



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

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Hodnocení kvality spolupráce

Děčín

Eva Veselková

Červen, 2021



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR



Agentura
pro sociální začleňování

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.



Obsah

Obsah	2
1. Seznam použitých zkratk.....	3
2. Manažerské shrnutí	4
3. Základní terminologie	5
3.1 Sociální vyloučení	6
4. Metodologie a cílová skupina evaluace	8
4.1 Cíl evaluace	8
4.2 Předmět evaluace	8
4.3 Limity procesní evaluace	9
5. Popis výchozího stavu spolupráce aktérů v lokalitě.....	10
6. Popis klíčových aktivit realizovaných v lokalitě v rámci spolupráce.....	11
7. Vyhodnocení spolupráce z perspektivy zapojených aktérů.....	14
7.1 Tvorba MPI	14
7.2 Spolupráce v rámci pracovních skupin.....	16
7.3 Koordinace a síťování místních aktérů.....	19
7.4 Zhodnocení poskytovaného projektového poradenství	20
7.5 Hodnocení KIV ze strany členů pracovní skupiny.....	21
7.6 Reflexe spolupráce z pohledu konzultanta pro inkluzivní vzdělávání ASZ.....	23
7.7 Celkový pohled na spolupráci s ASZ v Děčíně.....	24
7.8 Udržitelnost po skončení spolupráce.....	27
8. Zhodnocení spolupráce a doporučení	28
9. Zdroje a literatura	31
10. Přílohy	31

Seznam grafů:

Graf 1 Míra souhlasu s výroky ohledně tvorby MPI.....	15
Graf 2 Využívání MPI po jeho vytvoření	16
Graf 3 Důvody k účasti na PS.....	17
Graf 4 Hodnocení průběhu pracovních skupin.....	18
Graf 5 Hodnocení poskytnutého projektového poradenství (<i>míra souhlasu s výroky</i>)	21
Graf 6 Hodnocení KIV a jeho role během pracovních skupin.....	22
Graf 7 Přínosy spolupráce s ASZ v lokalitě (<i>míra souhlasu s výroky</i>)	24
Graf 8 Celková spokojenost s činností ASZ	26
Graf 9 Míra udržitelnosti změn po odchodu ASZ	27



1. Seznam použitých zkratk

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
KIV	konzultant inkluzivního vzdělávání
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	Šablony pro MŠ a ZŠ - podpora škol formou projektů zjednodušeného vykazování
ŠPZ	školské poradenské zařízení
VA	vstupní analýza Agentury pro sociální začleňování
ZŠ	základní škola

Licence Creative Commons: CC-BY – uveďte původ, Česká republika
[Creative Commons — Attribution 4.0 International — CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



Autorka evaluace děkuje všem respondentům v lokalitě za vynikající spolupráci v rámci rozhovorů, zejména pak pracovníkům oddělení strategického rozvoje a řízení projektů města Děčín, garantům projektu Škola pro všechny a koordinátorům inkluze.



2. Manažerské shrnutí

Cílem předkládané procesní evaluační zprávy je zhodnocení kvality spolupráce mezi ASZ a místními aktéry v Děčíně v oblasti podpory inkluzivního a kvalitního vzdělávání. Mezi klíčové aktéry projektu, jejichž spolupráce je hodnocena, patří zástupci ASZ, zástupci magistrátu města Děčín a zástupci vzdělávacích institucí.

Z pohledu ASZ patří spolupráce v Děčíně mezi nejúspěšnější, a to zejména díky realizaci a povedené návaznosti hned tří velkých individuálních projektů na podporu inkluzivního vzdělávání, do kterých byly zapojeny všechny základní školy v Děčíně. Na vzniku projektů mělo velkou zásluhu oddělení strategického rozvoje a řízení projektů odboru rozvoje děčínského magistrátu. Kromě vyřízení všech administrativních aspektů se její zaměstnanci aktivně podíleli na strategickém plánování a prosazovali podporu inkluzivního vzdělávání v lokalitě. Naopak největší překážkou na straně lokality byl skeptický přístup nového vedení města po volbách v roce 2018, a dále vlažnější spolupráce odboru školství. Spolupráci proto nebylo průchodné rozšířit nad rámec zmíněných tří individuálních projektů a MPI tak víceméně kopírovalo aktivity projektu s názvem „Škola pro všechny“.

Převážně kladně vnímají spolupráci i **místní aktéři** v Děčíně, byť někteří s jistými výhradami. Zpětná vazba z dotazníku dopadla u většiny otázek nadprůměrně. Celková spokojenost s ASZ se pak u nejvíce respondentů pohybovala na středních hodnotách. Mezi **největší přínosy** spolupráce respondenti řadili síťování, zprostředkování kontaktů a získání příkladů dobré praxe. Oceňováno bylo i síťování v rámci individuálního projektu, kde došlo k zintenzívnění spolupráce mezi školami navzájem, nově k zapojení mateřských škol do síťování, propojení kariérového poradenství na školách s Úřadem práce a zintenzívnění spolupráce s pedagogicko-psychologickou poradnou.

Naopak největší **nevýhodou** spolupráce byla z pohledu lokality její malá intenzita, zvláště po roce 2017, kdy se pracovní skupiny už téměř nescházely a některé plánované aktivity již nebyly realizovány. Toto ochlazení spolupráce vycházelo jednak ze změny ve vedení města v roce 2018 a jednak dílem z personální přetíženosti na straně ASZ, kdy měl KIV na starosti příliš velký počet lokalit či zastával dvě pozice zároveň.

Z hlediska realizace klíčových aktivit systémového projektu můžeme za nejúspěšnější označit již zmíněné síťování a projektové poradenství. Naopak slabší bylo plnění doprovodných aktivit na podporu IKV v rámci KA 3. Realizace workshopů byla nejdříve upozaděna vzhledem k nutnosti vyřešit ve všech lokalitách MPI a projekty, později pak zase negativně zasáhla pandemie onemocnění COVID-19. Specifický problém představovalo poradenství v oblasti komunikace a PR, které je sice součástí KA systémového projektu i součástí MPI Děčín, ale současně pro rozsáhlejší podporu nebyly ze strany ASZ vyčleněny personální kapacity ani nebyli proškoleni stávající pracovníci v lokalitách v tom, jak PR činnost v lokalitě rozvíjet (nad rámec např. veřejných setkání).



Pokud jde o proces **strategického plánování**, je škoda, že se v rámci plánování MPI nebo později při jeho revizi nepodařilo více zaměřit na školu v SVL v Boleticích. Za daných podmínek (politická situace na městě, personální kapacity Agentury i finanční prostředky potřebné např. ke změně spádových obvodů škol) toho však realisticky nebylo možné dosáhnout.

Nejdůležitější doporučení pro ASZ pro budoucí období:

- Zachovat spolupráci s oddělením strategického rozvoje a řízení projektu na městě. Pokusit se pomoci lokalitě při aktivním hledání cesty, jak zajistit návaznost stávajících opatření.
- Při plánování dalšího období pečlivě zvažovat, jakými personálními kapacitami ASZ disponuje tak, aby navržené KA byly realisticky splnitelné. Nabízí se zúžení aktivit či snížení celkového počtu lokalit, anebo naopak zvýšení počtu pracovníků v lokalitách / jejich úvazků.
- Pokud se ASZ bude i nadále zaměřovat na poradenství v oblasti PR, je třeba vyhradit na to potřebné profesní kapacity. V případech, kde aktivity budou delegovány na KIV, pak v tomto KIV proškolit a metodicky vést.
- Více se zaměřit na zapojení neziskového sektoru do spolupráce v oblasti vzdělávání včetně účasti na pracovních skupinách a spolupráce na tvorbě MPI.

Použitá metodologie

Evaluační vychází z kombinace kvalitativních a kvantitativních metod výzkumu. Zdrojem primárních dat jsou hloubkové rozhovory s klíčovými aktéry v lokalitě a dotazníkové šetření pro členy Pracovní skupiny vzdělávání. Od respondentů bylo zjišťováno, **jak zpětně hodnotí spolupráci s ASZ** v oblasti inkluzivního vzdělávání a **v čem podle nich mohla fungovat lépe**. Na základě toho byla pak **navržena doporučení pro zlepšení** nastavení podpory do budoucna. **Sběr dat** probíhal **od konce března 2021 do začátku května 2021**, bylo realizováno 12 hloubkových rozhovorů a analyzováno 18 vyplněných dotazníků od členů pracovních skupin.

3. Základní terminologie

Agentura pro sociální začleňování byla v roce 2008 ustavena jako ústřední nástroj státní správy pro řešení sociálního začleňování. Jejími 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 naplňování 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.

