



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


MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Inspiromat list 5

Postup vytváření strategické části MAP



NÁRODNÍ INSTITUT
PRO DALŠÍ
VZDELÁVÁNÍ



Strategické řízení a plánování
ve školách a v územích



Inspiromat 5 – Postup vytváření strategické části MAP

5.1 Motivace a hodnoty účastníků MAP ovlivňují vytváření strategické části stejnou měrou jako výstupy analýz

Motivace osob, zapojených do přípravy MAP, přímo ovlivní znění vize a nastavení celé strategie.

Součástí jednání je přirozená diskuse, která se týká hodnot, jež sdílíme, a diskuse o tom, jaké je naše poslání. Lidé v pracovních skupinách a řídicích výborech jsou totiž obvykle ti, kteří nesou odpovědnost za určitou část vzdělávání v území a sdílejí starost a péči o děti a mládež.

TIP:

Proč to všechno děláme?

Diskutujte s účastníky o tom, co je vede k jednání. Diskuse o hodnotách a poslání je přirozenou součástí práce pracovních skupin, realizačního týmu i Řídicího výboru.

Klíčem k následné konstruktivní diskusi o prioritách, vizi a strategii je nejdříve najít společné hodnoty.

TIP:

Napište si, jaké sdílíte hodnoty a jaké je vaše poslání. Získané informace využijete při vytváření „Úvodu“ MAP, ve kterém popisujete, kde, kdo, kdy a **proč** MAP vytvářel.

5.2 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,
2. projednání a schválení Řídicím výborem.

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 budete prezentovat dosud zjištěné skutečnosti o stavu vzdělávání, které jste získali z vnějších zdrojů, ale i z diskusí 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 diskuse 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 diskuse 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 diskusi 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 analýzy některých méně zásadních oblastí.
- Při diskusi 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).



5.3 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.

Příliš obecná a široká vize brání efektivnímu plánování. Z dobře formulované vize by mělo být jasné, jak bude vzdělávání v budoucnu vypadat, kdo se do vzdělávání zapojí, jak zacílíme podporu ve vzdělávání a jaké rozvojové směry vzdělávání budeme podporovat.

Poté, co je vize svázána logicky s prioritami, cíli, opatřeními a aktivitami, je již zafixována, a spolu s celým MAP je základem pro řízení vývoje vzdělávání na celém území do roku 2023.



DOPORUČENÍ:

Ať již budete zpracovávat vizi v počátcích procesu, nebo po získání určitých informací, nezapomínejte, že pro otevřenou diskusi a sdílení představ o budoucnosti je důležité mít také otevřené a bezpečné prostředí, které dá prostor pro autentické vyjádření představ zapojených účastníků.

Organizační zajištění při vytváření vize

Pokud se účastní více lidí, můžete je rozdělit do skupin a každá skupina bude prezentovat svůj názor.

Pokud MAP řešíte tak, že jednáte na několika místech v území, nebo s klastry škol, vytvořte vizi nejdříve s nimi jednotlivě.



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 chcete vzdělávání dětí a mládeže vidět v budoucnosti,
- co si přejí děti a mládež z vaší obce, vašeho území, kam to chtějí dotáhnout,
- čeho chcete dosáhnout pro zlepšení stavu vzdělávání.

! TIP:

Pro povzbuzení tvůrčího myšlení můžete vaše společné uvažování o budoucnosti uvést slovy: „Představte si, že je rok 2023. Je veliká 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.“

Checklist – VIZE

		ANO	NE
Sdílíme společné hodnoty a poslání, zacílené na úspěch každého žáka?			
Je spojení mezi problémovými okruhy a vizí smysluplné? Posouvá nás vize k e změně ze současného stavu?			
Je vize jedinečná pro vaše území?			
Byla vize projednána a schválena Řídicím výborem?	Povinné kritérium		
Bylo partnerství zapojeno do přípravy vize formou konzultací nebo jinou formou zapojení?			
Byla do přípravy vize zapojena veřejnost formou informování?			
Byla do přípravy vize zapojena veřejnost formou konzultací nebo jiného zapojení?			

