



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

**MŠMT**  
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

# Hodnocení kvality spolupráce

## Chomutov

---

---

**Jana Mair**

Únor, 2021



MINISTERSTVO  
PRO MÍSTNÍ  
ROZVOJ ČR



Agentura  
pro sociální začleňování



## Obsah

Obsah .....	2
1 Seznam použitých zkratk .....	3
2 Manažerské shrnutí .....	4
3 Základní terminologie.....	5
4 Metodologie a cílová skupina evaluace.....	8
4.1 Cíl evaluace .....	8
4.2 Předmět evaluace .....	8
4.3 Metodologie .....	9
4.4 Limity procesní evaluace.....	10
4 Popis výchozího stavu spolupráce aktérů v lokalitě .....	11
5 Popis klíčových aktivit realizovaných v lokalitě v rámci spolupráce .....	12
6 Vyhodnocení spolupráce z perspektivy zapojených aktérů .....	18
7 Zhodnocení spolupráce .....	22
8 Zdroje a literatura.....	24



# 1 Seznam použitých zkratek

ASZ	Agentura pro sociální začleňování, odbor Ministerstva pro místní rozvoj ČR
AP	asistent pedagoga
ČSÚ	Český statistický úřad
ČŠI	Česká školní inspekce
DVPP	další vzdělávání pedagogických pracovníků
IKV	inkluzivní a kvalitní vzdělávání
IVP	individuální vzdělávací plán
LMP	lehké mentální postižení
LP	lokální partnerství
MPI	místní plán inkluze
MŠ	mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR
NNO	nevládní nezisková organizace
NZDM	nízkoprahové zařízení pro děti a mládež
OSPOD	oddělení sociálně-právní ochrany dětí
OPZ	Operační program Zaměstnanost
ORP	obec s rozšířenou působností
PO	podpůrné opatření
PPP	pedagogicko-psychologická poradna
SLDB	Sčítání lidu, domů a bytů
SPC	speciálně pedagogické centrum
SPSZ	strategický plán sociálního začleňování
SŠ	střední škola
SV	sociální vyloučení
SVL	sociálně vyloučená lokalita/lokality
SVP	speciální vzdělávací potřeby
SZ	sociální znevýhodnění
ŠA	školní asistent
Šablony vykazování	Šablony pro MŠ a ZŠ – podpora škol formou projektů zjednodušeného
ŠPZ	školské poradenské zařízení
VA	vstupní analýza Agentury pro sociální začleňování
ZŠ	základní škola

## *Poděkování*

Autoři evaluace děkují všem komunikačním partnerům.

Licence Creative Commons: CC-BY



## 2 Manažerské shrnutí

Cílem předkládané procesní evaluační zprávy je zhodnocení kvality spolupráce mezi ASZ a místními aktéry v Chomutově v oblasti podpory inkluzivního a kvalitního vzdělávání. Mezi klíčové aktéry projektu, jejichž spolupráce je hodnocena, patří zástupci ASZ, město Chomutov jako zřizovatel škol, školy a neziskové organizace.

Evaluační proces ve městě Chomutov (tvorba evaluačního designu, sběr dat a jejich analýza a vypracování dvou evaluačních zpráv) probíhala od června 2020 do února 2021. Data pro evaluaci byla sbírána formou desk research (proběhla analýza dostupných dokumentů např. místního plánu inkluze (MPI) a vstupní analýzy (VA) a polostrukturovanými rozhovory se zástupci ASZ a místními aktéry. Celkem bylo uskutečněno 16 rozhovorů s 20 respondenty z řad zástupců ASZ, města, škol, SVČ i NNO v délce 30–90 minut. Bylo zjišťováno, jak jednotliví aktéři zpětně hodnotí spolupráci s ASZ v oblasti inkluzivního vzdělávání, co se v rámci spolupráce podařilo a v čem podle nich mohla fungovat lépe.

Ve městě Chomutov se nachází pět mateřských škol, z nichž dvě jsou zřizovány městem (MŠ Chomutov má třináct pracovišť) a dvanáct základních škol, z nichž deset je zřizováno městem. Dvě školy nabízejí vzdělávání pouze ve speciálních třídách, jedna škola jak v běžných, tak speciálních třídách a devět škol pouze v běžných třídách. Z neziskových organizací zde působí Člověk v tísni, o.p.s., a Světlo Kadaň z.s.

Město Chomutov vstoupilo do KPSVL počátkem roku 2016. Bylo ustaveno lokální partnerství, v rámci něho jednotlivé pracovní skupiny (dále PS). Jednou z nich byla PS Vzdělávání, později přejmenovaná na PS Vzdělávání, výchova a mimoškolní aktivity. Všechny pracovní skupiny v počátku vedla lokální konzultantka. Na skupině vydefinované priority se už ale nepromítly do vytvářeného SPSZ, ale vzhledem k zahájení projektu IKV (OP VVV) byly podkladem pro MPI, na jehož vzniku se již podílela KIV. Projekt IKV i sama KIV v lokalitě tedy vstupovaly do úspěšně nastartované spolupráce a navazovaly na již uskutečněné aktivity. MPI 2017–2020, který byl schválen 21. 11. 2016, byl jedním z prvních MPI, který byl v rámci projektu IKV vytvořen. Doznal několika změn, při třetí změně bylo rozhodnuto, že bude potřeba vytvořit revizi MPI 2019–2022, která vešla v platnost 16. 9. 2019.

Díky ustavení PS Vzdělávání, výchova a mimoškolní aktivity se **podařilo podpořit spolupráci v oblasti (inkluzivního) vzdělávání**. Přínos PS aktéři spatřovali zejména v možnosti být informován o výzvách, připravovaných projektech, možnosti se poradit a společně tvořit strategii. PS navázaly na již existující dobrou spolupráci mezi aktéry. Ukazuje se ale, že je třeba ještě **více podpořit spolupráci mezi školami a NNO**. Dále se v oblasti podařilo ustavit i nové **koordináční pozice na městě** – koordinátor inkluze a metodik AP a ŠA –, které vznikly díky jednomu z projektů ASZ. Obě tyto pozice **zastřešují a prosazují tematiku inkluzivního vzdělávání v lokalitě** a pro podporu tématu inkluze v lokalitě se ukazují být klíčové. Jejich přínos potvrzuje i jejich pokračování v navazujícím projektu města Společnou cestou.

Tento materiál vznikl za finanční podpory Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Výzkum, vývoj, vzdělávání v rámci projektu „Inkluzivní a kvalitní vzdělávání v územích se sociálně vyloučenými lokalitami“, reg. č. projektu CZ.02.3.62/0.0/0.0/15\_001/0000586.

Více na [www.socialni-zaclenovani.cz](http://www.socialni-zaclenovani.cz).



Z počátku spolupráce probíhaly PS intenzivně krátce za sebou, později byly obnoveny až v souvislosti s psaním nového MPI a novými projekty. Pro tematiku inkluze se ukazuje výhodné, **aby PS byly organizovány pravidelněji, byly stále „živé“ a byly do nich vnášeny nové podněty**. Na druhou stranu je nutné vzít v úvahu i **přehlcení některých místních aktérů** (účastní se PS k více tématům, na jiných platformách). Do budoucna je tedy důležité **tyto dvě potřeby vybalancovat**. Toho lze dosáhnout např. formou **důkladného plánování a zaměření na efektivnost PS**, např. předjednat tematiku e-mailovou formou a zkrátit tak dobu jednotlivých jednání. Zároveň, pokud je to možné, využít setkání jiných platform. Zaměřit se také na další přínosy např. pozvat hosty k odborné diskusi a tím zvýšit atraktivitu i pro ostatní školy. Pracovní přetíženost zástupců škol by také mohlo snížit vytvořením nových koordinačních pozic přímo na školách – školních koordinátorů inkluze.

Podobně také **strategické plánování bylo zpočátku vnímáno jako inovativní a potřebná aktivita**. To bylo paradoxně zkomplikováno tvorbou samotného MPI, vedle SPSZ, což bylo pro některé aktéry hůře uchopitelné. Navíc chomutovský MPI vznikl mezi prvními strategickými dokumenty v projektu IKV, tudíž celý **proces a podoba dokumentu nebyly ještě nastaveny**. Teprve nové MPI 2019–2022 je dle názoru aktérů více strategickým a koncepčním dokumentem. Při realizaci projektu se ukazuje jako zásadní nastavit od počátku důsledně procesy a metodiku.

Na základě MPI ale byla realizována řada projektů a aktivit. Proběhlo **úspěšné projektové poradenství**. Aktéři, kteří využili projektového poradenství, dávali kladnou zpětnou vazbu. Díky projektům se podařilo **získat prostředky na řadu aktivit**, z nichž se mnohé osvědčily a opakují se i v další vlně projektů (viz Hodnoticí zpráva o dopadech projektu). Ne vždy si ale aktéři spojují tyto projekty a aktivity s působením ASZ – bylo by dobré zlepšit i propagaci výsledků ASZ.

Zatímco město i NNO měly obecně intenzivnější vztah se zástupci ASZ a jejich hodnocení spolupráce bylo převážně pozitivní, mezi školami panovaly větší rozdíly v hodnocení spolupráce s ASZ. Ve všech aktivitách se projevilo personální střídání a **nedostatečná kapacita některých KIV**. V rámci ASZ je tedy nutné klást větší důraz na personální politiku, aby byla zajištěna stabilita na pozicích KIV. Dále zajistit jejich dostatečnou kapacitu pro práci v lokalitách, nastavit procesy, klást velký důraz na znalost lokality a nastavení vztahů.