MPI je zpracován v kontextu předpokládaného demografického a sociálně ekonomického vývoje a s ohledem na efektivitu vzdělávací soustavy v místě s ohledem na počty výše zmíněných skupin. Pro nastavení opatření také slouží analýza místní vzdělávací sítě, která popisuje místní vzdělávací síť jak kvalitativně, tak kvantitativně.

ASZ je 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.

3.1 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.

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. Kombinace těchto faktorů brání zasaženým jedincům či rodinám 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.



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 reprodukují. 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, stav vyloučení ze společnosti může postihnout kohokoliv nehledě na jeho etnickou příslušnost. 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.

V Děčíně jsou sociálně vyloučené lokality poměrně různorodé a nacházejí se v různých částech města. Nalezneme zde vyloučené lokality, které představuje panelové sídliště, jednotlivé domy začleněné do běžné zástavby nebo relativně vyloučenou ulici či dům. Ve městě žije v těchto vyloučených lokalitách okolo 1400 obyvatel.¹ Objekty v sociálně vyloučených lokalitách jsou téměř výlučně ve vlastnictví soukromníků. Největší SVL Děčína je sídliště Boletice nad Labem, dále městská část Rozbělesy, dílem městská část Podmokly. V centru vyloučené lokality **v Boleticích n. L. se nachází Základní škola Míru**, která se ze strany majority potýká se špatnou pověstí z důvodu vyššího podílu žáků z romské komunity a sociokulturně a ekonomicky znevýhodněného prostředí. V roce 2018 činil **podíl žáků se SVP integrovaných do běžných tříd** podle statistik 36 % a reálně může být tento počet ještě vyšší. Ve škole se nachází až **30 % žáků ze sociálně znevýhodněného prostředí**. Škola nabízí žákům doučování, spolupracuje s organizacemi, které se věnují vzdělávání či volnočasovým aktivitám (např. Romské sdružení Indigo Děčín, z. s.) a je součástí projektu na podporu inkluzivního vzdělávání Škola pro všechny. Vysoká koncentrace dětí s potřebou individuální pomoci přesto činí pro školu velmi obtížným udržet úroveň vzdělávání na úrovni srovnatelné s dalšími školami (více viz Evaluační zpráva o dopadu). Vzhledem ke geografické odloučenosti Boletic od zbytku Děčína přitom není reálná varianta školu zrušit a upravit spádovost tak, aby se děti mohly rozdělit do ostatních škol.

¹ Údaj z Místního plánu inkluze, 2018.



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 zástupce ASZ (konzultant inkluzivního vzdělávání), zřizovatelé škol a školských zařízení, vzdělávací instituce a neziskové organizace. V evaluaci zkoumáme, **jak tito aktéři zpětně hodnotí spolupráci s ASZ** při naplňování klíčových aktivit projektu a v čem by mohla fungovat lépe. Zaměřili jsme se přitom logicky především na ty klíčové aktivity, které jsou pro danou lokalitu nejvíce relevantní.

V případě Děčína hodnotíme především následující **aktivity projektu**:

1. tvorba a schvalování Místního plánu inkluze (dále MPI),
2. spolupráce v rámci Pracovních skupin vzdělávání,
3. poskytování projektového poradenství,
4. činnost konzultanta pro inkluzivní vzdělávání (KIV).

Podrobný popis aktivit realizovaných v Děčíně včetně dalšího upřesnění tematického zaměření evaluace je předmětem kapitoly 6.

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.

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 vzdělávání a činnost konzultanta pro inkluzivní vzdělávání (KIV). Vyhodnocení naplňování MPI po obsahové stránce je předmětem Výsledkové zprávy. 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.

Metodologie

Evaluace vychází z kombinace kvalitativních a kvantitativních metod výzkumu. Hlavním zdrojem dat jsou **individuální polostrukturované rozhovory**. Ty byly vzhledem k velikosti lokality, kde Pracovní skupina vzdělávání měla 30 členů, doplněny **dotazníkovým šetřením** pro členy pracovní skupiny. Sběr dat probíhal od **konce března 2021 do začátku května 2021**. Kompletní harmonogram evaluace je uveden v příloze v tabulce 1. Většina rozhovorů musela vzhledem ke špatné epidemiologické situaci proběhnout on-line skrze streamovací služby. Získaná data byla analyzována se zřetelem na zachování anonymity klíčových aktérů. Níže uvádíme přehled všech zdrojů s počty respondentů.

Zdroje dat:

1. **Desk research** z veřejně přístupných zdrojů a dat z výkazů MŠMT.
2. **Dotazníkové šetření** pro členy Pracovní skupiny vzdělávání: **18 odpovědí** (z 30 oslovených)
3. **Polostrukturované rozhovory:**
 - se současným KIV,
 - **s klíčovými zástupci za město** vč. odboru rozvoje: 3 respondenti,
 - se členy **realizačního týmu** individuálního projektu: 4 zástupci,
 - **se zástupci vzdělávacích institucí:** 10 zástupců (ředitelé, koordinátoři inkluze, spec. pedagogové),
 - se zástupci **nízkoprahového centra** neziskové organizace Indigo v SVL (3 zástupci).

Celkem bylo realizováno 12 rozhovorů se 16 respondenty.²

4.3 Limity procesní evaluace

Z povahy interní evaluace vyplývají možná rizika jako např. 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.

U některých hodnocených aspektů může představovat limit nižší počet respondentů, než by byl ideální (některé otázky dotazníku vyplnilo méně respondentů, v rozhovorech se pak ne všichni respondenti účastnili pracovních skupin, popř. si na ně nepamatovali.) Tento limit jsme se snažili vyrovnat zejména kombinací dvou hlavních metod sběru dat. Posledním limitem pak

² Součet dílčích počtů uvedených pro jednotlivé kategorie je vyšší, protože kategorie se překrývají. Například dva odborní garanti individuálního projektu jsou zároveň řediteli děčínských základních škol a projektová manažerka je zároveň zástupkyní magistrátu města.



byl poměrně zásadní vliv pandemických opatření na aktuální situaci na školách, který respondenti do rozhovorů promítali. Navzdory snaze evaluátora přesměrovat rozhovor ke staršímu období spolupráce, o které v evaluaci šlo, zdůrazňovali stále limitování realizace aktuálních aktivit v souvislosti s pandemií onemocnění COVID-19.

5. Popis výchozího stavu spolupráce aktérů v lokalitě

Spolupráce s Děčínem byla navázána v říjnu 2015 podpisem memoranda o spolupráci. V této počáteční fázi ještě nebyla rozdělena oblast vzdělávání od ostatních oblastí, které jsou pod OPZ, a tak se v rámci PS lokálního partnerství řešily i priority ve vzdělávání. V roce 2015 vyšla výzva na podporu inkluzivního vzdělávání s číslem 007.³ Lokální konzultant ASZ pomohl s přípravou prvního projektu na podporu inkluzivního vzdělávání v Děčíně s názvem „Inkluze do škol“. Později v roce 2016 začal fungovat samostatný systémový projekt na podporu inkluzivního vzdělávání pod OP VVV a na konci roku přišla do Děčína první konzultantka pro inkluzivní vzdělávání.

V prvním pololetí roku 2016 se uskutečnilo 10 setkání pracovních skupin lokálního partnerství, v jejichž rámci došlo ke stanovení priorit a cílů Strategického plánu sociálního začleňování města Děčín. V říjnu 2016 byl tento plán schválen pro období 2018–2020. Následně se v roce 2017 připravovaly projektové žádosti pro projekty do KPSVL výzev v rámci OPZ. V oblasti vzdělávání se v průběhu roku 2017 připravoval Místní plán inkluze a zároveň druhý projekt na podporu inkluze ve školách s názvem „Škola pro všechny“ (skrže výzvu z KPSVL I). MPI do značné míry kopíruje aktivity plánované v rámci tohoto projektu. Projekt „Škola pro všechny“ byl realizován od roku 2018 do roku 2020. V roce 2020 proběhla revize MPI a v současnosti v Děčíně běží už třetí navazující projekt „Škola pro všechny II“ v rámci výzvy KPSVL III.

Obrázek 1 – Schéma chronologie spolupráce ASZ v lokalitě

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Zahájení spolupráce s ASZ							
Příprava a realizace 1. projektu na IKV							
Schválení SPSZ							
Příprava a schvalování MPI 2018-2021							
Příprava a realizace 2. projektu na IKV							
Revize MPI ⁴							
Příprava a realizace 3. projektu na IKV							

³ To ještě nebylo skrže KPSVL výzvy na podporu inkluzivního vzdělávání, ty přišly až později.

