodněním.
- Pokud je materiál dostatečně kvalitně připraven na základě analytické části, odůvodněn a projednán během jednání pracovních skupin, neočekávají se zásadní připomínky k obsahu, ale spíše připomínky upozorňující na to, že je něco napsáno v rozporu s projednáním. Jiné připomínky je třeba odmítnout s odkazem na předchozí dohodu na jednání. Připomínkování neslouží k prosazení jiného názoru, než jaký byl jako dohoda vytvořen při jednání pracovní skupiny.
- Po vypořádání připomínek vznikne třetí verze materiálu shrnující problémové oblasti a klíčové problémy jako závěry pracovních skupin.

Ad 2) Projednání a schválení v Řídicím výboru

- Realizační tým zašle členům Řídicího výboru výstup práce pracovních skupin – popis problémových oblastí a klíčových problémů včetně tabulky připomínek pracovních skupin a popisu jejich vypořádání. Vyzve je k písemným připomínkám a pozve je k projednání materiálu.



- Materiál před projednáním a schválením Řídicího výboru zašle realizační tým v dostatečném časovém předstihu tak, aby členové Řídicího výboru mohli do předem daného termínu zaslat své písemné připomínky.
- Obsahem jednání Řídicího výboru je prezentace materiálu a vypořádání připomínek Řídicího výboru. Po závěrečné diskuzi Řídicího výboru dojde k finálnímu schválení problémových oblastí a klíčových problémů jako součásti MAP.



DOPORUČENÍ

Informujte o závěrech Řídicího výboru širokou veřejnost vhodnými technikami pro zapojování veřejnosti. Umožněte školám a veřejnosti vyjádřit se k závěrům Řídicího výboru. V případě závažných připomínek ze strany veřejnosti je projednejte na Řídicím výboru.

Pozitivní zkušenosti z projednávání problémových oblastí a definování klíčových problémů v pracovních skupinách:

- Při vytváření východisek pro strategickou část jde i o budování a posilování vzájemné důvěry mezi členy pracovní skupiny; jen v atmosféře důvěry je možné podívat se objektivně na zjištění z analytické části a být upřímnější při hodnocení silných a slabých stránek.
- V analytické části získáte konkrétní údaje, které vám pomohou naučit se nahlížet na věci více kriticky – ale je dobré se o to zprvu pokusit například v rámci analyzování některých méně zásadních oblastí.
- Při diskuzi byste se měli vždy snažit hledat důkazy na podporu jednotlivých pohledů účastníků.
- Sdílejte NĚKTERÉ své poznatky s ostatními – diskutujte jako tým, dokud nevznikne vzájemná DŮVĚRA.
- Důvěra posiluje – tým dokáže rozpoznat znalosti a dovednosti a následně na nich „stavět“. Každý má své slabé stránky. Tím, že je uznáme a sdělíme ostatním, budujeme profesionalitu (nikoli ji podkopáváme).

Společné vytváření Strategického rámce priorit MAP do roku 2023

Vytváření vize

Vytváření vize probíhá v každém území jinak a není možné říci, zda je lepší mít vizi před tím, než začneme vytvářet analytickou část, nebo až poté, kdy si zmapujeme stávající stav.

Ze zkušenosti vyplývá, že definování vize provází celý proces vytváření analytické části a východisek pro strategickou část.

V některých případech si Řídicí výbor stanoví vizi před zpracováním analytické části. Je to vize v pracovní podobě, která už svým zněním předjímá budoucí priority a vymezuje, na které oblasti se má následně zaměřit analytická část a východiska pro strategii.

Jinde je nejdříve zpracována široká analytická část. Po projednání informací z analytické části si teprve Řídicí výbor definuje vizi a priority.

Aby byla vize splnitelná, musíme ji neustále porovnávat s tím, jaké navrhujeme priority, cíle, opatření a aktivity. V každém kroku se vraťte zpět k vizi s kontrolní otázkou „Umožní nám navržený postup dosáhnout naší vize?“. Vizí tak řídíte směřování celé strategie.



V některých případech, např. pokud byla vize projednávána v krátkém čase, nebo v začínajících řídicích výborech, nebo pokud je vize příliš obecná, může se stát, že směřování celé strategie se lépe vyjasní až při definování cílů, opatření a aktivit. Původní vize pak nevyhovuje. V tom případě může Řídicí výbor vizi přeformulovat, aby lépe vymezovala směřování celé strategie, a znovu ji projednat.

Metodika vedení skupiny při vytváření vize

K postupu práce zpracuje NIDV samostatný webinář a k němu vzdělávací materiál na téma Vedení a řízení pracovních týmů.

Pro zpracování můžete využít různé nástroje, např. myšlenkovou mapu, Occamovu břitvu apod. Více ve vzdělávacím materiálu Vedení a řízení pracovních týmů.

ZÁSADNÍ otázky při vytváření VIZE

Ptáme se na to:

- jak vidíte vzdělávání dětí a mládeže budoucnosti,
- co si přejí děti a mládež z vaší obce, vašeho území, čím či kým by chtěli být,
- čeho chcete dosáhnout vy sami pro zlepšení stavu vzdělávání.