### 3 Základní terminologie

**Agentura pro sociální začleňování**, která je jedním z odborů Ministerstva pro místní rozvoj ČR, byla v roce 2008 ustavena jako ústřední nástroj státní správy pro řešení sociálního začleňování. Jejimi dvěma základními úkoly je zajištění podpory obcím v procesu sociální integrace a odborná koordinace řešení sociálního vyloučení na národní úrovni. ASZ podporuje obce a města v tom, aby mohly plnit svoji funkci v zajišťování rovného přístupu ke vzdělávání,



bydlení, zaměstnání, zdravotní péči a dalším zdrojům a institucím všem svým občanům bez ohledu na jejich sociální status.

Základním nástrojem ASZ při řešení sociálního vyloučení v konkrétní obci je **sítování a propojování relevantních místních aktérů**, které je nezbytným předpokladem pro implementaci integračních procesů. K tomu slouží tzv. **lokální partnerství** (LP), platforma, v jejímž rámci se koordinovaně řeší jednotlivé problematické oblasti prostřednictvím vytčení strategických cílů a naplánování konkrétních opatření pro jejich naplňování. Obec vytváří ve spolupráci s pracovní skupinou pro vzdělávání a zástupci ASZ (lokální konzultant a konzultant pro inkluzivní vzdělávání) **Místní plán inkluze v oblasti vzdělávání** (dále jen MPI).

Cílem MPI je systematizace opatření na podporu inkluzivního vzdělávání v obci v rámci místní vzdělávací soustavy. Plán je vypracován na dobu 3 let. Návrh plánu obsahuje identifikaci problémů v oblasti inkluzivního vzdělávání a rámcový návrh možných opatření řešících daný problém. Opatření přijatá v rámci MPI řeší především problematiku zvýšení kvality vzdělávání dětí a žáků s potřebou podpůrných opatření, zejména zvýšení kvality vzdělávání dětí a žáků socioekonomicky znevýhodněných a pocházejících z odlišného kulturního prostředí, tj. dětí a žáků žijících v sociálně vyloučených lokalitách či ohrožených sociálním vyloučením, a problematiku desegregace škol. V návaznosti na desegregaci škol a kvalitu vzdělávání zmíněných cílových skupin může MPI obsahovat opatření zaměřená na kapacity škol a školských zařízení vyplývající z potřeb území s ohledem na cílové skupiny.

MPI je zpracován v kontextu předpokládaného demografického a sociálně ekonomického vývoje a s ohledem na efektivitu vzdělávací soustavy v místě a na počty výše zmíněných skupin. Pro nastavení opatření také slouží analýza místní vzdělávací sítě, která popisuje místní vzdělávací síť jak kvalitativně, tak kvantitativně; jsou zjišťovány systémové bariéry v přístupu ke vzdělávání a navrhována opatření na jejich překonávání.

ASZ dlouhodobě odborně mapuje problém sociálního vyloučení a možnosti jeho řešení a snaží se o rozšíření sociálně inkluzivního diskurzu. V lokálních samosprávách působí ve prospěch implementace nových způsobů práce představovaných především propojením, koordinací a aktivizací místních aktérů. Sociální problémy se snaží pojmenovávat přesně, v celé jejich šíři a s ohledem na jejich příčiny, čímž umožňuje změnu vnímání problémů aktéry místní sociální politiky. Může poskytnout alternativu k segregáčním a restriktivním praktikám, v nichž řada lokálních politiků vidí jediný nástroj řešení.

V rámci své práce však ASZ naráží také na značné **limity**. Základní limit tvoří skutečnost, že ASZ nedisponuje žádnými pravomocemi vůči obcím a samosprávám ani vlastními finančními zdroji. Sehrává tak úlohu odborného poradce a motivátora. Disponuje rovněž jen velmi omezenými možnostmi systémového ovlivňování na úrovni národní politiky, neboť nemá žádné legislativní ani exekutivní pravomoci. ASZ je tedy pouze zprostředkujícím aktérem, který nemá přímý vliv na stav sociálního vyloučení a sociálně vyloučených lokalit v obcích.

V současné době je nejsilnějším nástrojem vlivu na obce v rukou ASZ **koordinovaný přístup k sociálně vyloučeným lokalitám** (KPSVL), který umožňuje obcím spolupracujícím s ASZ exkluzivně podávat projekty do uzavřených nesoutěžních výzev, kde jsou pro ně předem alokovány značné finanční zdroje. Projektové poradenství v rámci KPSVL se tak stává jednou ze zásadních intervencí ASZ ovlivňující řešení sociálního začleňování v obcích.



## Sociální vyloučení

Pod pojmem **sociální vyloučení** chápeme proces vylučování lidí nebo skupin lidí na okraj společnosti, do chudoby a izolace. Tento způsob vyloučení se projevuje na různých úrovních, např. sociální, prostorové, ekonomické či symbolické. Sociálně vyloučení se nacházejí v situaci, kdy mají ztížený přístup ke zdrojům běžně dostupným většině obyvatel, a zároveň s tím se snižuje jejich schopnost udržovat sociální kontakty s obyvateli mimo situaci sociálního vyloučení. Současně se snižuje možnost jejich participace na organizaci sociálního života a účasti v rozhodování. Se sociálním vyloučením je často spojena určitá míra stigmatizace ze strany většinové společnosti, která může izolaci ještě prohlubovat.

Mezi základní indikátory sociálního vyloučení patří materiální chudoba, dlouhodobá nezaměstnanost, závislost na dávkách v hmotné nouzi, nízká kvalita a nejistota v bydlení, ztížený přístup ke kvalitnímu společnému vzdělávání, vysoká míra zadlužení, výskyt rizikového chování, kriminality a vysoká míra migrace. Jednotlivé ukazatele samy o sobě sociální vyloučení nezakládají. Je to teprve jejich kombinace, která zasaženým jedincům či rodinám brání v integraci či plnohodnotném životě a na různých úrovních je vylučuje ze společnosti. Každý z uvedených aspektů sociálního vyloučení může být v různých lokalitách a u různých jejich obyvatel zastoupen v jiné míře. Různé kombinace intenzity těchto jevů pak vytváří charakter jednotlivých lokalit, které se stejně jako lokální kontext mnohdy výrazně liší. Společná všem lokalitám a jejich obyvatelům je však skutečnost, že se potýkají s několika zásadními existenčními problémy zároveň, a tudíž jejich řešení, které by směřovalo k vymanění se ze stavu sociální exkluze, je natolik obtížné, že je pro sociálně vyloučeného takřka nedosažitelné bez vnější pomoci.

Pokud dochází k vyšší koncentraci osob s kombinací několika nebo všech výše zmíněných ukazatelů, hovoříme o **sociálně vyloučené lokalitě** (SVL). Sociálně vyloučené lokality obvykle vznikají působením systémových aktérů či tržních mechanismů. Při jejich vzniku lze sledovat vnější příčiny tohoto procesu, jako jsou zákonné normy, tržní mechanismy a stanoviska zbytku společnosti, i faktory vnitřní, které se často mezigeneračně reprodukuje (např. životní styl samotných sociálně vyloučených). Specifickou roli v sociálním vyloučení hraje etnicita. V českém kontextu se pak jedná o etnicitu romskou. Je však nutné důrazně se vyhradit proti zaměňování pojmu sociální vyloučení s příslušností k romskému etniku. Výše uvedený popis fenoménu sociálního vyloučení jasně dokládá, že stav vyloučení ze společnosti může postihnout kohokoliv nezávisle na jeho etnickou příslušnost. Tomu také v současné době odpovídá zacílení intervencí Agentury pro sociální začleňování.

Dopady sociálního vyloučení na oblast vzdělávání jsou komplexní a projevují se v několika rovinách. Obecně lze ale říct, že děti/žáci vyrůstající v prostředí sociálního vyloučení mají menší vzdělanostní šance a jsou častěji předurčeny ke školnímu neúspěchu než jejich vrstevníci. To je dáno různými faktory individuálního a strukturálního charakteru, jakými jsou například ekonomický status rodiny, dosažené vzdělání rodičů, segregace vzdělávacího systému, nedostupnost podpůrných služeb a další. Z hlediska školské legislativy, lze tyto žáky

Tento materiál vznikl za finanční podpory Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Výzkum, vývoj, vzdělávání v rámci projektu „Inkluzivní a kvalitní vzdělávání v územích se sociálně vyloučenými lokalitami“, reg. č. projektu CZ.02.3.62/0.0/0.0/15\_001/0000586.

Více na [www.socialni-zaclenovani.cz](http://www.socialni-zaclenovani.cz).



označit za žáky se SVP z důvodu odlišných životních podmínek. V praxi školám a školským poradenským zařízením chybí jednotné a srozumitelné nástroje, které by pomohly tyto žáky bezpečně identifikovat. Jedním z důsledků je skutečnost, že údaje ve školských výkazech často neodpovídají reálné přítomnosti těchto žáků ve třídách.