⁴ Ve verzi po revizi je MPI prodloužen do roku 2022



Hlavní **motivací** pro spolupráci s ASZ v oblasti vzdělávání byla dosavadní dobrá spolupráce v rámci KPSVL, kde mělo město zájem o řešení problémů souvisejících se sociálním vyloučením. Pro přípravu MPI byl důležitý i úspěch předcházejícího projektu „Inkluze do škol“. Děčín měl zájem o rozšířený navazující projekt skrze výzvu pro KPSVL a sestavení MPI bylo podmínkou pro jeho podání. Zároveň zde ale nebyla motivace vymýšlet zcela nové oblasti spolupráce (mimo aktivity cílené na školy), a tak MPI z velké části kopírovalo projekt. Projektové aktivity byly ale oproti předchozímu projektu rozšířeny a byl doplněn nový strategický cíl. Tahounem spolupráce ve vzdělávání v Děčíně byl v rámci magistrátu odbor rozvoje (zejména oddělení řízení projektů), ze škol pak tehdejší ředitelka ZŠ Máchovo nám. a ředitel Speciální ZŠ Bynov. Oba se podíleli na přípravě projektu, jejich zkušenosti se promítly do projektových žádostí, a oba se následně stali v projektech metodiky / garanty.

Výchozí pozice konzultanta inkluzivního vzdělávání při vstupu do lokality byla dobrá v tom, že zde byly již navázané osobní kontakty na místní aktéry i dílem zmapované potřeby v oblasti vzdělávání od lokálního konzultanta za OPZ. Na druhou stranu město bylo inkluzi nakloněno jen částečně a později s novým vedením se situace ještě zhoršila. Oproti jiným lokalitám lze jako plus vnímat to, že současný KIV v lokalitě působí již od roku 2016, takže má kontinuální znalost vývoje v lokalitě. V Děčíně působil nejprve jako metodik, který ale místy suploval i práci KIV, a od jara 2018 už byl oficiálně na pozici KIV, na které působí dodnes.⁵

6. Popis klíčových aktivit realizovaných v lokalitě v rámci spolupráce

KA 1 Koordinace a síťování: existence a činnost pracovní skupiny (inkluzivního) vzdělávání

Hlavním nástrojem koordinace a síťování místních aktérů byly pracovní skupiny. Nejdůležitější agendou pracovních skupin bylo nejprve strategické plánování MPI a příprava projektu „Škola pro všechny,“ později pak revize MPI a příprava projektu „Škola pro všechny II.“ V rámci pracovních skupin se scházeli zástupce ASZ, zástupci magistrátu města Děčín a zástupci vzdělávacích institucí, tj. ředitelé děčínských základních a mateřských škol. To byli zároveň hlavní aktéři účastníci se projektů. Zástupci neziskového sektoru se účastnili pouze zpočátku, později už ne, vzhledem k tomu, že nebyli zapojeni do projektu ani do MPI (více viz další kapitola, sekce tvorba MPI). Vzhledem k velikosti lokality se PS v době největší aktivity ještě dělila na PS Základní vzdělávání, PS Předškolní vzdělávání a PS pro neformální vzdělávání.

⁵ Je třeba říci, že někteří respondenti z lokality vnímali naopak pozici KIV jako málo kontinuální, protože nejdříve v roce 2015 jednali s lokálním konzultantem z OPZ, poté s první konzultantkou IKV, která zakrátko odešla (současný KIV byl tehdy metodikem), od roku 2017 pak pracovní skupiny vedl stávající KIV, ovšem s půlročním výpadkem v roce 2020, kdy byl na rodičovské dovolené. K pohledu místních aktérů se ještě dostaneme v kapitole 7. V porovnání s jinými lokalitami zde ale byla osoba, která o lokalitě měla přehled od konce roku 2016 až po rok 2021, což je výhoda, minimálně při mapování stavu spolupráce.



Pokud jde o frekvenci scházení, PS byla neaktivnější v roce 2017 při vytváření MPI a při přípravě projektu Škola pro všechny. Po roce 2017 už se jako PS v plném počtu scházela jen jednou ročně. Vzhledem k existenci porad k projektu Škola pro všechny, schůzkám PS MAP a schůzkám ředitelů, KIV vnímal jako kontraproduktivní ještě svolávat další samostatnou PS, a své body v případě potřeby přidával k jednomu z výše uvedených setkání, popř. svolal setkání v užším kruhu dle potřeby (třicetičlenná skupina se ukázala jako příliš velká a málo akceschopná).

KA 1 Podpora strategického plánování: příprava a schvalování MPI

Jak již bylo řečeno výše, MPI byl připravován v průběhu roku 2017 a byl obsahově provázán s chystaným projektem do individuální výzvy na inkluzivní vzdělávání pro KPSVL. MPI navázalo na dříve zpracovávané dokumenty týkající se strategie rozvoje vzdělávání v Děčíně. Vzhledem k tomu, že se ASZ intenzivně podílela na tvorbě *Plánu postupu k vyrovnání počtu žáků s potřebou podpůrných opatření Děčín 2017-2022*, byl místní plán koncipován jako rozpracování tohoto dokumentu o další aktivity, které byly v mezičase naplánovány. MPI vznikl ve spolupráci s odborem školství a kultury, odborem rozvoje, řediteli základních a mateřských škol a s jejich školními poradenskými pracovišti působícími na území města Děčín, dále též se zástupci MAP pro SO ORP Děčín. Při tvorbě byla využita dostupná data týkající se vzdělávání v Děčíně, diskuze a rozhovory s řediteli základních a mateřských škol, s inkluzivními týmy na základních školách, s neziskovými organizacemi a poznatky z Pracovních skupin vzdělávání. Pomohly též znalosti a kontakty prvního lokálního konzultanta OPZ. Potřeby stanovené v MPI a další vstupní informace jsou formulovány v samotném dokumentu MPI nebo stručněji v evaluační zprávě o dopadu.

KA 2 Poskytované odborné a projektové poradenství

V Děčíně vznikly po sobě hned tři individuální projekty na podporu IKV, díky nimž došlo na všech školách k etablování inkluzivních týmů a poradenských pracovišť, které pomáhají žákům se SVP. ASZ byla tedy při přípravě tří projektových žádostí, z toho první se řešila ještě v rámci lokálního partnerství s lokálním konzultantem, další dvě pak byly navázané na MPI a výzvy KPSVL. Projektové poradenství tedy bylo jednou z důležitých aktivit, které budou hodnoceny v rámci další kapitoly.

KA3 Podpora aktivizace místních aktérů

V rámci KA 3 bylo v projektu možné realizovat následující aktivity:

- realizace akcí na podporu IKV (odborné workshopy, veřejná setkání),
- zapojení do dalších aktivit (např. zahraniční exkurze, tuzemské stáže),
- poradenství v oblasti komunikace: komunikační plány, PR podpora.



Pokud jde o **akce na podporu IKV**, v roce 2018 byly realizovány dvě fokusní skupiny s rodiči dětí v nízkoprahovém centru Indigo v Boleticích (části Děčína se SVL). Jejich cílem bylo zmapovat potřeby mezi rodiči a pokusit se nastavit efektivnější způsob jednání mezi nimi a boletickou základní školou. Tento záměr se dle KIV spíše nepodařilo naplnit a další úsilí proto přeorientoval na propojení terénních služeb se školou, které mělo větší potenciál. Z tohoto důvodu se fokusním skupinám v této zprávě už dále nevěnujeme.⁶

Realizace **workshopů** byla ze strany ASZ v Děčíně vzhledem k časovému tlaku a nutnosti věnovat se především MPI a projektovým žádostem ponechána na pozdější období spolupráce, až budou v lokalitách uzavřené výzvy.⁷ Zahraniční exkurze a tuzemské stáže byly plánovány v rámci individuálních projektů „Škola pro všechny“⁸ a „Škola pro všechny II.“

Pokud jde o **poradenství v oblasti komunikace**, komunikační plán sice vznikl, nicméně spíše na formální úrovni. Pro výraznější podporu Děčína v oblasti PR chyběla kapacita na straně Agentury, a to jak časová, tak do jisté míry i kapacita odborná. Do lokalit totiž nebyli přiřazeni na oblast PR žádní experti, očekávalo se, že tuto agendu budou zastávat metodici a KIV, ovšem aniž by byli k tomu proškoleni. Původně plánované proškolení ze strany centrály neproběhlo. Vzhledem k výše uvedenému této aktivitě nebude v následující kapitole věnován větší prostor.