TIP

Pro povzbuzení tvůrčího myšlení můžete vaše společné uvažování o budoucnosti uvést slovy: „Představte si, že je rok 2023. Je velká slavnost a všichni oslavují úspěchy procesu plánování. Zástupce vaší obce má proslov, děkuje vám a říká, čeho jste dosáhli. Jaká slova asi používá? Co zdůrazňuje? A o čem se baví lidé na té slavnosti? Co se jim nejvíce líbí, co ocenili?“

Inspirace pro vytváření vize

Na setkání, které budete věnovat vytváření vize, připravte příklady vize ve vzdělávání, například:

Vize Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2020

„Vzdělávací politika České republiky směřuje k rozvoji vzdělávacího systému, v němž:

- vzdělávání se nachází v popředí zájmu společnosti i jednotlivců a je považováno za významnou hodnotu,
- lidé využívají rozmanité příležitosti k učení v průběhu celého života,
- kvalitní vzdělávání je přístupné pro každého, funguje efektivně, spravedlivě a dává všem stejnou šanci,
- děti, žáci a studenti vědí, co se od nich na každé úrovni a v každé oblasti vzdělávání očekává a co mohou oni očekávat od něj,



- děti, žáci a studenti se rádi učí a jsou motivováni k celoživotnímu učení,
- učitelé jsou dobře připraveni na výkon své profese, všestranně motivováni pomáhat dětem, žákům a studentům k dosažení maxima jejich možností a cíleně se rozvíjejí,
- školy jsou otevřeny pro soustavnou spolupráci s vnějším světem,
- vzdělávání se opírá o aktuální výsledky lidského poznání, podporuje tvořivost a vychází vstříc dlouhodobým potřebám společnosti a trhu práce,
- úpravy v organizaci, struktuře a obsahu vzdělávání se opírají o empiricky podložené poznatky.“

Vize akce KLIMA (viz „Postupy MAP“)

„Chceme v našich školách rozvíjet motivující kulturu zaměřenou na maximální úspěch pro každého žáka a každého učitele a na trvalý pedagogický rozvoj celé školy.“

Příklad: Vize Strategie rozvoje základního vzdělávání ORP Ostrov 2015–2018

„Všechny děti na Ostrovsku se vzdělávají společně a zažívají ve škole úspěch a radost. Obce, školy, rodiče a spolupracující organizace tvoří síť aktérů, kteří se aktivně podílejí na rozvoji kultury vzdělávání v regionu.“

Priority by měly především řešit předem definované klíčové problémy (viz část 5.2). Pojmy klíčové problémy a priority proto mohou ve zpracování MAP splývat a postup stanovení problémových oblastí a klíčových problémů vás přímo vede také ke stanovení priorit.

Je také možné, že postupujete jiným způsobem a priority stanovujete až poté, co jste definovali klíčové problémy. V tom případě je vhodné opět využít dvoukolový postup projednání a schválení priorit (viz 5.2). Výsledkem jednání o prioritách je **Dohoda o prioritách** a **Strategický rámec MAP do roku 2023** (viz též doporučená příloha výzvy „Strategický rámec“).

V této fázi vytváříte celkový přehled priorit, ne jen investičních.
Detailní pravidla pro investiční priority uvádějí „Postupy MAP“, str. 35.

„Postupy MAP, str. 34“ definují činnosti, výstupy a doporučený průběh takto:
Cílem aktivity je nalezení shody na dlouhodobé/střednědobé vizi do r. 2023 pro rozvoj v oblasti předškolního a základního vzdělávání. V této fázi ještě nejsou určovány konkrétní dílčí kroky/aktivity, ale pouze jejich „rámec“. Cílem tohoto rámce je především zajistit následnou korekci akčního plánu a konkrétních aktivit tak, aby nedocházelo k odchýlení od hlavních priorit strategie. To znamená, že strategie slouží jako referenční rámec akčním plánům a aktivitám a jejím úkolem je zajistit koncentraci a cílení aktivit na prioritní problémové oblasti.

Činnosti:

- Územní strategie na úrovni vize do roku 2023
- Priority a popis jejich vazeb na existující strategie



- Strategie naplnění priorit, cílový stav v roce 2023
- Vytvoření Strategického rámce MAP do roku 2023

Výstupy:

- Strategická část MAP (volná forma zpracování)
- Závazným výstupem strategie je „Strategický rámec MAP do roku 2023“. Struktura dokumentu – vize (jeden odstavec), strategie (tabulka: cíle – strategie – indikátory) – max. rozsah dvě stránky A4.

Strategický rámec MAP schvaluje Řídicí výbor MAP.

Doporučený průběh:

Průběh aktivity je analogický tvorbě analýzy. Realizační tým zorganizuje konzultační proces (workshopy, kulaté stoly apod.) s cílem stanovit dlouhodobé priority. Priority musí respektovat provedenou analýzu a musí vycházet z problémových oblastí a klíčových problémů. K návrhu strategie může realizační tým využít experty v daných oblastech, případně může vytvořit dílčí pracovní skupiny.

Součástí MAP bude souhrnná kapitola (nebo tabulka) popisující soulad Strategického rámce MAP a potvrzení potřebnosti a využitelnosti investic do infrastruktury ve vzdělávání v daném území.

Návrh strategie musí být projednán v rámci partnerství.