## 4 Metodologie a cílová skupina evaluace

### 4.1 Cíl evaluace

Cílem procesní evaluace je zhodnocení spolupráce mezi ASZ a místními aktéry v lokalitě v oblasti podpory inkluzivního a kvalitního vzdělávání. Mezi klíčové aktéry projektu, jejichž spolupráce je hodnocena, patří zástupci ASZ (koordinátor inkluzivního vzdělávání), zřizovatelé škol a školských zařízení, vzdělávací instituce a neziskové organizace. Smyslem hodnocení průběhu spolupráce je získat zpětnou vazbu ke spolupráci obcí a ASZ, zaměřenou na zjišťování, co fungovalo, co nefungovalo a co by se mělo zlepšit, a celkově zhodnotit kvalitu spolupráce i účinnost a adekvátnost postupů ASZ.

Hodnotíme především následující **aktivity projektu**:

1. spolupráce v rámci pracovních skupin Vzdělávání,
2. tvorba a schvalování Místního plánu inkluze (dále MPI),
3. poskytování projektového poradenství,
4. průběh veřejných workshopů, seminářů a stáží

Podrobný popis aktivit je předmětem kapitoly 6.

### 4.2 Předmět evaluace

Předmětem evaluace je projekt „Inkluzivní a kvalitní vzdělávání v územích se sociálně vyloučenými lokalitami“. Hlavním cílem projektu je v zapojených obcích dosáhnout uplatnění principů kvalitního a inkluzivního vzdělávání (IKV) na participativním základě a vytvořit podmínky pro dlouhodobé udržení a rozvoj opatření vzniklých v průběhu projektu na lokální úrovni. Stěžejní je přitom vytvoření a naplňování místního plánu inkluze, činnost pracovních skupin pro vzdělávání a činnost koordinátora pro inkluzivní vzdělávání (KIV). Vyhodnocení naplňování místního plánu po obsahové stránce je předmětem hodnotící zprávy o dopadu projektu v lokalitě. V procesní zprávě jsou předmětem hodnocení procesní aspekty projektu, tj. kvalita spolupráce ASZ a místních aktérů při realizaci projektu.

Ukazatele kvality spolupráce chápeme v těchto dimenzích:

- koordinace a síťování místních aktérů,
- hodnocení KIV ze strany členů PS,





- spokojenost s organizací PS a kvalita organizačního zajištění,
- motivace místních aktérů,
- komunikace a řešení problémů,
- projektové poradenství,
- udržitelnost neboli schopnost místních aktérů nastavovat a naplňovat společné cíle i po ukončení spolupráce s ASZ.

## 4.3 Metodologie

Proces evaluace vycházel z „Manuálu pro evaluaci Individuálního projektu OPVVV“. Pro evaluaci ve městě Chomutov, která probíhala od června do října 2020 a od ledna do února 2021, byly využity tyto techniky sběru dat:

- **Desk research:** analýza sekundárních dat – byly analyzovány zejména vstupní analýzy, MPI a další dokumentace ASZ, která vznikla v rámci působení ASZ v lokalitě. Dále byla analyzována data MŠMT, výroční zprávy jednotlivých škol a organizací a jejich webové stránky. Desk research byl nezbytným přípravným krokem, jehož účelem bylo sumarizovat dosavadní a aktuální informace relevantní k cílům evaluace a na tomto základě připravit podklady pro sběr dat primárních.
- **Polostrukturované rozhovory:** vzhledem k zaměření terénního šetření jak na hodnocení spolupráce, tak i dopady projektu, bylo pro sběr dat využito polostrukturovaných rozhovorů s jednotlivými aktéry, které umožnily získat jejich detailní pohled na spolupráci s ASZ i jejich aktivity a činnosti v oblasti vzdělávání. V návaznosti na desk research byly sestaveny scénáře rozhovorů. Ty byly realizovány jednak se zástupci ASZ působícími v lokalitě (i těmi, kteří v lokalitě již nepůsobí), tak i s místními hlavními aktéry v oblasti vzdělávání v Chomutově. Byli osloveni zástupci města, neziskových organizací, škol a volnočasových organizací. V případě škol byl kladen důraz zejména na školy, které se podílely jako partneři na projektu Inkluzivní vzdělávání v Chomutově. Osloveny ale byly všechny základní školy zřizované městem a podařilo se získat i pohled dvou škol nezapojených do projektu.

V rámci terénního šetření, které probíhalo od července do října 2020 a v únoru 2021, bylo uskutečněno celkem 16 rozhovorů s 20 respondenty v délce 30–90 minut. Získaná data byla zpracována v souladu se standardy sociálněvědních výzkumů. Většina rozhovorů byla nahrávána na diktafon a následně přepsána do počítače v takové formě, aby mohly být podrobeny kvalitativní analýze. Přehled veškerých uskutečněných rozhovorů poskytuje následující tabulka 1.



Cílová skupina	Organizace/oblast	Počet respondentů
Seznam respondentů ASZ (zástupci ASZ) <sup>1</sup> Školy a SVC (zástupci škol)	KIV	4
	LK	1
	MŠ Chomutov	2
	ZŠ Chomutov, Hornická	1
	ZŠ Chomutov, Na Příkopě	1
	ZŠ Chomutov, Písečná	2
	ZŠ Chomutov, Školní	1
	ZŠ Chomutov, Zahradní	1
	ZŠ Chomutov, 17. listopadu	1
	DDM Domeček	1
Město/Městský úřad (zástupci úřadů)	Odbor školství	1
	Centrum komunitního plánování	1
Nevládní neziskové organizace (zástupci NNO)	Člověk v tísni	1
	Světlo Kadaň	3

## 4.4 Limity procesní evaluace

Evaluace procesů spolupráce ASZ a obcí se sociálně vyloučenými lokalitami naráží na několik zásadních limitů. Některé z nich jsou obecnými metodologickými problémy evaluace sociálních jevů, jiné se týkají specifík práce ASZ. Je zde rovněž potřeba upozornit na aktuální pandemickou situaci a ztíženou terénní evaluační práci.

Jedná se o interní evaluaci. Z povahy interní evaluace vyplývají možná rizika: možné ovlivnění komunikačních partnerů, reliability dat, příznivější a méně kritická analýza atd. Na odstranění těchto limitů existuje vnitřní kontrola pomocí mikrotýmů a garanta evaluace. Odbornost postupů evaluací je mj. kontrolována interní oponentní skupinou.

<sup>1</sup> Z důvodu zachování anonymity jednotlivých respondentů uvádíme v dalším textu pouze obecná označení, která jsou zde uvedena v závorce.

Tento materiál vznikl za finanční podpory Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Výzkum, vývoj, vzdělávání v rámci projektu „Inkluzivní a kvalitní vzdělávání v územích se sociálně vyloučenými lokalitami“, reg. č. projektu CZ.02.3.62/0.0/0.0/15\_001/0000586.

Více na [www.socialni-zaclenovani.cz](http://www.socialni-zaclenovani.cz).



## 4 Popis výchozího stavu spolupráce aktérů v lokalitě

Město Chomutov začalo spolupracovat s ASZ již v letech 2010 až 2012 (spolupráce skončila poté, co nebyl schválen SPSZ (SPSZ 2017, s. 89). V roce 2015 projevilo město zájem spolupráci obnovit. Stalo se tak počátkem roku 2016 (22. 2. 2016), kdy město Chomutov a ASZ podepsaly Memorandum o spolupráci a město Chomutov tak vstoupilo v rámci tzv. 4. vlny<sup>2</sup> v Ústeckém kraji do Koordinovaného přístupu k sociálně vyloučeným lokalitám (SPSZ 2017, s. 9). Jedním z hlavních městem deklarovaných důvodů pro spolupráci byla snaha o zlepšení situace na sídlištích, kde v bytech některých vlastníků docházelo ke zvýšené koncentraci sociálně vyloučených osob (MPI 2017–2020, s. 5–6).

V rámci tzv. koordinovaného přístupu bylo ustaveno lokální partnerství, platforma, na které se pravidelně setkávali místní aktéři a zástupci ASZ a v tematických PS vypracovávali strategický plán sociálního začleňování (SPSZ) na období let 2017–2020<sup>3</sup>. Všechny pracovní skupiny v počátku organizovala a vedla lokální konzultantka. Jednou z PS byla i PS Vzdělávání, která se později na návrh účastníků přejmenovala na PS Vzdělávání, výchova a mimoškolní aktivity. V rámci skupiny byla analyzována situace v oblasti školství v Chomutově (MPI 2017–2020, s. 9). Ve skupině vydefinované priority se už nepromítly do vytvářeného SPSZ, ale vzhledem k zahájení projektu IKV (OP VVV) byly podkladem pro MPI, na jehož vzniku se již podílela KIV (tato změna se odráží i ve vnímání místních aktérů a jejich celkovém hodnocení spolupráce s ASZ – viz kapitola 8).

V době zahájení projektu IKV tedy už byla spolupráce s městem Chomutov navázána, lokální partnerství i PS Vzdělávání ustavena. Projekt i KIV v lokalitě tedy vstupoval do úspěšně nastartované spolupráce a navazoval na již proběhlé aktivity.

Ve městě Chomutov se ve školním roce 2016/2017 nacházelo pět mateřských škol, z nichž dvě byly zřizované městem (MŠ Chomutov má třináct pracovišť) a tři byly školy soukromé. Ve stejném školním roce se zde nacházelo jedenáct základních škol. Deset z nich bylo zřizováno městem, jedna byla škola soukromá. Dvě školy nabízely vzdělávání pouze ve speciálních třídách, jedna škola jak v běžných, tak speciálních třídách, a devět škol pouze v běžných třídách.