KA 5 Analýza místních vzdělávacích systémů: realizace vstupní analýzy

V době tvorby MPI ještě vstupní analýza v oblasti vzdělávání nebyla k dispozici. Vznikla až o rok později v roce 2018. Proto se při přípravě MPI vycházelo z analýz, které vznikly již v rámci spolupráce OPZ – SPSZ v roce 2016, ze dříve zpracovaných dokumentů týkajících se strategie rozvoje vzdělávání v Děčíně (viz též výše), ze společných jednání v rámci PS vzdělávání a ze zkušeností z projektu „Inkluze do škol.“ Vstupní analýza, ač pozdější, je nyní nicméně užitečným zdrojem statistik a dat týkajících se vzdělávací soustavy v Děčíně. Byla též užitečná v první fázi pro přípravu této evaluace.

⁶ A také vzhledem k tomu, že účastníky fokusních skupin nebyli členové pracovní skupiny nebo veřejnost, ale rodiče, kteří nebyli v rámci evaluace mezi respondenty, takže jejich zpětnou vazbu nemáme k dispozici.

⁷ V tomto období pak ale zase narazili na omezení související s epidemií onemocnění COVID-19.

⁸ V rámci projektu měl být realizován výjezd do Německa, který se později přeplánoval na stáž na Slovensku. I ten ale musel být v roce 2020 zrušen kvůli epidemii onemocnění COVID-19.



7. Vyhodnocení spolupráce z perspektivy zapojených aktérů

Rozdělení do podkapitol vychází primárně ze struktury dotazníkového šetření. Dále zohledňuje klíčové aktivity systémového projektu. Chronologicky se podíváme nejprve na tvorbu MPI.

7.1 Tvorba MPI

Z individuálních rozhovorů se členy pracovních skupin, kteří se na přípravě MPI podíleli, vyplynulo, že v Děčíně byl MPI sestavován spíše „pro forma“ za účelem schválení projektu do výzvy KPSVL, protože MPI byl povinnou přílohou žádosti o dotaci. Reálně svou funkci z hlediska strategického plánování neplnil v té míře, jaká byla Agenturou zamýšlená. Důvodem byl především fakt, že vedení města ani odbory o takový plán neměli zájem. Proto navzdory snaze KIV i lokálního konzultanta MPI téměř nebylo rozšířeno nad rámec aktivit plánovaných pro projekt, který byl zaměřený na školy. Do MPI se tak vlastně okopírovaly aktivity z připravovaného projektu. Pracovnice z oddělení rozvoje a řízení projektu k tomu v rozhovoru uvedla:

R1 „...co se týče toho MPI, tam byla velká nevole ze strany města a odboru školství jakkoli rozšiřovat ty aktivity, které děláme v rámci toho projektu. Oni už nechtěli mít na starosti nic dalšího, evidovat, monitorovat něco dalšího a podobně. (...) lokální konzultant i konzultant IKV se snažili ten MPI rozšířit o nějaké další aktivity, ale zároveň oni nebyli schopni ty aktivity potom plnit v té lokalitě. Oni by nebyli ti, kteří je realizují, a odbor školství odmítl realizovat jakékoli další aktivity, co se týče inkluzivního vzdělávání. Už to, že jsme dělali ten projekt, byl velký úspěch, že jsme je do toho uvrtnali a přemluvili a všechno se to vyřešilo na té radnici, tak to byl velký úspěch. Tím pádem MPI bohužel se nepodařilo rozšířit.“

Pracovní skupiny k tvorbě MPI se tak využily k rozšíření, přípravě a doladění projektu. Řešilo se, jaké aktivity by do něj ještě bylo vhodné doplnit, nebo jak konkrétně budou aktivity realizovány. Neřešily se ale už hlavní priority, které byly dány zaměřením projektu (tedy především činnost inkluzivních týmů na školách, kariérové poradenství, síťování a personální posily škol pro práci s dětmi se SVP).⁹

Jako možný nedostatek se může jevit, že do přípravy MPI, ani do jeho aktivit nebyl zapojený neziskový sektor. Vycházelo to jednak z již popsané situace, kdy vedení města nemělo zájem o aktivity nad rámec projektu, který terénní práci nezahrnoval. Na straně ASZ měl pak při nezahrnutí NNO vliv časový tlak, kdy KIV musel MPI sestavit včas, aby se mohla podat žádost do výzvy, a po podání pokračovat hned dalším MPI pro jinou lokalitu. KIV se proto zaměřil prioritně na to, aby se MPI i žádost schválili v potřebném termínu a jednal hlavně se zástupci základních a mateřských škol a zástupci města. To byli klíčoví aktéři pro projekt.

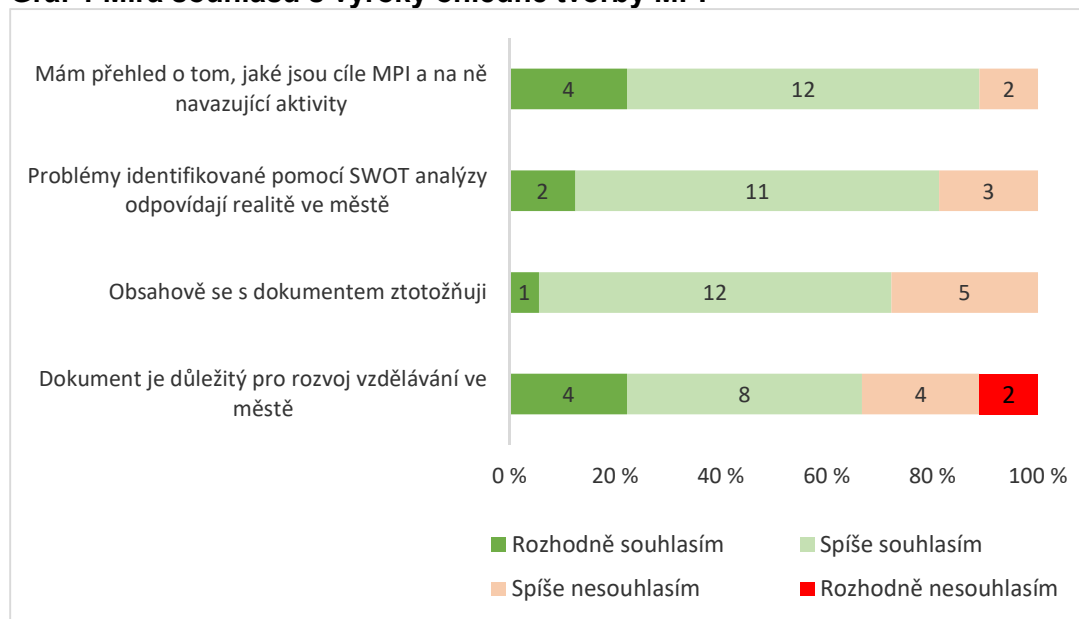
⁹ Podrobněji viz Evaluační zpráva o dopadu projektu v lokalitě.



Alespoň dílčí spolupráce, navíc nad rámec MPI, proběhla s neziskovou organizací Indigo. Šlo o propojení terénních služeb Indiga s Boletickou školou a realizaci již zmíněných dvou fokusních skupin v nízkoprahovém centru Indiga.

Kromě individuálních rozhovorů jsme se na MPI dotazovali také v rámci dotazníku pro členy Pracovní skupiny vzdělávání v Děčíně. V souvislosti s tvorbou MPI měli označit míru souhlasu s několika nabízenými výroky. Vyhodnocení otázky uvádíme v grafu 1:

Graf 1 Míra souhlasu s výroky ohledně tvorby MPI



Zdroj: vlastní, N = 16–18 (různé pro jednotlivé varianty)