Zapojení partnerů partnerské platformy provede realizační tým v této formě (není určen počet akcí, pouze jejich obsah):

- Jednání Řídicího výboru s cílem definování vize do roku 2023;
- Zapojení partnerů do rozhodování s cílem vytvořit návrh dlouhodobých priorit;
- Jednání Řídicího výboru s cílem stanovení priorit do roku 2023. Podklady pro jednání zpracuje realizační tým na základě výstupů analýz a diskusí v území. Realizační tým zpracuje také jako podklad jednání soubor existujících strategií v území a popíše jejich vazby k prioritním oblastem identifikovaným v diskusích v území;
- Informování partnerů o prioritách do roku 2023 stanovených Řídicím výborem;
- Konzultace s partnery – sběr připomínek k prioritám a jejich následné vypořádání, například formou jednání na Řídicím výboru;
- Jednání Řídicího výboru s cílem vytvoření návrhu Strategického rámce MAP do roku 2023 (cílový stav v roce 2023 a návrh, jaká bude strategie naplnění priorit);
- Jednání Řídicího výboru o souladu investičních potřeb s návrhem Strategického rámce MAP do roku 2023;
- Informování partnerů o návrhu Strategického rámce MAP do roku 2023, včetně návrhu kapitoly popisující soulad investičních potřeb se Strategickým rámcem MAP;



- Konzultace s partnery – sběr připomínek ke Strategickému rámci MAP do roku 2023 (včetně kapitoly popisující soulad investičních priorit) a jejich následné vypořádání, například formou projednání na Řídicím výboru;
- Jednání Řídicího výboru s cílem schválení Strategického rámce MAP do roku 2023, včetně kapitoly popisující soulad investičních priorit se Strategickým rámcem MAP.

Vazba na povinná opatření



TIP

Při jednání o výběru priorit mějte na paměti, že následně budete muset v rámci vašich priorit uvést vazbu na povinná opatření, doporučení a volitelná opatření.

Zpracovat vazbu na povinná opatření můžete ve Strategickém rámci MAP několika způsoby:

1. Priority mohou být širší, s předpokladem, že později budete povinná opatření v nich realizovat.
2. Priority mohou být přímo v souladu s povinnými opatřeními.
3. Priority mohou být užší, s tím, že se vztah k povinným opatřením může prokázat napříč více prioritami

Volný, nebo více zacílený způsob zpracování priorit?

Způsob a detaily zpracování priorit závisí zejména na tom, kolik času můžete přípravě věnovat, a na tom, jak dlouho a jak efektivně spolu lidé v partnerství spolupracují.

Můžete si vybrat buď volnější přístup při vytváření Strategického rámce MAP, nebo více zacílený.

Volnější způsob zpracování

Území, na kterých spolupráce teprve začíná, zřejmě zvolí tento **volnější způsob** zpracování. Volnější, obecnější způsob zpracování bude také vhodný pro území, které je velmi heterogenní, protože v takovém území se mohou členové Řídicího výboru shodnout na společných prioritách pouze na obecné úrovni.

Mnoho území zpracovává priority v MAP jako souhrn priorit škol. Priority škol však mohou být velmi různé, odrážejí totiž přirozenou diverzitu škol.

Volnější přístup ke zpracování Strategického rámce ponechává široký prostor pro spolupráci na MAP, více času bude vyžadováno pro další práci při zpracování vazby na povinná opatření MAP a na zpracování aktivit.

Zacílený způsob zpracování

Zacílený způsob zpracování Strategického rámce potřebuje více času pro diskuzi účastníků na počátku, ale později, při vytváření plánu aktivit a ročního akčního plánu, je práce efektivnější, protože jsou již detailně prodiskutované priority a cíle. Tento způsob zpracování Strategického rámce zřejmě zvolí území, kde již partnerská spolupráce probíhá dobře po delší dobu.



TIP

Pro zacílený způsob zpracování můžete jako priority přímo převzít povinná opatření MAP a doplnit volitelná, průřezová opatření MAP.



Příklady z praxe

Volnější forma zpracování Strategického rámce – SR ORP Milevsko

<http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/91cf4a02-341c-4f42-aebf-298d913f5fa5/RSK-Strategicky-ramec-MAP-ORP-Milevsko-Investicni-a-dalsi-priority.pdf>

Zacílená forma - SR ORP Ústí nad Labem

<http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/7187ea12-f4d6-4a27-833e-c3f454859d08/Usti-nad-Labem.pdf>

Vytvoření cílů priorit

Priorita	<i>Definujte, v jakých oblastech bude změna realizována. Priority řešení by měly vycházet z analýzy stavu a potřeb aktérů v územích, měly by být v souladu s vizí.</i>
Cíl a popis cíle	<i>Konkretizujte změny v jednotlivých oblastech řešení do cílů, které budou naplňovány v MAP. Cíle by měly být formulovány v souladu s pravidlem SMART (specifický, měřitelný, akceptovaný, realistický a termínově orientovaný). Uveďte číslo a název cíle. Uveďte stručný popis cíle a jeho odůvodnění – proč je třeba změny dosáhnout.</i>

Vazba cílů priorit na povinná a doporučená opatření (témata) dle Postupů MAP



UPOZORNĚNÍ

Povinná opatření = povinná témata. Povinná opatření jsou 3 povinná témata nebo oblasti, ke kterým se povinně musí vztahovat cíle priorit vašeho MAP. Jde o to doložit, že se účastníci MAP shodli, že se povinnými opatřeními dle Postupů budou zabývat a v jaké míře, a aby byla zřetelná vazba.