Předškolní přípravou se zabýval ještě i Člověk v tísni, o.p.s., v klubu předškolního vzdělávání Džanel v centru města Chomutova (Nerudova ulice). Sociální služby Chomutov, příspěvková

<sup>2</sup> V Ústeckém kraji vstoupila ve 4 vlnách do spolupráce tato města: 1. vlna Dubí, Obrnice, Roudnice nad Labem, Štětí, Kadaň, 2. vlna Litvínov, 3. vlna Děčín, 4. vlna Most, Chomutov, Varnsdorf, Postoloprty.

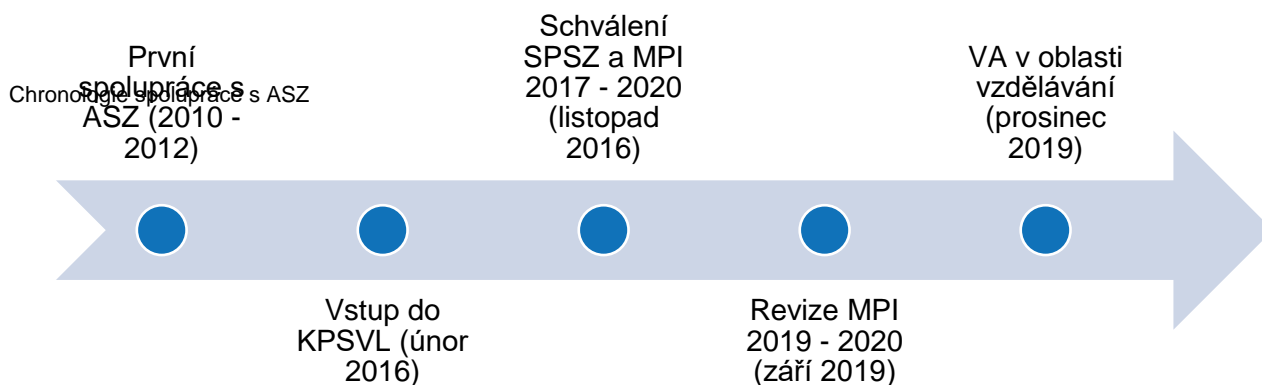
<sup>3</sup> Strategický plán sociálního začleňování města Chomutova je strategickým dokumentem, který zahrnuje analýzu sociálních problémů města a návrhy na jejich řešení. Zabývá se oblastí bezpečnosti, bydlení, zaměstnanosti a oblastí rodiny, mládeže, zdraví či dluhovou problematikou. Je závazným dokumentem pro čerpání prostředků ze tří operačních programů Evropských strukturálních a integračních fondů, ze kterých pak byly podpořeny připravované projekty různého zaměření (bydlení, bezpečnost, zaměstnanost, rodina, dluhy, vzdělávání ad. Součástí SPSZ je MPI. (MPI 2017–2020, s. 5–6, SPSZ, s. 9).

Tento materiál vznikl za finanční podpory Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Výzkum, vývoj, vzdělávání v rámci projektu „Inkluzivní a kvalitní vzdělávání v územích se sociálně vyloučenými lokalitami“, reg. č. projektu CZ.02.3.62/0.0/0.0/15\_001/0000586.

Více na [www.socialni-zaclenovani.cz](http://www.socialni-zaclenovani.cz).



organizace provozovala Denní stacionář Písečná 5176, s kapacitou 15 míst, které poskytovalo ambulantní zdravotnické, sociální a pedagogické služby pro děti ve věku 1–8 let. Ve městě dále fungovaly Jesle Písečná pro děti ve věku do 3 let s kapacitou 15 míst. V oblasti služeb pro děti, rodiny a mládež působilo též Světlo Kadaň z.s., které provozovalo NZDM Molo, Kámen a SC Kamínek.



## 5 Popis klíčových aktivit realizovaných v lokalitě v rámci spolupráce

### **Koordinace a síťování: existence a činnost lokálního partnerství/pracovní skupiny (inkluzivního) vzdělávání**

V rámci lokálního partnerství byla ustanovena pracovní skupina Vzdělávání, která byla na návrh účastníků později přejmenována na PS Vzdělávání, výchova a mimoškolní aktivity. Pracovní skupiny byly v počátku spolupráce svolávány pravidelněji. PS se scházela v počátku spolupráce z důvodu tvorby MPI a plánování projektů poměrně krátce za sebou. V prvním roce spolupráce proběhla čtyři setkání pod vedením lokální konzultantky (1. 4., 22. 4., 13. 5., a 3. 6.) a jedno setkání (6. 10. 2016) pod vedením KIV. Hlavním cílem těchto skupin bylo analyzovat potřeby lokality v oblasti vzdělávání<sup>4</sup> a vytvořit strategický plán (MPI). Dále byly představeny a diskutovány projekty a připravovány projektové fiše, jejichž termín odevzdání byl v červnu 2016.

Poté byla pravidelná setkání PS Vzdělávání, výchova a mimoškolní aktivity přerušena a obnovena v souvislosti s přípravou revize MPI a nových projektů. Tato setkání, která se konala 28. 2. 2019 a 30. 5. 2019, byla zaměřena na představení nové KIV, na identifikaci problémů

<sup>4</sup> Na dvou skupinách například proběhla revize SWOT analýz, které byly v Chomutově v minulých letech vytvořeny.

Tento materiál vznikl za finanční podpory Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Výzkum, vývoj, vzdělávání v rámci projektu „Inkluzivní a kvalitní vzdělávání v územích se sociálně vyloučenými lokalitami“, reg. č. projektu CZ.02.3.62/0.0/0.0/15\_001/0000586.

Více na [www.socialni-zaclenovani.cz](http://www.socialni-zaclenovani.cz).



ve vzdělávání a jejich příčin metodou „stromu“ a na tvorbu nového strategického plánu pro vzdělávání MPI pro období 2019–2022.

Členy PS jsou dle MPI 2019–2022 (s. 8–9):

- 5 zástupců statutárního města Chomutova a Magistrátu města Chomutova,
- zástupce MŠ,
- 8 zástupců ZŠ,
- 4 zástupci ZŠ a MŠ,
- 4 zástupci SŠ,
- 3 zástupci NNO,
- zástupce DDM,
- zástupce MAP Chomutovsko,
- zástupce ASZ.

V úvodu spolupráce byla členská základna PS o něco užší (SPSZ se zaměřoval jen na některé základní školy, které sídlí v oblastech s vyšším podílem sociálně vyloučených osob). V souvislosti se zahájením projektu IKV a tvorbou MPI byly přizvány všechny školy v Chomutově. Za pravidelné účastníky byli oslovenými aktéry považováni zejména zástupci města (odboru školství, později zejména pracovníci na nových koordinačních pozicích ve městě<sup>5</sup>, které vznikly díky projektu a které se pro ASZ staly důležitým partnerem ve městě), zástupci NNO a pravidelněji také zástupci škol, které měly vyšší podíl žáků s potřebou podpory z důvodu sociálního znevýhodnění. Všichni členové ale byli následně o výsledcích setkání informováni prostřednictvím e-mailu a e-mailem mohli i dále reagovat.

*Všichni důležití aktéři měli příležitost, všichni byli zvaní, někdo byl jednou dvakrát, někdo chodil dlouho, všichni o tom věděli a všichni tu příležitost měli. Jsou v Chomutově lokality, kde to pracovníky trápí hodně, pak jsou lokality, že na nás koukají, že jsme z jiného vesmíru. Byli tam lidi, kteří byli poprvé, řekli, to se nás netýká (zástupce školy).*

V době intenzivního scházení PS v úvodu spolupráce docházelo k velkému vytížení členů, kteří se účastnili PS na několika různých tématach, nebo na různých platformách (což se pak odráží i v jejich hodnocení – viz kapitola 8). Proto se uvažovalo o spojení s jinými možnými platformami, např. MAP. Vzhledem k odlišné cílové skupině (ASZ spolupracuje s městem Chomutov, MAP je spolupráce partnerů v rámci ORP) toto propojení nebylo možné. Později byla městem i ASZ deklarována ochota využít dle potřeby v případě některých dílčích témat v rámci vzdělávání i jiné pracovní skupiny a setkání.

Na druhou stranu zástupci ASZ zmínili, že pro spolupráci je důležité PS udržovat „živou“ a přinášet do lokality nové podněty, což se v Chomutově ne vždy dařilo zejména z

---

<sup>5</sup> Koordinátorka inkluze a Metodička AP – viz projekt Inkluzivní vzdělávání v Chomutově a Společnou cestou.

Tento materiál vznikl za finanční podpory Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Výzkum, vývoj, vzdělávání v rámci projektu „Inkluzivní a kvalitní vzdělávání v územích se sociálně vyloučenými lokalitami“, reg. č. projektu CZ.02.3.62/0.0/0.0/15\_001/0000586.

Více na [www.socialni-zaclenovani.cz](http://www.socialni-zaclenovani.cz).



důvodu personální neobsazenosti pozice KIV, nebo jejich nedostatečné kapacity (někteří KIV měli na starosti až sedm lokalit).