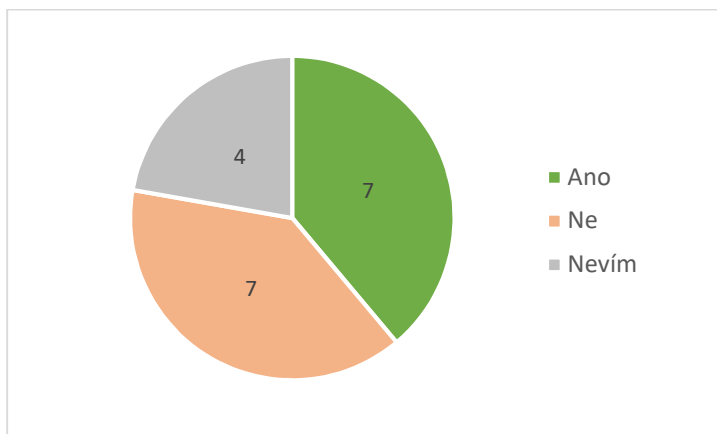
Členové pracovní skupiny se k výroky, které se týkaly tvorby MPI, vyjadřovali většinou souhlasně. Nejčastěji volená možnost byla ve všech případech „spíše souhlasím“ a souhlasné odpovědi u všech výroky převažovaly nad nesouhlasnými. Je ovšem třeba přistupovat k výsledku s jistou opatrností a vzít v potaz i to, že respondenti mají obecně v rámci dotazníkových šetření tendenci zaškrtnout v otázkách tohoto typu nejvíce právě variantu „spíše souhlasím“ a negativní varianty zaškrtnout méně.¹⁰ Vhodný způsob čtení grafu tak je porovnat výsledky mezi sebou a podívat se, který výrok měl souhlasných odpovědí nejvíce a naopak. Nejvíce respondenti souhlasili s tím, že **mají přehled o tom, jaké jsou cíle MPI** a na ně navazující aktivity. „Rozhodně nesouhlasím“ u tohoto výroku nezatřhl vůbec nikdo a „spíše nesouhlasím“ jen dva respondenti. Naopak nejmenší podíl souhlasných odpovědí mělo poslední tvrzení, že „dokument je důležitý pro rozvoj vzdělávání ve městě“. Zde dokonce dva respondenti zatřhli, že s tím rozhodně nesouhlasí.

¹⁰ Jde jednak o obecný trend při vyplňování dotazníků, jednak již u dalších lokalit v rámci evaluací se ukázalo, že případné výhrady respondenti spíše sdělí v rámci individuálního rozhovoru. Snažíme se proto pokud možno kombinovat obě metody.



Zároveň v další otázce (graf 2) na to, zda s MPI **po jeho vytvoření ještě pracovali**, odpovědělo kladně jen 7 z 18 respondentů, tedy méně než polovina. 7 odpovědělo, že už s ním dále nepracovali a 4 nevěděli.¹¹

Graf 2 Využívání MPI po jeho vytvoření



Zdroj: vlastní, N = 18

Relativně malá míra využívání MPI po jeho vytvoření i fakt, že tvrzení „dokument je důležitý pro rozvoj vzdělávání ve městě“ mělo v rámci výroků nejnižší podíl souhlasných odpovědí (a dvě rozhodně nesouhlasné), korespondují se zjištěním z rozhovorů v tom směru, že **MPI jako dokument lokalita nevnímá jako stěžejní materiál**. Na druhou stranu ovšem individuální projekty „Škola pro všechny.“ a „Škola pro všechny II.“ **vnímali jako jednoznačně prospěšné všichni, s nimiž byly vedeny individuální rozhovory**.¹² Tyto projekty by přitom nebylo možné podat bez sestavení MPI. Jeho přínos tak lze vnímat v této dimenzi.

7.2 Spolupráce v rámci pracovních skupin

S tvorbou MPI úzce souvisí již zmiňované Pracovní skupiny vzdělávání. V této podkapitole se proto podívejme, jak vnímali místní aktéři spolupráci v rámci pracovních skupin. Při vyhodnocení je třeba mít na paměti informaci uvedenou v kapitole 6, tedy, že vzhledem k velkému množství dalších pracovních skupin v lokalitě (především MAP, schůzky ředitelů škol a schůzky k projektům), byla pracovní skupina aktivní především v roce 2017, kdy se na nich řešila příprava MPI a podoba projektu, později již moc ne. KIV pak komunikoval se členy na jiných platformách nebo v rámci setkání v užším kruhu.

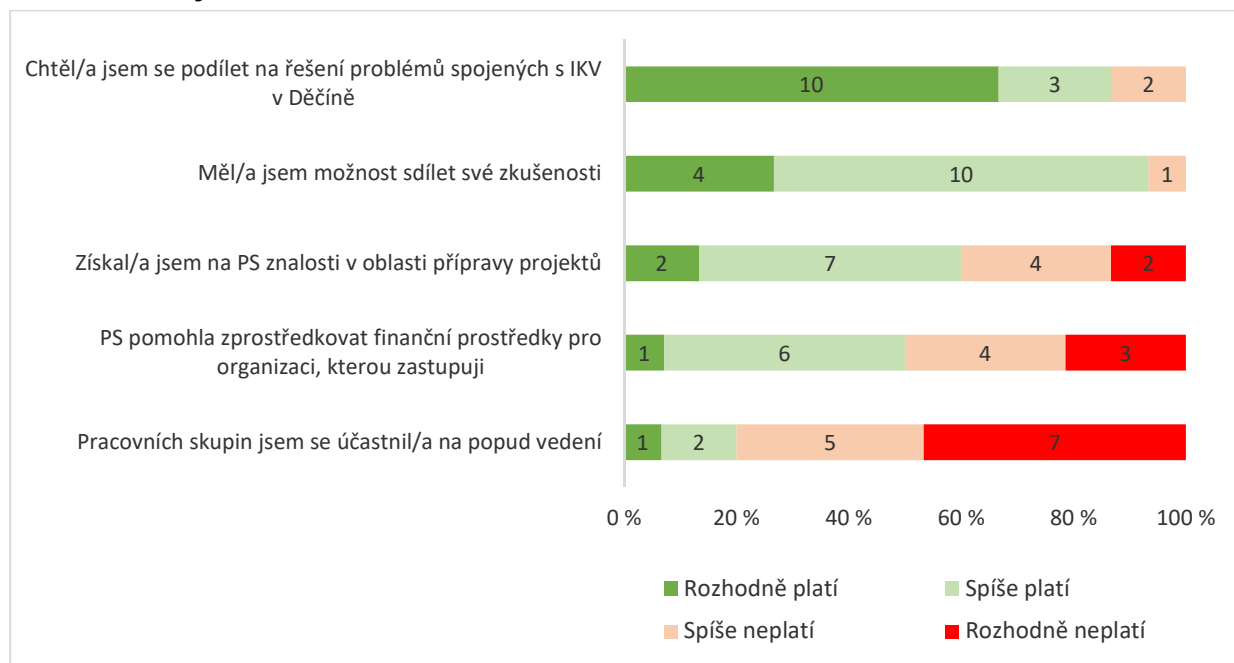
¹¹ Nejeví se ovšem jako pravděpodobné, že s MPI pracovali a nevěděli o tom.

¹² Více k hodnocení přínosů projektů viz evaluační zpráva o dopadu.



V následujícím grafu vidíme vyhodnocení otázky, ve které byli členové PS dotazováni na svoji motivaci pro účast na pracovních skupinách. U nabízených výroků zaškrtovali, nakolik pro ně daná motivace k účasti na PS platila:

Graf 3 Důvody k účasti na PS



Zdroj: vlastní, N = 15

Nejvíce respondenti souhlasili s tím, že se jednání pracovní skupiny účastnili, protože se **chtěli podílet na řešení problémů** spojených s inkluzivním vzděláváním v Děčíně – rozhodně to platí pro 10 z 15 respondentů a spíše platí pro tři respondenty. Vysokou míru souhlasu měla také motivace **sdílet na pracovní skupině své zkušenosti**.

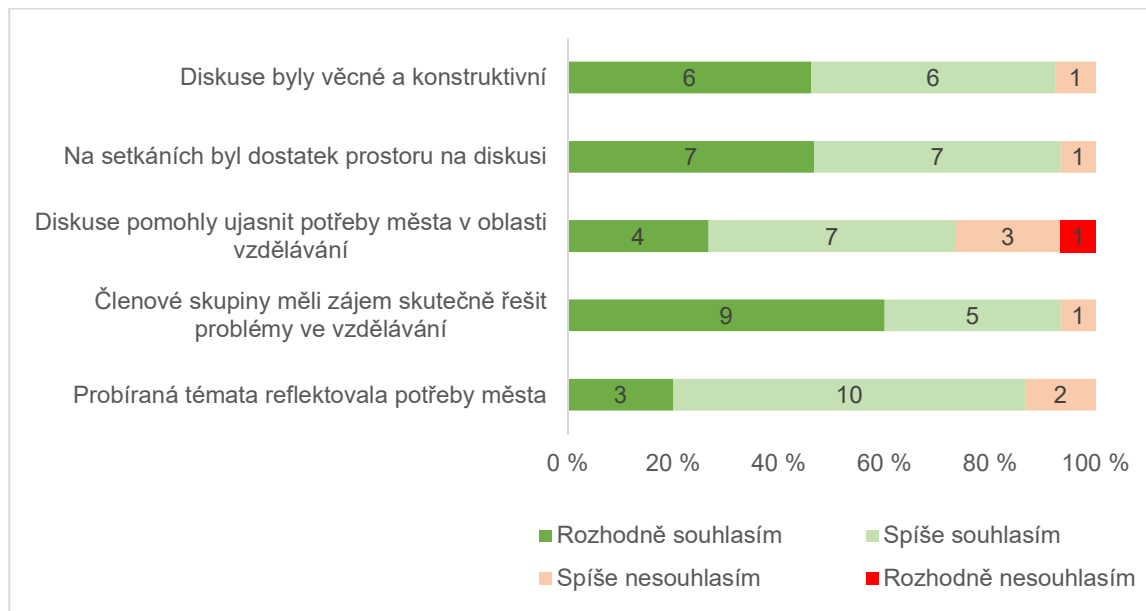
Překvapivě nižší míru souhlasných odpovědí mělo tvrzení, že PS pomohla zprostředkovat finanční prostředky pro organizaci, kterou zastupuji. Může to být tím, že dotazník vyplňovalo několik zástupců magistrátu a finance skrze projekty šly základním a mateřským školám, nebo si někteří respondenti nespojili pracovní skupiny se získáním prostředků skrze individuální projekty. Účast na popud vedení zaškrtili jen tři respondenti.