Povinná opatření – témata:

- 1. Předškolní vzdělávání a péče: dostupnost – inkluze – kvalita**
- 2. Čtenářská a matematická gramotnost v základním vzdělávání**
- 3. Inkluzivní vzdělávání a podpora dětí a žáků ohrožených školním neúspěchem**



Pro přehled si vyplňte vazbu:

Cíle MAP vs. povinná, doporučená a volitelná opatření (témata) „Postupů MAP“ se 3 úrovněmi vazby (X – slabá, XX – střední, XXX – silná)

	Cíl 1	Cíl 2	Cíl 3	Cíl X
Povinné opatření 1	X	XX	X	XXX
Povinné opatření 2		X	XXX	
Povinné opatření 3	X			XX
Volitelné opatření 1	XXX	X		

V „Postupech MAP“ jsou povinná opatření přímo očíslována.

V „Postupech MAP“ jsou u doporučených opatření 3 odrážky s doporučenými opatřeními. Doporučená opatření jsou v tomto seznamu vyčleněna proto, že informace o vazbě na tato opatření budou poskytovány pro krajské akční plány.

Volitelná opatření jsou všechna možná ostatní opatření, která jsou potřebná v daném MAP. V Postupech MAP jsou vymezena pouze tím, že do aktivit, které mají vazbu na tato ostatní, volitelná opatření, musí být začleňovány děti s potřebou podpůrných opatření. V postupech MAP jsou uvedeny pouze nezávazné a neúplné náměty na inspiraci.

Vytvořte popis, jaký je vztah mezi cíli priorit a opatřeními z „Postupů MAP“. Tento popis se vepíše do formuláře „Strategický rámec MAP“.

Pokud jste v rámci analýzy potřeb v území identifikovali některá z povinných, doporučených nebo průřezových a volitelných opatření MAP, uvádějte je ve struktuře:

- 1. Povinné opatření (téma) MAP (vždy jedno povinné opatření/téma) – jak je v daných cílech provázáno (průřezově nebo specificky, konkrétně, silně nebo slabě, dle identifikace problémů aktéry).*
- 2. Doporučené nebo průřezové a volitelné opatření MAP (obdobně).*



Indikátory

Indikátory	<i>Indikátor je nástrojem pro měření dosažené změny, resp. naplnění cíle. Uvádějte obecně, nekvantifikujte.</i>
------------	---

Pokud mají aktivity MAP řešit místní specifika a „problémy“, indikátory se předem obecně nastavit nedají a měly by být vytvořeny samotným realizačním týmem v rámci zpracování MAP. Dohodněte se, jak zjistíte, že jste byli úspěšní, že jste realizovali aktivity, že jste splnili cíle a že jste se posunuli směrem k vizi.

Inspirujte se při tom a převezměte vyhovující indikátory z již existujících strategií a programů. Příklad indikátorové soustavy OP VVV: <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy-1/monitorovaci-indikatory-op-vvv> .



DOPORUČENÍ

1. Před vytvořením prvního návrhu strategie shromážděte maximum informací a podkladů včetně názorů a požadavků zainteresovaných stran, partnerů, zadavatelů, veřejnosti, nejlépe již prodiskutovaných za přítomnosti odborníků; tato fáze trvá oproti dřívějším postupům mnohem déle, ale výsledkem je, že se již v prvním návrhu objeví reálné a realistické návrhy a vznikne materiál, který „osloví“ dotčené skupiny.
2. Návrhy diskutujte v několika kolech, neomezujte se na výsledky jednoho setkání, průzkumu apod.
3. K diskusím přizvěte odborníka na danou oblast, a to případně i z venku – jeho slovo bude bráno s větší vahou (doma není nikdo prorokem).
4. Dbejte na koordinaci výstupů z jednotlivých oblastí – horizontální i vertikální propojení cílů na úrovni strategie i akcí; koordinační schůzky bývají podnětné.
5. Zajistěte informovanost a osvětu o oblastech vaší činnosti; předchází se tak zcela nevhodným návrhům (i když ty nelze také zcela vyloučit, ale je důležité objasňovat, proč jsou nevhodné).
6. Proces zapojení při zpracování strategie by měl vést také k pocitu zodpovědnosti a potřebě spoluúčasti na rozvoji území.
7. Informujte o závěrech Řídicího výboru širokou veřejnost vhodnými technikami pro zapojování veřejnosti. Umožněte školám a veřejnosti vyjádřit se k závěrům Řídicího výboru. V případě závažných připomínek ze strany veřejnosti je projednejte na Řídicím výboru.

Otázky k tématu:

1. Co je vize a proč je potřebná
2. Co jsou indikátory
3. Jakou roli má v rámci zpracování SR Řídicí výbor



4. Akční plán

„POSTUPY MAP“:

„Výstupem aktivit plánovaných v MAP nemusí být vždy následný projekt. Do aktivit naplánovaných v MAP patří i návrh jednoduchých aktivit, které přispějí ke zkvalitnění koordinace a spolupráce v zájmu dětí a žáků, kde jsou nároky na financování velmi malé.

V plánu mohou být navrženy i aktivity, které jsou následně uplatnitelné v žádostech o podporu ze strany nadací, místních samospráv nebo krajských a státní dotačních programů nebo jiných operačních programů. Výstupem MAP mohou být i plánované aktivity cílené mimo resort školství, například do oblasti sociálních služeb nebo neformálního vzdělávání, pokud je potřebné zvýšit jejich dostupnost, kvalitu nebo spolupráci v zájmu rozvoje vzdělávacího potenciálu dětí a žáků, nebo poskytují například preventivně výchovné aktivity.“

Typy aktivit:

■ Aktivity jednotlivých škol

Aktivity jednotlivých škol mohou zahrnovat například:

- návrh jednotlivých škol na zlepšení přístupů, metod, organizace práce, vzdělávání pedagogických pracovníků uvnitř školy.