### **Podpora strategického plánování: příprava a schvalování MPI**

MPI v Chomutově byl jeden z prvních MPI, který byl v rámci projektu IKV vytvořen a vznikl tak v době, kdy byla konečná podoba a proces vzniku tohoto dokumentu teprve ustavována. Podklady a příspěvky partnerů v rámci LP byly sbírány ještě v PS Vzdělávání, výchova a mimoškolní aktivity, kterou vedla lokální konzultantka projektu OPZ. Priority byly definovány pomocí revize SWOT analýz, které byly v Chomutově v minulých letech vytvořeny. Na ně potom navázala KIV, která následně MPI s pomocí aktérů sepsala a MPI byl schválen Zastupitelstvem statutárního města Chomutova 21. 11. 2016.

Vznik MPI v době, kdy ještě nebyl proces a metodika jeho tvorby ustavená, se do jeho podoby dle zástupců ASZ i města promítla – z velké míry odráží v té době plánovaný projekt *Inkluzivní vzdělávání v Chomutově*. MPI byl navíc i po schválení několikrát upravován – doznal několika doplnění pro potřeby některých NNO, aby mohly podat projekt (např. *Člověk v tísní*, *Světlo Kadaň*). Při třetí takovéto „revizi“ došlo na straně ASZ k rozhodnutí, že tyto změny a doplňky k MPI nejde už nadále akceptovat a bude potřeba vytvořit nový dokument.

Mezitím i samotné město, které mělo už zpočátku k dokumentu výhrady (např. vůči chybám v analytické části, která obsahovala neaktuální data<sup>6</sup>), se rozhodlo, že vytvoří nový MPI, tehdy již pod vedením dvou nových koordinačních pozic na městském úřadě (léto 2018). Navíc s novou výzvou OP VVVV v únoru 2019 město začalo mít i zájem o podání nového projektu (ve výzvě 02\_19\_075 *Inkluzivní vzdělávání pro SVL II*). Ve spolupráci (tehdy nové) KIV, koordinátorky inkluze a metodičky AP, vedoucí odboru školství a za účastni ostatních aktérů tedy byla vytvořena revize MPI 2019–2022. Zastupitelstvo statutárního města Chomutova 16. 9. 2019 zrušilo platnost MPI Chomutov 2017–2020 a schválilo MPI Chomutov 2019–2022. Nový MPI tedy zohledňoval probíhající aktivity vycházející z předchozího MPI a projektu, i aktivity, které město plánovalo v novém projektu.

Bohužel stejně jako v počátku tvorby „původního“ MPI, tak i revize MPI byla jedna z prvních, ke kterým v rámci projektu IKV došlo. A podobně i v tuto dobu byl proces vzniku komplikován tím, že metodika revize MPI nebyla ještě nastavena. Tyto faktory se výrazně odrážejí v hodnocení strategického plánování a působení ASZ místními aktéry (viz kapitola 8). Reflexe naplnění jednotlivých strategických cílů a aktivit MPI je předmětem *Hodnotící zprávy o dopadu projektu v lokalitě*.

<sup>6</sup> K rychlému schválení navzdory výhradám došlo kvůli potřebě podání projektu.

Tento materiál vznikl za finanční podpory Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Výzkum, vývoj, vzdělávání v rámci projektu „Inkluzivní a kvalitní vzdělávání v územích se sociálně vyloučenými lokalitami“, reg. č. projektu CZ.02.3.62/0.0/0.0/15\_001/0000586.

Více na [www.socialni-zaclenovani.cz](http://www.socialni-zaclenovani.cz).



## Poskytované odborné a projektové poradenství<sup>7</sup>: využívání projektového poradenství ASZ, podpoření žadatelé o projekty

Odborné a projektové poradenství v rámci spolupráce spadá do kompetencí KIV a centrálních a místních expertů. Podobně jako s organizací PS Vzdělávání, výchova a mimoškolní aktivity, tak i v oblasti projektového poradenství byla v úvodu tato činnost saturována lokální konzultantkou, později po zahájení projektu IKV převzata KIV. KIV na PS informovali o možnostech podpory při zpracovávání projektové žádosti, poskytovali informace o jednotlivých operačních programech ESIF, zejména OP VVV ve vazbě na KPSVL, nabízeli konzultace s lokálním expertem na projektové poradenství a také konzultace na úrovni MŠMT. Ve spolupráci KIV a experta na projektové poradenství připravovali projektové fiše. Tato nabídka byla některými z oslovených aktérů využita, což pak pozitivně reflektovali ve svém hodnocení zkušenosti s ASZ a KIV (více viz kapitola 8).

*Scházeli jsme se při přípravě toho projektu v návaznosti na to MPI. [...] jsme se scházeli a probírali tu výzvu. I jsme měli schůzku v Ústí se zástupci agentury ohledně nastavení toho projektu. Tak fiše se tam probírala. Takže to jednání před podáním toho projektu probíhalo několikrát, možná třikrát, čtyřikrát, elektronicky i osobně. Takže v tomhle nám ta agentura nápomocná byla (zástupce NNO).*

V rámci projektu IKV se ASZ podílela na přípravě těchto projektů:

- *Základní školy v Chomutově: Rekonstrukce a modernizace učebny ve vazbě na klíčové kompetence – práce s digitálními technologiemi, komunikace v cizích jazycích, technické a řemeslné obory, přírodní vědy, bezbariérové přístupy a modernizace konektivity (infrastruktura ZŠ Chomutov<sup>8</sup>) (IROP): 1. 9. 2016 – 27. 6. 2019.*
- *Inkluzivní vzdělávání v Chomutově: 1. 7. 2017 – 31. 12. 2019. Cílem projektu bylo zkvalitnění vzdělávání zejména v sociálně vyloučených lokalitách a řešení specifických situací v inkluzivním vzdělávání romských dětí a žáků a ostatních dětí a žáků, kteří čelí podobným překážkám ve vzdělávání v běžných školách hlavního vzdělávacího proudu. Projekt realizovalo statutární město Chomutov ve spolupráci s partnerskými organizacemi (1 MŠ, 4 ZŠ<sup>9</sup> a Člověk v tísni, o.p.s.).*
- *Společnou cestou: 1. 9. 2020 – 31. 12. 2022. Projekt je zaměřen na podporu města jakožto koordinátora řešení problematiky inkluzivního vzdělávání, na prevenci školního neúspěchu, na zvyšování profesních kompetencí pedagogů<sup>10</sup>, na podporu*

<sup>7</sup> Projektovým poradenstvím v tomto smyslu rozumíme „odbornou podporu územních celků a jejich partnerů při přístupu k čerpání fondů EU, zejména v návaznosti na KPSV 2021+, včetně vydávání stanovisek o souladu projektů s PSZ“ (Metodika KPSV 21+).

<sup>8</sup> Cílem projektu bylo vybudování odborné infrastruktury pro rozvoj klíčových kompetencí v oblasti komunikace v cizích jazycích, přírodních věd, technických a řemeslných oborů a práce s digitálními technologiemi v osmi ZŠ zřizovaných statutárním městem Chomutov.

<sup>9</sup> MŠ Chomutov, Jiráskova 4335, ZŠ Chomutov, Písečná 5144, ZŠ Chomutov, Na Příkopech 895, ZŠ Chomutov, Školní 1480, ZŠ Chomutov, Zahradní.

<sup>10</sup> V rámci předškolního vzdělávání budou podpořeny děti (nejen) ze socioekonomicky znevýhodněného a kulturně odlišného prostředí takovým způsobem, aby vstupovaly do základních škol adekvátně. Tento materiál vznikl za finanční podpory Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Výzkum, vývoj, vzdělávání v rámci projektu „Inkluzivní a kvalitní vzdělávání v územích se sociálně vyloučenými lokalitami“, reg. č. projektu CZ.02.3.62/0.0/0.0/15\_001/0000586.

Více na [www.socialni-zaclenovani.cz](http://www.socialni-zaclenovani.cz).



mimoškolních aktivit žáků v rozvoji klíčových kompetencí a gramotností. Projekt realizuje statutární město Chomutov ve spolupráci s partnery – sedmi školami<sup>11</sup>.

- *Učíme se společně*, realizuje Člověk v tísni, o.p.s. Projekt zahrnuje provoz dvou předškolních klubů, služby podpory vzdělávání v rodinách a kariérové poradenství. Zaměřuje se na dosahování školního úspěchu u žáků ze znevýhodněného prostředí.
- *Podpora žáků ohrožených školní neúspěšností při přechodu ze základní školy na střední a při studiu v Chomutově* (zkrácený název projektu: Podpora žáků při studiu kariérovým poradenstvím): 1. 1. 2020 – 31. 12. 2022, realizuje Světlo Kadaň, projekt se zaměřuje na podporu zvyšování kvalifikace po základní škole prostřednictvím kariérového poradenství.