V dotazníku jsme se také ptali respondentů, kteří se PS neúčastnili, na důvod neúčasti. Nejčastěji byl důvodem buď nevyhovující termín, nebo nedostatek času.



V následující otázce týkající se pracovních skupin měli respondenti zhodnotit jejich **průběh** v několika ohledech:

Graf 4 Hodnocení průběhu pracovních skupin



Zdroj: vlastní, N = 13–15

Jak vidíme, ve všech bodech hodnotili respondenti průběh pracovní skupiny hodně pozitivně. Nesouhlasných odpovědí bylo minimum. Nejvíce se jich objevilo u možnosti „diskuze pomohly ujasnit potřeby města v oblasti vzdělávání.“ Z individuálních rozhovorů oproti dotazníkům pracovní skupiny tak jednoznačně pozitivně nevycházely. Nešlo o to, že by se někdo negativně vyjádřil k dílčím aspektům jejich průběhu (hodnoceným v dotazníku), ale respondenti spíše celkově nevnímali PS jako zásadní nástroj pro dosažení citelných posunů v oblasti vzdělávání. Pro ilustraci citujeme jednoho z respondentů:¹³

R2 „Nějaké pracovní skupiny samozřejmě byly, ale ono to je složité. Když ta pracovní skupina je o tom, že si tam ty lidi o tom povídají, ale v závěru z toho není žádný výstup, který by se pak venku uplatnil, a nemohl se uplatnit třeba, protože už se vlastně nemohl nařídit. Tak to pak zase je o změně myšlení těch lidí. A ta pracovní skupina nezmění myšlení lidí v tom širokém okolí, to nejde. Vy nejprve musíte mít alespoň nějaké možnosti něco nařídit. A když to máte všechno jenom na bázi dobrovolnosti, tak proč byste dělala něco navíc, když to dělat vlastně nemusíte?“

Respondenti v rozhovorech nicméně vnímali užitečnost PS v tom, že se zde mohla doplánovat podoba individuálního projektu, jeden respondent vyzdvihoval přínos **výměny informací** a získání kontaktů. Pokud jde o kvalitu vedení PS a organizace ze strany KIV, tomu se věnujeme v samostatné podkapitole níže.

¹³ Pozn. autorky k citaci: Pokud jde o aktéry, jejichž myšlení by se muselo změnit, byl několika respondenty zmiňován odbor školství magistrátu anebo složení na magistrátu po volbách v roce 2018. Je možné, že daná citace byla myšlena obecně, každopádně ale několik respondentů v rozhovorech uvádělo, že rozšíření MPI o další aktivity a větší spolupráci s ASZ bránila právě nízká vůle vedení města po nástupu ANO v roce 2018 a nízká spolupráce odboru školství.



7.3 Koordinace a síťování místních aktérů

Z hlediska projektu pod klíčovou aktivitu *Koordinace a síťování* spadá především tvorba MPI a Pracovní skupiny, kterým jsou věnované samostatné podkapitoly výše. Kromě toho stručně shrňme stav zapojení různých typů aktérů v Děčíně do spolupráce a **způsob, jakým probíhalo síťování v lokalitě**. Přímo do aktivit s Agenturou byli, jak už bylo uvedeno výše, zapojeni především ředitelé základních a mateřských škol, zástupci magistrátu města (zejm. odbor rozvoje) a nezisková organizace Indigo. Mnoho síťovacích aktivit bylo dále součástí **individuálních projektů** „Škola pro všechny.“ a „Škola pro všechny II.“ V rámci nich se konaly pravidelné výjezdy ředitelů základních škol a nově byly do síťování zapojeny i mateřské školy, což se dříve nedělo. Mateřské školy se inspirovaly jednak mezi sebou navzájem, dále komunikovaly i se základními školami, především s jejich koordinátory inkluze ohledně speciálních vzdělávacích potřeb dětí a jejich diagnostiky. Nově tak mateřské školy diagnostikovaly některé SVP u dětí ještě před nástupem do první třídy a základní škola se o nich mohla dozvědět předem. Síťování základních a později i mateřských škol si pochvalovali všichni respondenti v rámci individuálních rozhovorů. Považovali to za **jeden z největších přínosů**:

R1 „Nejvíc si myslím, že se osvědčilo to síťování škol. Že se mohli ředitelé potkávat, koordinátoři se potkávat a všichni ty lidi z těch různých škol. Tím pádem se obrovským způsobem zlepšila spolupráce mezi těmi školami. Oni si najednou začali volat, začali si ty problémy mezi sebou sdílet. Jeden přišel na nějaký problém, tak zavolal druhému řediteli, ten mu poradil, jak to vyřešil on. Nebo i na jednáních jsme si to říkali. To síťování bylo obrovským bonusem.“

Díky projektům se podle místních aktérů podařilo zkoordinovat mezi školami přístup k problematice inkluze, činnost na jednotlivých školách získala zastřešení. V rámci projektů fungovali odborní garanti pro různé oblasti vzdělávání, na které se školy mohly obracet.

V rámci posilování kariérového poradenství byla navázána **spolupráce mezi kariérovými poradci a děčínským Úřadem práce**. Zavedly se pravidelné schůzky školních kariérových poradců placených z projektu se zástupci ÚP za účelem lepšího propojení poradenství s aktuální praxí. Zintenzívněla také spolupráce mezi realizačním týmem projektu, inkluzivními týmy škol a **pedagogicko-psychologickou poradnou**. V rámci projektu došlo k výraznému navýšení počtu dětí docházejících do poradny na diagnostiku, s poradnou tak muselo být nově nastaveno její fungování tak, aby tento nápor zvládla.

Terénní práci a větší spolupráci s neziskovým sektorem pokrýval spíše paralelní projekt OPZ, v rámci kterého byl placený koordinátor terénní práce. Ten koordinoval neziskové organizace v Děčíně, zároveň spolupracoval s pracovníky odboru sociálních věcí a zdravotnictví a byl zaměřený na sociální oblast včetně práce s rodinami ze SVL.¹⁴ Terénní pracovníci ale samozřejmě dle potřeby spolupracovali s inkluzivními týmy na školách, např. v případě, že škola identifikovala potřebu intervence přímo v rodině.

¹⁴ Více viz evaluační zpráva za OPZ.



Potenciál pro rozšíření spolupráce zůstává (podle většiny respondentů) u úředníků odboru školství děčínského magistrátu. Spolupráci ze strany města dosud táhl hlavně odbor rozvoje. Problém je, že odbor školství sám tento potenciál zřejmě nevnímá. Na změnu přístupu u úředníků se pokusila cílit jedna vzdělávací aktivita projektu „Škola pro všechny“, kde měli úředníci být vzděláváni v oblasti inkluze a v roli, kterou v procesu může hrát město. Tato aktivita bohužel ale ve smyslu změny vnímání na straně úřadu nebyla příliš úspěšná.

Pokud jde o **platformy**, na kterých výměna informací a sdílení zkušeností probíhalo, kromě zmíněných schůzek ředitelů pořádaných městem, výjezdních zasedání ředitelů a pracovních skupin vzdělávání, existovala samostatná **komunikační platforma projektu „Škola pro všechny“**. Dále byly informace sdíleny i na setkáních MAP. KIV s MAP spolupracoval, takže například poskytl jejich zástupci odborné know-how, a MAP pak zase poskytl KIV prostor na jednání jejich pracovní skupiny, aby zde mohl předat informace týkající se spolupráce s ASZ.