DOPORUČENÍ

Nezapomeňte na aktivity škol, které se budou realizovat pomocí tzv. „šablon“. Šablony jsou jednotné aktivity pro školy definované řídicím orgánem OP VV pro výzvu. Školy si vybírají šablony podle toho, jaké potřebné oblasti rozvoje školy byly identifikovány.

■ Aktivity spolupráce



DOPORUČENÍ

Aktivity spolupráce zahrnují nejen spolupráci mezi školami, ale mohou obsahovat například i spolupráci mezi školami a poskytovateli neformálního nebo zájmového vzdělávání, spolupráci mezi školami a sociálními službami, nebo mezi základními a středními školami, mezi školami a zaměstnavateli (např. v kariérovém poradenství) a podobně. Plánované aktivity spolupráce se nemusí omezovat pouze územím ORP, může být navržena i větší spolupracující síť. Aktivity spolupráce mohou zahrnovat i jiné aktivity v území, které přispějí k cílům: například aktivity neformálního a zájmového vzdělávání.

■ Infrastruktura

Pokud jste identifikovali všechny investiční záměry a aktivity v území, včetně těch, které nemohou být financovány z IROP/OP PPR, může jich být velké množství. Pro akční plán vybírejte pouze takové investiční záměry, **kteřé jsou přímo využitelné ve výuce.**

Investiční záměry, které přímo nesouvisí s výukou, budou v tabulce (kterou jste odevzdávali spolu se Strategickým rámcem priorit) přílohou akčního plánu.



DOPORUČENÍ

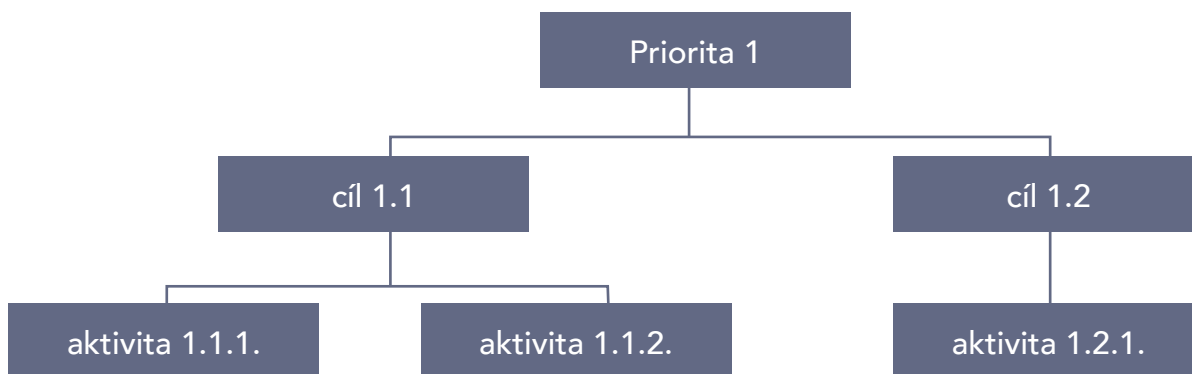
Očekává se, že infrastruktura bude propojena s měkkými aktivitami, a to minimálně tím, že na nákup infrastruktury je napojeno vzdělávání učitelů, jak infrastrukturu používat ve výuce efektivně, nebo aktivity sdílení.

Jak na aktivity:

Strategický rámec a aktivity nejsou od sebe odtržené. Plán aktivit navazuje přímo na vizi, priority a jejich cíle. Aktivity musí naplňovat cíle priorit. Při vytváření plánu aktivit se ptáme:

- „Jaké aktivity musíme realizovat, abychom dosáhli cílů, které jsme si stanovili v prioritách?“

Struktura strategické části má mít podobu pavouka, kdy nahoře je několik priorit. Každá priorita se rozpadá na několik cílů a každý cíl se rozpadá na několik aktivit. Je to tedy třístupňová hierarchická struktura. Je v zásadě irelevantní, zda jsou tyto aktivity roční, nebo delší.



Je běžné, že plány aktivit přesahují rámec projektu IPo MAP. Vzhledem k délce projektu IPo MAP to mnohdy ani jinak není možné.

Dlouhodobé směřování musí být obecné a je popsáno ve Strategickém rámci. SMART popsat aktivity na delší dobu než rok (to znamená, že plánují nejméně rok a půl dopředu) je v prostředí dotačního financování nereálné.

Zahájení a postupná realizace dlouhodobých aktivit se objeví v ročním plánu.

Příklad zpracování aktivit:

Pracovní skupiny jsou složené z poskytovatelů vzdělávání. Na jednáních se probírají postupně jednotlivé cíle. Zástupce realizačního týmu nebo facilitátor diskuze se ptá účastníků na to, jak to ve svém zařízení řeší oni a co by chtěli dělat jinak. Tím se vzájemně inspirují a výstupem diskuze jsou návrhy aktivit. Podle složitosti problému se jednotlivé aktivity jen zapíší a je z toho aktivita, nebo vyžadují delší diskusi (odborníka, nebo spíš domácí přípravu), aby se domluvilo jak, kdo, za co atd. To se týká zejména aktivit spolupráce.

Popis aktivit:

V „Postupech MAP“ na str. 22 je uvedeno, co musí obsahovat popis aktivit spolupráce.

Využijte tento vzor i pro ostatní aktivity: cíl, popis, území, odpovědnost, partneři, časový plán, finance ...