Vzhledem k rozsahu činností a aktivit, které byly a jsou z těchto projektů realizované, lze považovat spolupráci města Chomutov a ASZ v tomto bodě i **ve srovnání s jinými lokalitami za velmi úspěšnou**. V rámci projektů vznikly např. nové koordinační pozice na městě, které pak samotné hrály aktivní roli v projektovém poradenství a plánování aktivit v případech navazujících projektů:

*Jo měli jsme pak schůzku na odboru školství s [koordinátorkou inkluze a metodičkou AP a ŠA]. Já jsem (...) jsem si potřeboval/a ujasňovat, asi jsem byl/a jediný/á, ale to nevadí. Takže jsem si napsal/a o schůzku a vždycky mi bylo vyhověno (zástupce školy).*

V průběhu spolupráce se podařilo překonat a vyladit některé počáteční problémy. Například se ukázalo, že pro NNO není výhodné zapojit se do projektu ve spolupráci s městem, protože tím jim vzniká finanční spoluúčast 5 %<sup>12</sup>. V „nové vlně“ projektů neziskové organizace realizují vlastní projekty. Podobně město ustoupilo od „povinného“ zapojení všech městem zřizovaných ZŠ a účast v dalších projektech byla založena na bázi dobrovolnosti, která se pak odráží na vzájemné spolupráci v rámci jednotlivých realizovaných aktivit:

### **Poradenství v oblasti komunikace: komunikační plány, PR podpora**

Komunikační plán vypracovala KIV dle instrukcí oddělení PR ASZ, který komunikovala s náměstkem. V MPI se uvádí:

*Statutární město Chomutov disponuje vypracovaným komunikačním plánem, který reflektuje komunikační strategie a komunikační aktivity ve městě. O konání akcí*

---

připravené, jejich přechod na základní školu byl co nejsnazší a nejplynulejší. U základního školství je primární motivace žáků k pravidelné docházce, zlepšení či stabilizace školního prospěchu a prevence rizikového chování u žáků. Aktivity se zaměřují také na prevenci předčasného odchodu žáků ze vzdělávání, podporu pedagogických i nepedagogických pracovníků a rodičů.

<sup>11</sup> MŠ Chomutov, ZŠ Chomutov, Písečná 5144, ZŠ Chomutov, Školní 1480, ZŠ Chomutov, Zahradní 5265, ZŠ Chomutov, Březenecká 4679, ZŠ Chomutov, Kadaňská 4679 a ZŠ Chomutov, Akademie Heyrovského 4539

<sup>12</sup> Nakonec tato situace byla vyřešena domluvou s městem, že spoluúčast nebude dělit i na partnera v projektu, ale zafinancuje ji samo.

Tento materiál vznikl za finanční podpory Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Výzkum, vývoj, vzdělávání v rámci projektu „Inkluzivní a kvalitní vzdělávání v územích se sociálně vyloučenými lokalitami“, reg. č. projektu CZ.02.3.62/0.0/0.0/15\_001/0000586.

Více na [www.socialni-zaclenovani.cz](http://www.socialni-zaclenovani.cz).





*z oblasti inkluzivního vzdělávání je veřejnost informována prostřednictvím pozvánek umístěných na veřejných prostranstvích (např. prosklená nástěnka na budově radnice). O aktivitách se může příležitostně dočíst v místních periodikách (Chomutovské noviny) a sociálních sítích“ (MPI 2019-2022, s. 9)*

Cíle komunikační strategie jsou definovány následovně:

- Přesvědčit učitele, že společné vzdělávání má smysl.
- Vysvětlit rodičům, že společné vzdělávání znamená zkvalitnění vyučování pro všechny.
- Vysvětlit žákům, že škola patří všem, každý má na něco talent. Rozmanitost je žádoucí.
- Seznámit veřejnost s postupem města v oblasti vzdělávání. Vysvětlovat veřejnosti, že inkluze znamená kvalitní školy pro všechny, z inkluze má mít prospěch každé dítě.

Při nastavování spolupráce s ASZ nebyla tvorba komunikačního plánu jednou z priorit města. I díky tomu nelze komunikační plán považovat za „živý“ a používaný dokument. Obeznamenost aktérů lokality o plánu nebyla veliká a nebylo tak možné zjistit relevantní zpětnou vazbu. Vzhledem ke kapacitám lze do budoucna považovat naplňování komunikační strategie za možné pouze v případě vzniku personálních kapacit experta na PR v lokalitě.

### **Podpora aktivizace místních aktérů: Realizace akcí na podporu IKV (odborné workshopy, veřejná setkání) a zapojení do dalších aktivit (např. zahraniční exkurze, tuzemské stáže)**

V rámci projektu IKV ASZ v lokalitě zorganizovala jeden seminář a jedno veřejné setkání a místní aktéři se zúčastnili jedné tuzemské stáže:

- *Seminář k problematice zadlužení ve vzdělávacím systému:* seminář proběhl 31. 3. 2017 v rámci Světového týdne o penězích a finanční gramotnosti Global Money Week. Seminář poukázal na nutnost zapojení problematiky zadlužení do vzdělávacího systému jako možné preventivní činnosti v primárním i sekundárním stupni vzdělávání a jako důležité součásti přípravy na budoucí život. Semináře se zúčastnili pedagogové ZŠ Chomutov, Březenecká.
- *Stáž na ZŠ Trmice, Tyršova 482 (15. 10. 2019):* zúčastnili se pedagogové z Litvínova a Chomutova (konkrétně ZŠ a MŠ Chomutov, 17. listopadu a ZŠ Chomutov, Školní, ZŠ Chomutov, Písečná, dále pracovnice odboru školství Magistrátu města Chomutov a KIV). V rámci návštěvy si prohlédli školu a diskutovali s ředitelkou o procesuálních změnách při zavádění inkluzivního vzdělávání, formách výuky a komunikaci s rodiči.
- *Ideální škola:* v rámci veřejného setkání (9. 12. 2019) proběhla diskuze nad tématem „Ideální škola“, co se změnilo v rámci místní vzdělávací soustavy v rámci implementace inkluzivních postupů a jaká jsou další očekávání veřejnosti. Zúčastnili se zástupci škol, NNO a zástupci města. Jako host se zúčastnila ředitelka ZŠ Trmice, Tyršova 482.

Tento materiál vznikl za finanční podpory Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Výzkum, vývoj, vzdělávání v rámci projektu „Inkluzivní a kvalitní vzdělávání v územích se sociálně vyloučenými lokalitami“, reg. č. projektu CZ.02.3.62/0.0/0.0/15\_001/0000586.

Více na [www.socialni-zaclenovani.cz](http://www.socialni-zaclenovani.cz).



Vzhledem k nedostupnosti zpětnovazebních dotazníků nebylo možné zjistit relevantní zpětnou vazbu ze strany účastníků. Účastníci dle zástupců ASZ stáž ale hodnotili kladně. Také proto pozvali ředitelku ZŠ Trmice na následné veřejné setkání, aby zprostředkovali poznatky a zkušenosti i dalším pedagogům.

### **Analýza místních vzdělávacích systémů: realizace vstupní analýzy**

Součástí spolupráce je i realizace vstupní analýzy místní vzdělávací sítě, která má sloužit jako východisko pro zpracování/aktualizaci MPI. I v této oblasti měl vliv na průběh aktivity začátek spolupráce s ASZ před zahájením projektu IKV. Oblast vzdělávání byla v menší míře obsahem výzkumu OPZ realizovaného pro VA města Chomutov. V rámci výzkumu proběhly rozhovory na několika školách. Nicméně součástí analýzy<sup>13</sup> se již nestaly, protože v té době vznikl projekt IKV. Vzhledem k rychlému zahájení činnosti na tvorbě MPI, který bylo potřeba schválit kvůli projektové žádosti, další výzkum čistě zaměřený na oblast vzdělávání v úvodu projektu realizován nebyl.

V rámci projektu OPZ vznikla v červnu 2019 další výzkumná zpráva, která se dotýká i oblasti vzdělávání – a to tematický výzkum *Každodennost a potřeby mládeže a mladých dospělých ohrožených sociálním vyloučením*<sup>14</sup>, zaměřený na trávení volného času mládeže na sídlištích.

Z těchto důvodů byla VA v oblasti vzdělávání zpracována až koncem roku 2019, a to pouze formou desk research: byla analyzována data MŠMT a výroční zprávy a webové stránky škol. Vstupní analýza tak poskytuje čistě deskriptivní pohled na vzdělávací síť v Chomutově. VA byla použita jako jeden z podkladů pro evaluaci zejména v rámci Hodnotící zprávy o dopadu projektu v lokalitě.

## **6 Vyhodnocení spolupráce z perspektivy zapojených aktérů**

### **Reflexe spolupráce z pohledu ASZ:**

Z proběhlých rozhovorů se zástupci ASZ vyplývá, že na celkové hodnocení spolupráce a jejich působení v lokalitě měla jednoznačný vliv kapacita (velikost úvazku), kterou dané lokality mohli v rámci své činnosti KIV věnovat. Od počátku spolupráce v rámci projektu IKV, tzn. od roku 2016 do konce roku 2020, působilo v Chomutově celkem pět KIV. Projekt IKV se dlouhodobě potýkal s personálním podstavem, takže nastala např. i situace, kdy KIV měl působit najednou v sedmi lokalitách, z nichž jednou bylo město Chomutov. V takovémto momentě samozřejmě není možné lokalitě této velikosti věnovat dostatečnou pozornost. To se pak zpětně odráží i na vnímání ASZ a ochotě s ní spolupracovat. Nepřekvapí, že většina místních aktérů si vybavila pouze ty KIV, kteří v lokalitě působili s dostatečnou časovou kapacitou. Pro spolupráci

<sup>13</sup> Korecká, Z. 2016. *VA Chomutov*. Praha: ASZ

<sup>14</sup> Charvát, P. 2019. *Každodennost a potřeby mládeže a mladých dospělých ohrožených sociálním vyloučením*. Praha: ASZ.