7.4 Zhodnocení poskytovaného projektového poradenství

Ze tří navazujících projektů na podporu IKV byla stěžejní spolupráce na prvním pilotním projektu „Inkluze do škol“ do výzvy č. 7, který v lokalitě řešil ještě lokální konzultant OPZ. Při jeho přípravě byl pilotně nastaven celý systém působení tzv. inkluzivních týmů na všech školách v Děčíně a oddělení strategického rozvoje a řízení projektu města získalo mnoho zkušeností pro podávání navazujících projektů.

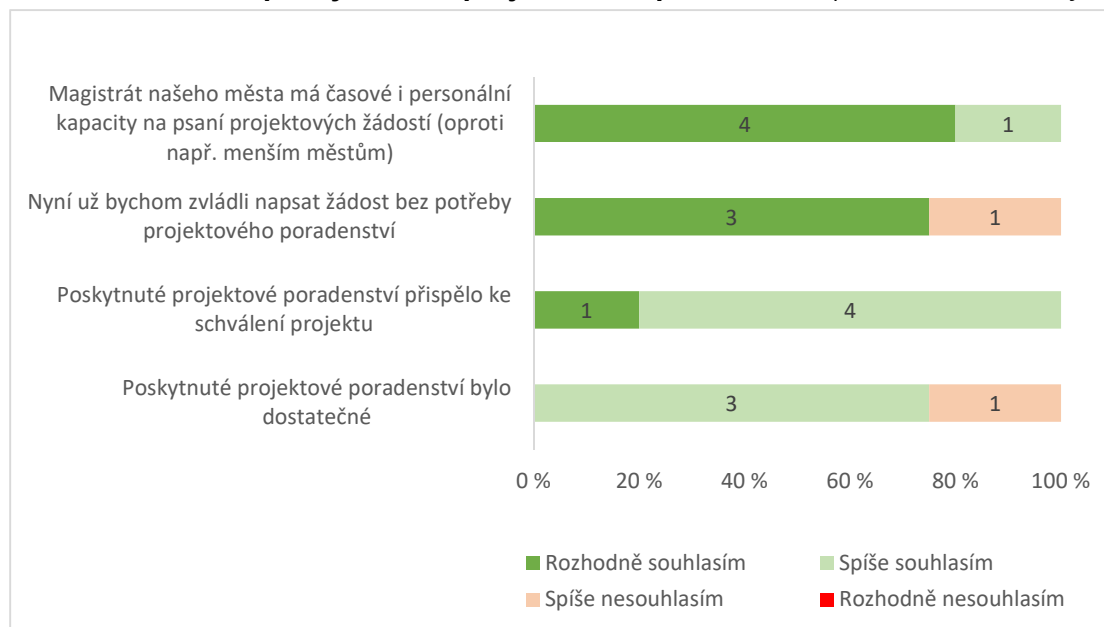
Pro úspěch žádostí byly klíčové dostatečné kapacity magistrátu města, který má za tímto účelem vyhrazeno celé oddělení realizace projektů (nejen) z evropských a národních dotací. To je zásadní rozdíl oproti menším lokalitám, které často neměly na podání a správu velkého projektu potřebné kapacity. Navíc toto oddělení mělo kvalitní personální obsazení s dobrými kontakty na osoby z praxe.

Díky těmto kapacitám, a navíc zkušenostem z prvního projektu, byla v Děčíně v roce 2017 při přípravě MPI a projektu „Škola pro všechny“ nutná podstatně menší míra poradenství ze strany KIV oproti jiným lokalitám. Oddělení řízení projektů dokázalo žádost řešit do velké míry samostatně a KIV jim **radil se specifiky dané výzvy**, při jednání s MŠMT a při **sestavování a schvalování MPI**. Připomínkoval také připravované verze projektových žádostí.



O důležité roli oddělení strategického rozvoje města (a později značné míře samostatnosti při přípravě žádostí) vypovídá i následující graf, který vychází z dotazníku pro členy PS:

Graf 5 Hodnocení poskytnutého projektového poradenství (míra souhlasu s výroky)



Zdroj: vlastní, N = 4-5 (různý počet odpovědí pro dílčí výroky)

Z grafu je zřejmé, že většina respondentů, kteří na otázku odpověděli, považuje kapacity města k podávání projektů za dostatečné. Většina si také myslí, že by nyní už žádost zvládli napsat i bez projektového poradenství (jeden respondent s tím spíše nesouhlasil).

Všichni souhlasili, že projektové poradenství **přispělo ke schválení projektu**, ale u tvrzení, že projektové poradenství bylo dostatečné, byla míra souhlasu nejnižší; „rozhodně souhlasím“ tu nezvolil nikdo, tři respondenti spíše souhlasili a jeden spíše nesouhlasil. Zdá se tedy, že rozsahem z pohledu místních aktérů **mohlo být poradenství ještě intenzivnější**.

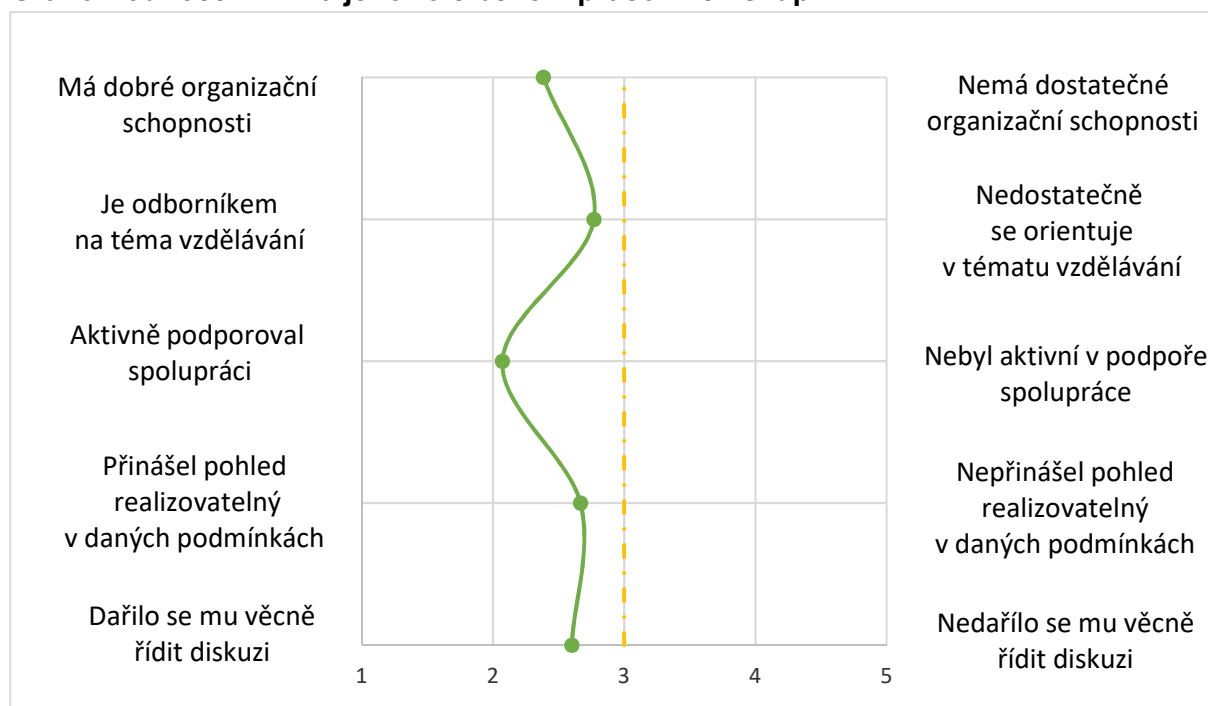
7.5 Hodnocení KIV ze strany členů pracovní skupiny

Součástí dotazníku pro členy pracovních skupin byla i otázka, v níž měli zhodnotit fungování konzultanta pro inkluzivní vzdělávání ASZ v rámci vedení pracovních skupin. Respondenti hodnotili několik aspektů spolupráce, každý z nich **na škále od 1** (zcela pozitivní varianta tvrzení) **do 5** (zcela negativní varianta). Výsledky sémantického diferenciálu ukazuje graf 6 na další straně.



Pro každé tvrzení byl z odpovědí vypočítán průměr, který je v grafu vyznačený puntíkem. Žlutá linie reprezentuje neutrální hodnocení.