Popisem způsobu financování se myslí předpokládané zdroje a náklady. Předpokládané zdroje mohou obsahovat i výčet více možných zdrojů.

Stanovte termíny, odpovědnosti a indikátory naplnění (jak poznáte, že je daná aktivita naplňována).



Příklad zpracování aktivity - má jasný cíl, zodpovědnost, spolupráci, indikátory, čas, rozpočet (neřeší zdroje):

Číslo a název aktivity:	8.1.1. Setkávání ředitelů a zástupců ZŠ z ORP Týn nad Vltavou
Charakteristika aktivity:	Pravidelné setkávání ředitelů základních škol z ORP Týn nad Vltavou umožní efektivnější výměnu informací a také zkušeností např. o školeních a lektorech DVPP. Umožní také snadnější navázání spolupráce při řešení aktuálních problémů škol. Na setkávání budou podle potřeby zvány i další subjekty působící v oblasti vzdělávání. OHSŠ MěÚ Týn nad Vltavou uspořádá 2x ročně ve vhodných prostorech setkání ředitelů a dle potřeby dalších zástupců základních škol k aktuálním tématům a problémům.
Realizátor:	MěÚ Týn n./Vlt., Odbor hospodářské správy a školství
Spolupráce:	ZŠ v ORP Týn nad Vltavou
Indikátor:	Setkání ředitelů škol 2x ročně
Časový harmonogram:	2015 a dále
Rozpočet:	500,- ročně
Zdroje financování:	OHSŠ MěÚ Týn nad Vltavou

Co jsou aktivity pro MAP

Při praktickém psaní aktivit je třeba nastavit pro jednání pravidla, co jsou aktivity pro MAP a co ne. Například pro měkké projekty je možné použít rozlišení na základě zdrojů financování: co je financováno státem v rámci provozních peněz škol, to nepatří do popisu aktivit MAP. Aktivity financované ze strany zřizovatele, od sponzorů, grantů jsou typické aktivity pro MAP. Ale i toto kritérium je velmi nedokonalé a má mnoho výjimek.

Roční akční plán

Obsahuje plán aktivit v každém roce jako kroky, které budeme realizovat v daném roce pro dosažení cílů. Například postupná výstavba nové školy bude mít uvedeno, že cílem je postavit novou školu a v roce 2017 se má připravit projektová dokumentace.

V ročním akčním plánu můžete zahájit všechny aktivity a v průběhu monitoringu sledujete, co se podařilo. Je možné, že se některé aktivity zpozdí nebo zastaví z objektivních důvodů. Roční akční plán je zpracován detailně vždy pro každý rok. Období, na které se připravuje roční akční plán, zvolí Řídicí výbor. Jsou možné obě varianty - plánování podle kalendářního roku, nebo plánování podle školního roku.



! TIP

Plánujte roční akční plán na školní rok 2017/2018 „s přesahem“ předcházejících měsíců školního roku 2016/2017 (nebo plánujte na školní rok 2017/2018 „s přesahem“ následujících měsíců roku 2017/2018). Roční akční plán tak bude pokrývat jeden školní rok a zároveň smysluplně zahrne i začátek (popř. konec) běžného roku.

Možná struktura ročního akčního plánu

Zpracování je volné, podle toho, jak jste zvyklí. Roční akční plán nemusí mít podobu tabulky, může mít členění jako text s odstavci, nebo jako zápis z jednání s úkoly na celý rok. Pokud však zpracujete roční akční plán do tabulky v MS Excel, budete mít jasnou představu o nákladech, které budete v rámci daného roku potřebovat.

Řídicí výbor rozhoduje o tom, zda některé aktivity dostanou vyšší míru podpory od ŘV, realizačního týmu nebo partnerství. Tato vyšší míra podpory znamená, že realizační tým pomůže žadateli se zpracováním aktivity do podoby projektového záměru, logického rámce nebo do fáze před podáním projektu.

„POSTUPY MAP“: Zapojení partnerů partnerské platformy provede realizační tým v této formě (není určen počet akcí, pouze jejich obsah):

- *Jednání Řídicího výboru s cílem definování priorit, které je potřeba rozpracovat do akčního plánu na další rok, návrhy konkrétních aktivit;*
- *Konzultace s partnery – sběr námětů pro konkrétní aktivity škol a aktivity spolupráce v daných prioritách pro příští rok;*
- *Zapojení partnerů do rozhodování s cílem vytvořit návrh plánu akcí pro rozpracování priorit, samostatná jednání pro zpracování aktivit spolupráce;*
- *Jednání Řídicího výboru s cílem projednání návrhů aktivit (realizační tým připraví podklad na základě informací z partnerské platformy);*
- *Jednání Řídicího výboru s cílem projednání a schválení návrhů aktivit, akčního ročního plánu, konkrétních opatření, odpovědnosti, termínů, měřitelnosti (SMART);*
- *Informování partnerů o akčním plánu na příští rok stanoveném Řídicím výborem;*
- *Jednání Řídicího výboru k rozhodnutí, jaké aktivity budou rozpracovány do formy logického rámce.*

Otázky k tématu:

1. Co jsou aktivity škol
2. Co jsou aktivity spolupráce
3. Co je akční plán



5. Finanční zdroje při tvorbě MAP

Základní pojmy související s finančními zdroji MAP

Náklady

Náklady související se zpracováním MAP a náklady související s realizací jednotlivých aktivit MAP.