Tento materiál vznikl za finanční podpory Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Výzkum, vývoj, vzdělávání v rámci projektu „Inkluzivní a kvalitní vzdělávání v územích se sociálně vyloučenými lokalitami“, reg. č. projektu CZ.02.3.62/0.0/0.0/15\_001/0000586.

Více na [www.socialni-zaclenovani.cz](http://www.socialni-zaclenovani.cz).



s ASZ bylo za této situace příznivé, že v Chomutově dle potřeby vykrývala jejich přítomnost v úvodu projektu lokální konzultantka a v pozdějších fázích projektu zase osobní nasazení KIV, která realizovala během krátké doby celou řadu aktivit a výstupů.

KIV, kteří měli možnost se lokalitě více věnovat a vybudovat si zde vztahy, si spolupráci spíše chválí. V lokalitě jsou dle jejich názoru aktéři vzájemné spolupráci nakloněni, zejména když ASZ přichází s konkrétními nabídkami, dokáže pojmenovat problémy, které je trápí a hledá řešení, které je přijatelné pro všechny. Zároveň vnímali, že jednotliví aktéři v lokalitě spolu vzájemně komunikují, sdílejí svoje zkušenosti a mají o řešení inkluze zájem. Navíc jsou zde úspěšně zavedené NNO.

Jako velký úspěch všichni zástupci ASZ vnímali množství projektů a aktivit, které se podařilo díky ASZ do Chomutova přinést, ať už šlo o bezbariérovost všech škol z IROP, nebo další aktivity a personální podporu pro školy i NNO ve městě. Součástí toho byly i dvě inovativní koordinační pozice na městě, koordinátor inkluze a metodik AP a ŠA, které se osvědčily, a které koordinují a podporují v oblasti inkluze aktéry v lokalitě (k jednotlivým aktivitám více viz Hodnotící zpráva o dopadu projektu). Přesto reflektovali i ne vždy příznivé vnímání ASZ v lokalitě, přičemž jako možný důvod vidí právě personální nestabilitu na pozici KIV.

Kromě personální výměny ovlivňovala práci některých KIV v lokalitě nehotovost procesů a metodik – např. během tvorby MPI, který byl vůbec jedním z prvních v projektu IKV, později opět ta samá situace nastala v souvislosti s revizí MPI.

### **Reflexe spolupráce z pohledu místních aktérů:**

Získání zpětné vazby od místních aktérů na působení ASZ v lokalitě bylo ztíženo časovým odstupem od proběhlých PS, tvorby MPI a dalších aktivit (problém paměti, personální výměna na pozicích atd.). Navíc je důležité při hodnocení spolupráce zohlednit, že část oslovených aktérů nebyla vždy schopna rozlišit aktivity a zástupce ASZ od jiných uskupení (např. MAP, MAS, EDUin).

Zatímco město i NNO měly obecně jak intenzivnější vztah se zástupci ASZ, tak i jejich hodnocení spolupráce bylo převážně pozitivní, mezi školami panovaly v hodnocení spolupráce s ASZ větší rozdíly.

**Lokální partnerství i setkávání pracovních skupin** bylo zpočátku inovativní aktivitou, která byla v úvodu přijímána vstřícněji a s očekáváním. Na druhou stranu v podstatě všichni dotázaní reflektují dřívější či pozdější přetížení. To se projevilo zejména u těch, kteří se účastnili PS k více tématům, nebo participovali i na jiných platformách (např. MAP), a naráželi tedy i na své personální či kapacitní limity. Tím lze vysvětlit i větší rozladěnost vůči setkáním, která se třeba dle jejich názoru úplně nepovedla, a která tak mohla zastínit i ta ostatní.

*Myslím si, že lidi jsou už hodně unavení z toho, že na ty skupiny chodí pořád stejní lidi a těch skupin už je hrozně moc. (...). Chomutov je relativně malé město a má*

Tento materiál vznikl za finanční podpory Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Výzkum, vývoj, vzdělávání v rámci projektu „Inkluzivní a kvalitní vzdělávání v územích se sociálně vyloučenými lokalitami“, reg. č. projektu CZ.02.3.62/0.0/0.0/15\_001/0000586.

Více na [www.socialni-zaclenovani.cz](http://www.socialni-zaclenovani.cz).



*tady pár tahounů (...), tak vidíš pořád ty stejný lidi. A potom ve chvíli, kdy se obsahově ta pracovní skupina úplně nevydaří, tak jsou ty lidi z toho hrozně demotivovaný. A už potom nechtějí o žádných pracovních skupinách slyšet. (...). Jinak si myslím, že ten koncept platformy je dobrej (...). (zástupce města)*

*To začínalo, všichni byli takový jako nadšený, byl ten tah na branku a potom to z mého pohledu začalo být, i tím jak vznikaly ty MAPy a teď samozřejmě MASky po nás něco chtěli, MAPáci po nás něco chtěli a já musím říct, že třeba před rokem jsem řekl/a: a končím a už sem nikam nešel/nešla, protože sem měl/a pocit, že má kapacita prostě je přeplněná a že už nejsem, že už nemám co tomu přinést (...). (zástupce školy)*

*Ať vezmu dohromady komunitní plánování, strategické plánování, kde se dělá to samé. Teď máte do měsíce třeba 4 skupiny a někdy je toho moc a člověk pak nemá čas na tu práci, kvůli které to vlastně dělá. Ale chápu, že to má svoje opodstatnění a že se to dělat musí. (zástupce NNO)*

Přesto u části aktérů vyvážil tyto nedostatky celkový přínos těchto setkání a spolupráce. Oceňovali například přidanou hodnotu ve formě informací, možnost být informován o výzvách, připravovaných projektech, utvrdit se ve společném zájmu řešit určitou situaci, společně tvořit strategii, možnost se poradit, prodiskutovat, domluvit se na prioritách apod. Na druhou stranu jsme zaznamenali mezi aktéry i negativní pohledy: ASZ vnímali jako někoho z venku, kdo nerozumí místní situaci („dva sluníčkáři prezentovali vědecké výzkumy z Mostu a Ostravy“ (zástupce školy), nebo jednoduše nesouhlasili s probíhajícími aktivitami (pomáháme těm, co si to nezaslouží).

*Tak mi přijde fajn, že vůbec něco takového vzniklo. Že vůbec někdo má snahu tu situaci řešit, pojmenovat a hledat ty způsoby jak. (zástupce NNO)*

*Ve většině případů možná víc než ze dvou třetin si myslím, že ty schůzky měly smysl. Ale tím, jak to člověk sleduje a žije v tom, tak bych řekl/a, že se to někdy zbytečně opakovalo. Ale jo, měly smysl. (...) tam, kde jsem viděl/a, že to bude mít smysl pro vzdělávání učitelů, smysl pro to, že třeba se zlepší situace v Chomutově, protože hlavně těm našim žákům bude něco nabídnuto a nějak zlepšeny podmínky. (zástupce školy).*

*Ale stejně bych se neúčastnil/a (...) Protože to nepovažuji za přínosný pro naši školu. (...) Nějaký věci jsme dělali, ale na takový ty povídačky jsem nechodil/a, protože to mě většinou připadalo, že to je povídání jen tak o ničem a konkrétní věci pak většinou přišly stejně pak mailem. Buď jsme se toho zúčastnili, nebo ne, ale poslední dobou se zúčastňuju čím dál tím méně. (zástupce školy)*

Klíčovým se tedy jeví vybalancovat potřebu se setkávat (část aktérů tuto potřebu vyjádřila, dokonce mluvili i o potřebě vzájemný kontakt zintenzivnit např. mezi školami a NNO), a



případně i okruh členů ještě rozšířit (např. PPP), s přetížением aktérů v lokalitě a zaměřit se do budoucna na kvalitu a přidanou hodnotu jednotlivých setkání. Zástupkyně města navrhuje zvýšit přínos těchto setkání pro účastníky např. pozváním hostů, uznávaných odborníků, kteří by mohli s účastníky vést zajímavou diskusi na zajímavá a pro ně potřebná témata. Tím by mohlo setkání být atraktivní i např. pro školy, které se tolik nepotýkají s potřebou podpory žáků z důvodu sociálního znevýhodnění. Zástupce NNO zase připomíná nutnost omezit a zabránit redundanci a opakujícím se diskusím na PS předjednáním témat e-mailovou nebo jinou on-line formou, tak aby se potřeba i délka setkání zkrátila a zefektivnila. Ukazuje se tedy, že je důležité dosáhnout rovnováhy a citlivě vnímat potřeby aktérů, zatraktivnit setkání a komunikovat je tak, aby vždy bylo jasné, co je pro ně přínosem a výsledkem.