5.4 Strategický rámec priorit MAP do roku 2023

Pokud již máte stanovenou vizi a víte, jaké jsou hlavní problémy ve vašem území, postupte k výběru **prioritních oblastí rozvoje (zkráceně uváděno též „priority“)**.

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 Řídící 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 projednání 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 Řídícího 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 diskusi účastníků na počátku, ale později, při vytváření plánu aktivit a ročního akčního plánu, je práce efektivnější, protože jsou již detailně vydiskutované 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>



D. 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 tři 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**

TIP:

Pokud postupujete zacíleným způsobem zpracování a přebíráte jako priority přímo povinná opatření MAP, potom vytváříte cíle priorit jako cíle povinných opatření MAP. Vzniká tak přímá, velmi silná vazba mezi cíli MAP a povinnými opatřeními MAP.



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 tři 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>

5.5 SWOT3 analýza prioritních oblastí rozvoje v řešeném území

SWOT analýza

Tento nástroj je vhodný k získávání konsensu, umožňuje společně popsat určitou oblast tak, jak ji vidí a vnímají všichni účastníci. SWOT je zkratka složená ze začátečních písmen anglických termínů Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (ohrožení). Je součástí strategické analýzy.

POVINNOST:

Závazným výstupem je SWOT3 analýza v každé prioritní oblasti rozvoje v řešeném území („Postupy MAP“). Je důležité, aby účastníci měli možnost se před zpracováním SWOT analýzy seznámit s dosavadními výsledky mapování, šetření a analýz té oblasti, které se SWOT analýza bude věnovat. Dále je důležité, aby diskusi při zpracování SWOT analýzy vedl určený člověk. To může být náročné, proto zvažte, zda si nepřizvete odborníka, který jednání povede a pomůže vám SWOT analýzu zpracovat.

TIP – Postup Vytvoření SWOT analýzy v pracovní skupině:

- Uspořádejte setkání pracovní skupiny ke SWOT analýze. Zopakujte, co již bylo dohodnuto k problémům a prioritám.
- Vedte diskusi ke SWOT analýze v každé z priorit pomocí návodných otázek.
- Vytvořte SWOT analýzu. K diskusi 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? apod.

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>

! TIP:

SWOT analýza mapuje stávající stav a můžete ji využít jako dlouhodobé měřítko.

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.

👍 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 diskutujete 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.

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.

Checklist – Priority

		ANO	NE
Je spojení mezi problémovými okruhy, vizí a prioritami smysluplné?			
Máme vytvořen závazný výstup analýzy - vymezení prioritních oblastí a SWOT3 analýza pro každou z oblastí (tj. maximálně tři silné stránky, tři slabé stránky, tři příležitosti a tři ohrožení)?	Povinné		
Mají priority stanovené cíle?	Povinné kritérium		
Je popsáno, jak se vztahují cíle priorit k povinným opatřením dle Postupů MAP?	Povinné kritérium		
Jsou navrženy indikátory pro monitoring naplňování cílů priorit?	Povinné kritérium		
Byl pro každý cíl zvlášť vyplněn list Priority – cíle – vazby – indikátory?	Povinné kritérium		
Byla vyplněna tabulka Cíle MAP vs. povinná, doporučená a volitelná opatření (témata) Postupů MAP se 3 úrovněmi vazby?	Povinné kritérium		
Byla vyplněna tabulka IROP/OPPPR – Prioritizace témat při posouzení souladu pro intervence z IROP/OPPPR a OP VVV?	Povinné kritérium		
Byly priority projednány a schváleny Řídicím výborem?	Povinné kritérium		
Bylo partnerství zapojeno do přípravy priorit formou konzultací nebo jinou formou zapojení?	Povinné kritérium		
Byla o přípravě priorit informována široká veřejnost?			
Byla do přípravy priorit zapojena veřejnost konzultacemi, připomínkováním nebo jinak?			