Zdroje financování

Rozlišení aktivit dle způsobu jejich financování – ty, které budou plně financovány z rozpočtu obcí (zřizovatelů), a ty, jejichž realizace se odvíjí od získání dotačních prostředků (včetně uvedení předpokládaného zdroje dotace, např. státní rozpočet, fondy EU apod.), popř. dalších zdrojů (např. nadace, dary, spolupráce se zaměstnavateli).

V rámci úvah o zdrojích financování je nezbytná úzká vazba mezi MAP a rozpočtem (rozpočtovým výhledem) obcí (zřizovatelů). Pomocí informací z minulých rozpočtů zřizovatelů nastavuje zpracovatel MAP reálné náklady a možnosti zřizovatelů financovat aktivity v MAP zahrnuté. Základním východiskem je, aby MAP nebyl „pouze“ seznamem potřeb na daném území, ale měl reálný základ co do financí, termínů, odpovědností. MAP tak může sloužit i jako klíčový podklad pro tvorbu rozpočtů na úrovni obcí nebo mikroregionů. V rámci monitoringu naplňování aktivit a jejich evaluace dochází i k úpravě financování aktivit dle vývoje rozpočtu zřizovatelů.

Proces tvorby MAP ve vazbě na náklady

Samotný proces tvorby MAP může probíhat za účasti externích poradců, nebo bez ní. Pro obě varianty lze využít strukturu popsanou níže. Vzhledem k finanční náročnosti externí spolupráce budete pravděpodobně častěji tvořit MAP bez zapojení odborníků zvenku, nicméně pokud se rozhodnete pro externí spolupráci, je důležité dopředu podrobně definovat strukturu finálního dokumentu – včetně kritérií jako rozsah analytických prací (zejména realizace dotazníkových šetření a dalšího sběru informací mezi cílovými skupinami), počet pracovních skupin a počet facilitovaných jednání dle míry zapojení zainteresovaných stran, spolupráce při nastavování systému monitoringu a evaluace MAP, propagace finálního dokumentu a dále například školení cílových skupin (zainteresovaných stran) zaměřené na samotný proces tvorby strategického dokumentu.

Zpracování finančního rámce

Cílem finančního rámce je zpracovat rámcový odhad objemu finančních prostředků nutných na realizaci aktivit obsažených v návrhové části MAP.

Dalším cílem sestavení finančního rámce je omezit finanční riziko nenaplnění aktivit a zajistit efektivní hospodaření v průběhu jednotlivých let, pro které je MAP zpracován.

Finanční rámec posuzuje návrhovou část MAP z hlediska finančních možností obcí (zřizovatelů) a stanovuje další zdroje financování záměrů obsažených v návrhové části MAP.

Finanční rámec vychází nejen z možností čerpání externích zdrojů (dotace z EU, státní rozpočet), ale i z rozpočtových možností zřizovatelů jako jednoho z klíčových partnerů při naplňování MAP (skutečností uplynu-



lých rozpočtových let a rozpočtového výhledu, a pokud to je aspoň trochu možné, zohledňuje i další potenciální zdroje financování – úvěry, nadace, dary, spolupráci se zaměstnavateli).

U víceletých aktivit MAP by mělo být uvedeno rozložení finančních prostředků na jednotlivé roky vzhledem k plánování a řízení veřejných rozpočtů.

Otázky k tématu:

1. Co jsou finanční náklady
2. Jak lze rozdělit zdroje financování
3. Proč je zpracováván finanční rámec



6. Monitorování a vyhodnocování (evaluace)

Monitorování stavu realizace a vyhodnocování plnění cílů priorit je důležité pro

- rozhodování Řídícího výboru a realizačního týmu o dalším postupu při řízení realizace MAP,
- získání informací pro veřejnost o tom, jak se MAP postupně realizuje a co je jeho přínosem.

MONITORING

Realizační tým průběžně (např. měsíčně) monitoruje (sleduje):

- zda a jak se daří realizovat plán aktivit - zda se naplňují monitorovací indikátory aktivit,
- zda se plán aktivit daří realizovat podle časového harmonogramu,
- zda potřebuje někdo pomoci nebo podpořit,
- zda vznikly nějaké problémy,
- zda je nutné poskytnout dodatečnou motivaci,
- zda se realizují aktivity zaměřené na informování a zapojení veřejnosti,
- zda se realizuje MAP podle pravidel výzvy a Postupů MAP, zda probíhá financování práce MAP bez problémů.

V případě, že bude nezbytná aktualizace (např. aktivity, nerealizace aktivit z objektivních důvodů apod.), svolá realizační tým setkání pracovních skupin.

Vzhledem k tomu, že do tvorby MAP jsou zapojeni jednotliví aktéři v rámci partnerství (tam, kde je to relevantní, také pracovní skupiny), je nezbytné zjišťovat důvody případně nerealizace aktivit i u nich.

Monitorování je rutinní sběr informací a jejich průběžná evidence, využití ukazatelů výstupů a výsledků. Realizační tým archivuje doklady z monitoringu a výstupy z realizované komunikační strategie.

Realizační výbor informuje o zjištěných skutečnostech Řídící výbor, který na základě těchto informací rozhoduje o dalším postupu.