Stejně důležité se ukazuje seznámení se s lokalitou a znalost místního prostředí, dále toho, co už bylo v lokalitě uděláno, navázání vztahu, a hlavně jeho pravidelné udržování. Klíčovým se toto jeví zejména v momentě, kdy dochází k personálním výměnám na pozici KIV. To se odráží na hodnocení spolupráce místními aktéry a opakovaně se možná prolínalo všemi aktivitami. Velmi pozitivně respondenti hodnotí ty KIV, případně lokální konzultantku, která byla v místě přítomná, často se v něm pohybovala, konzultovala, měla blízký vztah s městem a aktéry (měla prostor a kapacity vybudovat si vztah). Ke KIV působícím v lokalitě intenzivně byla zpětná vazba velmi dobrá, jak od zástupců města, tak i škol:

*Spolupráce s (KIV) byla skvělá, (...) s ní se to potom hrozně rychle rozběhlo a hrozně pěkně se s ní ta spolupráce nastavila a ještě takhle zpětně bych ji chtěla pochválit za tu její práci, kterou tu udělala. My jsme si, to bylo už potom, my jsme si daly pravidelné schůzky, sem jezdila, když jsme potřebovali, scházeli jsme se, úzce s náma spolupracovala na tvorbě toho nového MPI, (...) hodně s náma spolupracovala na tvorbě toho nového projektu, takže si myslím, že fungovala opravdu tak, jak si myslím, že ten KIV by fungovat by asi měl. A v tom jí musím poděkovat, protože ona byla opravdu na svém správném místě. (zástupce města)*

Podobně aktéři hodnotili i samotné **strategické plánování**, které bylo jednou z náplní PS. To bylo považováno za důležité a ve své době i inovativní. Ale i zde se naráží na určité limity; aktéři např. kritizovali značný počet strategických dokumentů. Tím mínili existenci SPSZ a MPI, a obtíže, které v úvodu panovaly, tedy vysvětlit zainteresovaným partnerům včetně politické reprezentace města, proč zde vzniká a je potřeba schválit ještě další strategický dokument. Zazněl názor, že pro město a místní aktéry by bylo přehlednější a jednodušší, kdyby existoval pouze jeden komplexní dokument. Druhou připomínkou, která souvisí s počátkem projektu, byla absence metodiky pro tvorbu MPI, a později i pro revizi MPI. Nebyly předem jasně dané postupy a procesy, ani představa, jak má vlastně MPI vypadat. Vše vznikalo až za chodu. Vnímali jako obtížné tvořit strategický dokument za těchto podmínek.

Co se týče obsahu MPI, již dříve byly zmíněny námitky k faktickým chybám v analytické části (neaktuální údaje). Ke strategickým cílům a celkovému plánování až na výjimky nebyly mezi



aktéry zaznamenány připomínky. Přesto se mezi oslovenými aktéry objevil názor, že ve strategickém plánování nebyl zohledněn jejich místní pohled.

Spolupráce s ASZ představuje také **projekty** a aktivity, které díky ní mohly vzniknout. Například co se týče projektového poradenství a realizovaných projektů, je Chomutov velmi úspěšný. A řada aktérů to ve svém hodnocení reflektovala. Na druhou stranu se zdá, že ne vždy si aktéři dokážou tyto projekty a aktivity spojit s ASZ, případně na tuto stránku během hodnocení působení ASZ zapomínají: „*Mapuje se dva roky a tím to skončí*“ (zástupce školy).

*Já to řeknu tak, jak si to myslím jako ředitel/ka. Kdybysme nespolečně spolupracovali s agenturou, tak město nemůže podat třeba takový projekt, jaký jsme tady měli [...] To je ten projekt koordinátora inkluze a těch asistentů. [...] třeba teď tady byl v Chomutově velký projekt, který podávalo město, na infrastrukturu za 100 milionů. (zástupce školy)*

Zároveň místní aktéři příznivě hodnotí i spolupráci mezi sebou, a oceňují aktivity těch, kteří se dlouhodobě snaží o změnu a vedou aktivity na podporu inkluzivního vzdělávání a podporu dětí s potřebou podpory z důvodu sociálního znevýhodnění

*Tak rozhodně je tady snaha ve městě o to, aby se tady těm dětem z lokalit pomáhalo, aby dostávaly tu příležitost, kterou mnohdy to rodinné zázemí už dopředu strhává, že to v mnohých případech skončí neúspěchem. Protože vím, že pan/í (...) který/á se tomu věnuje, je velmi aktivní, velmi tyhle myšlenky podporuje a snaží se o to provázání a integrování té naší cílové skupiny do té majority zapojit. Takže rozhodně za mě ta snaha tady je. Jestli to potom v praxi dopadá, to už je otázka na širší debatu a delší pozorování. (zástupce NNO).*

## 7 Zhodnocení spolupráce

Díky ustavení PS Vzdělávání, výchova a mimoškolní aktivity se **podařilo podpořit spolupráci v oblasti (inkluzivního) vzdělávání**. Přínos PS aktéři spatřovali zejména v možnosti být informován o výzvách, připravovaných projektech, možnost se poradit a společně tvořit strategii. PS navázaly na již existující dobrou spolupráci mezi aktéry, zejména školami mezi sebou, NNO mezi sebou, a městem, kteří dle jejich názoru mezi sebou komunikují a sdílejí zkušenosti. Ukazuje se ale, že je třeba **více podpořit spolupráci mezi školami a NNO**. Dále se v oblasti podařilo ustavit i nové **koordinační pozice na městě** – koordinátor inkluze a metodik AP a ŠA, které vznikly díky jednomu z projektů ASZ. Obě tyto pozice **zastřešují a prosazují tematiku inkluzivního vzdělávání v lokalitě** a pro podporu tématu inkluze v lokalitě se ukazují být klíčové. Jejich přínos potvrzuje i jejich pokračování v novém projektu Společnou cestou.

Z počátku spolupráce probíhaly PS intenzivně krátce za sebou, později byly obnoveny až v souvislosti s revizí MPI a novými projekty. Pro tematiku inkluze se ukazuje výhodné, **aby PS byly organizovány pravidelněji, byly stále „živé“ a byly do nich vnášeny nové podněty**.

Tento materiál vznikl za finanční podpory Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Výzkum, vývoj, vzdělávání v rámci projektu „Inkluzivní a kvalitní vzdělávání v územích se sociálně vyloučenými lokalitami“, reg. č. projektu CZ.02.3.62/0.0/0.0/15\_001/0000586.

Více na [www.socialni-zaclenovani.cz](http://www.socialni-zaclenovani.cz).



Na druhou stranu je nutné ale vzít v úvahu i **zahlcení některých místních aktérů** (účastní se PS na více témat, na jiných platformách). Do budoucna je tedy důležité **tyto dvě potřeby vybalancovat**. Toho lze dosáhnout např. formou **důkladného plánování a zaměření na efektivnost PS**. Kde je to možné, předjednat témata např. e-mailovou formou a zkrátit tak dobu jednotlivých jednání. Zároveň, pokud je to možné, využít setkání jiných platform. Zaměřit se také na další přínosy např. pozvat hosty k odborné diskusi a tím zvýšit atraktivitu i třeba pro ostatní školy. Zahlcení zástupců škol by také mohlo snížit vytvoření nových koordinačních pozic přímo na školách – školních koordinátorů inkluze.

Podobně také **strategické plánování bylo zpočátku vnímáno jako inovativní a potřebná aktivita**. To bylo paradoxně zkomplikováno tvorbou samotného MPI, vedle SPSZ, které bylo pro některé aktéry hůře uchopitelné. Navíc MPI vznikal mezi prvními v projektu IKV, tudíž **celý proces a jeho podoba nebyly v době jeho tvorby plně nastaveny**. MPI 2017–2020 do velké míry odráží projekt, teprve revize MPI 2019–2022 je dle názoru aktérů více strategickým dokumentem. Při realizaci projektu se ukazuje jako zásadní nastavit od počátku důsledně procesy a metodiku.

Na základě MPI ale byla realizována řada projektů a aktivit. Proběhlo **úspěšné projektové poradenství**. Aktéři, kteří využili projektového poradenství, dávali kladnou zpětnou vazbu. Díky projektům se podařilo **získat prostředky na řadu aktivit**, z nichž se některé osvědčili a opakují se i v další vlně projektů (viz Hodnoticí zpráva o dopadech projektu). Ne vždy si ale aktéři spojují tyto projekty a aktivity s působením ASZ – bylo by dobré zlepšit i propagaci výsledků ASZ.

Zatímco město i NNO měly obecně jak intenzivnější vztah se zástupci ASZ, tak i jejich hodnocení spolupráce bylo převážně pozitivní, mezi školami panovaly v hodnocení spolupráce s ASZ větší rozdíly. Ve všech aktivitách se projevovalo personální střídání a nedostatečná časová kapacita některých KIV – v rámci ASZ, nastavit procesy, klást velký důraz na nastavení vztahů, personální stabilitu a znalost lokality.



## 8 Zdroje a literatura

Charvát, P. (2019). *Tematický výzkum Chomutov: Každodennost a potřeby mládeže a mladých dospělých ohrožených sociálním vyloučením*. Praha: Úřad vlády ČR, Agentura pro sociální začleňování.

Korecká, Z. (2016). *Vstupní analýza Chomutov*. Praha: Úřad vlády ČR, Agentura pro sociální začleňování.

*Manuál pro evaluaci individuálního projektu OPVVV: Inkluzivní a kvalitní vzdělávání v územích se sociálně vyloučenými lokalitami, revize*. (2020). Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, Agentura pro sociální začleňování.

*Místní plán inkluze 2017–2020*. (2016). Praha: Úřad vlády ČR, Agentura pro sociální začleňování.

*Místní plán inkluze 2019–2022*. (2019). Praha: Úřad vlády ČR, Agentura pro sociální začleňování.

*Strategický plán sociálního začleňování statutárního města Chomutov pro období 2017–2020*. (2016). Praha: Úřad vlády ČR, Agentura pro sociální začleňování.