VYHODNOCOVÁNÍ

Realizační tým organizuje pravidelně (např. 1x ročně) vyhodnocení, jehož obsahem je například:

- jak se daří naplňovat cíle priorit,
- jak účinné jsou aktivity pro plnění cílů projektu,
- zda má realizace aktivit původně zamýšlený smysl (zda stále vedou k naplňování vize),



- jak efektivní jsou aktivity vzhledem k finančním, lidským a materiálním zdrojům,
- jak užitečné jsou aktivity z hlediska dopadů a důsledků pro cílové skupiny (např. žáky) a jak jsou vnímány veřejností,
- jak jsou aktivity udržitelné do budoucna, jaká je potřeba a vůle je udržet a co je potřeba pro udržení udělat,
- zda se nezměnily podmínky natolik, že je třeba přehodnotit priority MAP (sleduje posuny ve SWOT analýze).

Jedinou povinnou součástí vyhodnocení je zjišťování, co se nám podařilo během procesu přípravy a realizace MAP a co bychom mohli příště udělat lépe podle metodiky OP VVV „Metodika pro vnitřní evaluaci projektů MAP a KAP“ <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy-1/vnitri-evaluace-projektu> .

Vyhodnocování se provádí technikami a metodami srovnávání, vysvětlení, prognózování; průzkumy pomocí přímého pozorování (kontroly na místě) a dotazováním.

Realizační tým předkládá výsledky vyhodnocení Řídicímu výboru. Na základě vyhodnocení rozhoduje Řídicí výbor o dalším postupu, například o tom, zda

- je nutné zkontrolovat či přehodnotit akční plán nebo cíle,
- je nutné původní plán doplnit.

Základní charakteristiky monitorování a evaluace (viz Metodický pokyn pro evaluace v programovém období 2014–2020, MMR, verze 3, červenec 2014 – upraveno)

MONITOROVÁNÍ	EVALUACE
Využívá monitorovací indikátory	Využívá hodnotící otázky
Je kontinuální nebo periodické	Je prováděna periodicky, ve specifickém čase
Používá kvantitativní metody	Používá kvantitativní i kvalitativní metody
Nezjišťuje kauzální vztahy	Zjišťuje kauzální vztahy , provádí zkoumání v širších vazbách
Pracuje s předem stanovenými cíli, plánovanými hodnotami a shromažďuje data o jejich plnění	V rámci evaluace je posuzována také platnost, reálnost, dosažitelnost a relevance předem stanovených cílů a indikátorů
Posuzuje průběh intervence na základě stanovených věcných a finančních ukazatelů	Využívá monitoring jako jeden ze zdrojů dat a informací, se kterými však dále pracuje a vyvozuje z nich závěry a doporučení



Finanční monitoring sleduje plnění finančních ukazatelů, věcný monitoring sleduje plnění hodnot indikátorů	Zabývá se širokým spektrem otázek a využívá různé zdroje dat a informací, jednak monitoring, ale i další zdroje (statistika, vlastní šetření atd.)
Průběžně sleduje plnění finančních i věcných indikátorů , které jsou stanoveny, a vypracovává pravidelné zprávy	Vyhodnocuje systém implementace a případně navrhuje řešení problémů a odstraňování překážek, hodnotí dosahování cílů strategie, a to i ve vztahu k širšímu prostředí, zjišťuje důvody pro (ne) plnění cílů
Zaměřuje se na plánované výsledky a milníky	Identifikuje plánované i neplánované efekty v širších souvislostech
Je zpravidla realizován jako součást řízení strategie	Je zpravidla realizována externími nezávislými evaluatory

Z hlediska vztahu k procesu plánování rozlišujeme indikátory vstupů, výstupů, výsledků a dopadů. Monitorování vychází z MAP, ve kterém jsou stanoveny indikátory. Ty jsou sledovány a jednotlivými subjekty naplňovány.

Pro potřeby monitorování a vyhodnocování se věnujeme dvěma oblastem, a to:

Výstupy (outputs)

Zde jde do značné míry o formální ukazatele, u značného množství aktivit převažují (počet akcí, projektů, účastníků apod.); mají svou roli při sledování rozvojových aktivit, neměly by však být těmi hlavními.

Výstupy stanovujeme a monitorujeme na úrovni ročních akčních plánů.

Vzhledem k tomu, že řada aktivit MAP obvykle spolupůsobí na dosažení určitých žádoucích efektů (výsledků a dopadů), je vhodné u jednotlivých aktivit přiřazovat spíše indikátory výstupů sloužící k vyhodnocení plnění MAP.

Dopady (impacts, důsledky)

Jak se změnila situace oproti výchozímu stavu. Velmi často se stává, že dopady jsou formulovány velmi vágně, jde však o velmi důležitý indikátor. Jedná se o dlouhodobější nebo širší dopady, efekty projektu, např. k jakým změnám ve škole, v komunitě nebo ve společnosti přispěl.

Sledování dosažených výstupů a výsledků MAP

Indikátory výstupů a dopadů sleduje realizační tým a dodává je pro vyhodnocení Řídicímu výboru MAP.

Monitoring dosažených výstupů a dopadů můžeme uskutečňovat v následujících krocích:

- shromáždění indikátorů výstupů a dopadů od jednotlivých realizátorů aktivit,



- předání přehledu výstupů a dopadů za jednotlivé cíle, aktivity Řídicímu výboru,
- realizační tým soustředí údaje za jednotlivé cíle včetně vyhodnocení efektů,
- zpracování informativní zprávy s doporučeními na aktualizace.

Otázky k tématu:

1. Co je monitoring a k čemu slouží
2. Co je evaluace a k čemu slouží
3. Co jsou výstupy a dopady