Graf 6 Hodnocení KIV a jeho role během pracovních skupin



Zdroj: vlastní, N = 15

Jak vidíme, průměrné hodnoty u každého hodnoceného aspektu se pohybují mezi 2 a 3 tedy lehce nad středovou hodnotou (konkrétní odpovědi jednotlivých respondentů se přitom lišily od 1 až po 4.) Když porovnáme hodnocení pro jednotlivé aspekty, nejlépe byla hodnocena **aktivita KIV při podpoře spolupráce**, naopak o něco hůře vyšlo hodnocení jeho odbornosti v problematice vzdělávání.

V rozhovorech byl KIV také hodnocen relativně kladně. Objevily se jen dvě připomínky. Jedna se týkala potřebnosti manažerských schopností při vedení velkých PS, které podle respondentky KIV neměl úplně v potřebné míře:

R1 „Já se přiznám, že si myslím, že (jméno KIV) je fajn člověk, pochopitelně, ale je to spíš takový vědecký typ, který bude sedět u počítače a třeba psát ty MPI, nebo studovat inkluzivní prostředí a možnosti, ale že by to byl typ na vedení velkých pracovních skupin, to se úplně nedá říct. (...) je to o manažerských schopnostech.“

Jiný respondent měl připomínku týkající se obecně nižší kontinuity na postu konzultantů, kdy nejprve jednali s prvním lokálním konzultantem, poté s první KIV, kterou vystřídal druhý (nejdéle působící) současný KIV, jehož působení bylo ještě na půl roku přerušeno mateřskou dovolenou. Nicméně první změna z lokálního konzultanta na KIV proběhla všude a byla dána dělením projektů a jednak i tak personální obsazení v Děčíně patří objektivně vlastně k nejstabilnějším mezi lokalitami, ve kterých ASZ působí. Současný KIV v lokalitě působí již od roku 2016 (byť zpočátku na pozici metodika) a zajišťuje tak kontinuální znalost zdejšího vývoje. Pro objektivní zhodnocení je vhodné uvést i perspektivu současného KIV, což bude předmětem následující podkapitoly.



7.6 Reflexe spolupráce z pohledu konzultanta pro inkluzivní vzdělávání ASZ

Současný KIV v lokalitě působil od roku 2016 jako metodik a od jara 2018 oficiálně na pozici KIV, na které působí do současnosti. V rámci individuálního rozhovoru jsme se zaměřovali zejména na **identifikování problematických míst spolupráce** a tím získání podnětů pro **zlepšení do budoucna**. Zajímala nás přitom problematická místa jak na straně lokality, tak na straně ASZ.

Pokud jde o interní překážky **na straně ASZ**, jako nejpodstatnější a poměrně zásadní problém z rozhovoru vychází personální **nedostatečná obsazenost na pozicích KIV** obecně, v důsledku níž KIV zpočátku zastával zároveň funkci metodika i KIV a později měl na starost 6 lokalit najednou. Tato okolnost měla poměrně zásadní vliv na to, v jakém rozsahu se KIV mohl věnovat lokalitě Děčín. Konkrétně na příkladu Děčína se to projevilo např. v tom, že po dokončení MPI nebyl časový prostor na plánování podpůrných akcí (např. workshopy, stáže či veřejná setkání), protože bylo ihned třeba začít připravovat MPI v nové lokalitě. Kromě toho se tato situace logicky mohla promítnout do vnímání ASZ z pohledu místních aktérů.¹⁵

Situaci navíc dále ztěžoval fakt, že jemu svěřené **lokality nespadaly pod jednu ORP**. Z pohledu KIV by bylo vhodnější, kdyby všechny lokality spadaly pod jednu ORP, ideálně tak, aby byl vždy jeden KIV přidělený pro jednu ORP. Nejenže by to bylo praktičtější z hlediska objíždění jednotlivých lokalit, ale také agenda spolu tematicky souvisí (rodiny se stěhují uvnitř jedné ORP, např. z České Kamenice do Děčína a zpátky).

K tomu bylo plánováno, že bude KIV ještě i poskytovat PR podporu inkluzivnímu vzdělávání v lokalitě. Jak již bylo zmíněno výše, kromě chybějící časové kapacity, nebylo KIV v tomto ohledu poskytnuto žádné proškolení. Důležitou připomínkou od KIV směřovanou k ASZ byla ještě **chybějící pozice lokálních expertů**, kteří by KIV zaštiťovali po odborné stránce, podobně jako tomu bylo v paralelním projektu ASZ z OPZ.¹⁶

R3 „V tom Zetku je na každém centru zaměstnaný lokální expert (...) a lokální konzultanty (...) zajišťují v těch odborných věcech. Protože když člověk má několik lokalit a lítá tam, tak je jednodušší, když potřebuje najít nějakou problematiku, jít do zahraniční literatury, tak to někomu zadat, nebo mít někoho kdo mi minimálně udělá rešerši literatury, (...) Standardně jsem byl dva až tři dny na nějakých jednáních, (...), půl dne zaplácne administrativa a zbývá 8 až 12 hodin na tu zbývající práci. A to je prostě málo na nastudování tady těch věcí.“

Tato připomínka vlastně koresponduje s výše uvedenou zpětnou vazbou členů PS, kde byla odbornost KIV v oblasti vzdělávání hodnocena o něco hůře, než ostatní aspekty.

¹⁵ Jeden z respondentů například uváděl, že po vytvoření MPI a podání projektu už spolupráci vnímal jako minimální (viz též níže).

¹⁶ Údaj od KIV v tomto směru nebyl zcela přesný, protože pozice expertů v malé míře i v IKV projektu jsou. Jde ovšem o dva experty na celý projekt, přičemž jedno z těchto dvou míst je dlouhodobě neobsazeno.



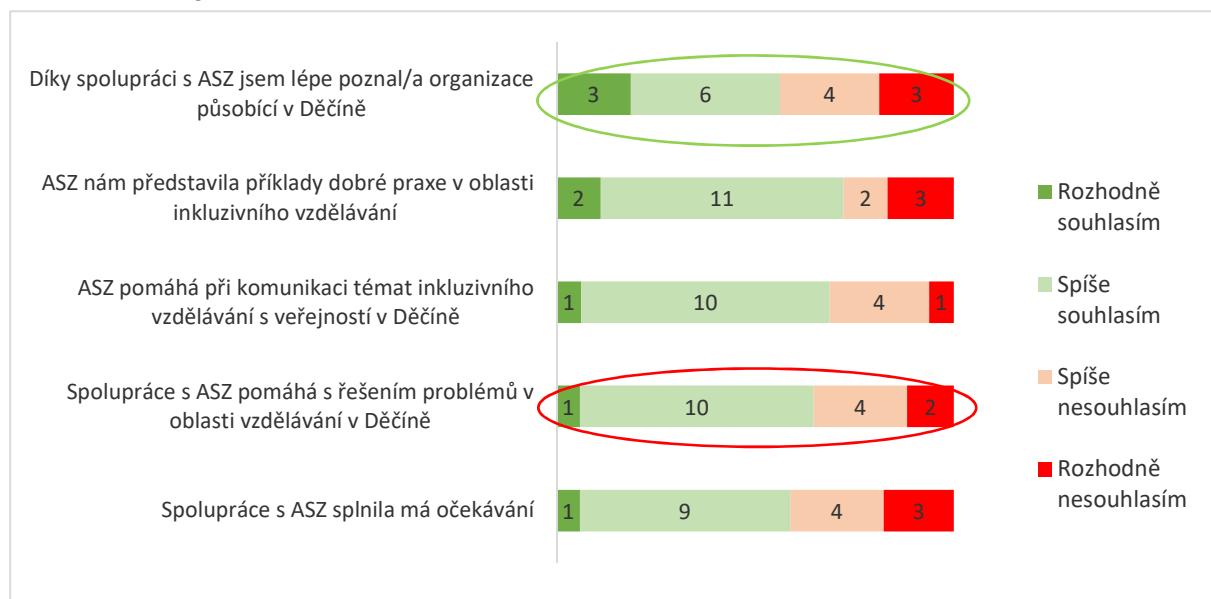
Pokud jde o **překážky, na které KIV narážel na straně lokality Děčín**, vzhledem k tomu, že šlo o jednu z nejlépe spolupracujících lokalit, zde připomínek nebylo mnoho. Nejpodstatnějším faktorem bylo již výše zmíněné ochlazení spolupráce ze strany vedení města po změně vedení a horší spolupráce s odborem školství. I proto se KIV po podání projektu a schválení MPI zaměřil intenzivněji už na další lokality.

K činnosti KIV v lokalitě Děčín je závěrem ještě důležité doplnit, že on i lokální konzultant se opakovaně v lokalitě **snažili nasměrovat v rámci strategického plánování pozornost více na segregovanou školu umístěnou v sociálně vyloučené lokalitě Boletice**. KIV se snažil otevřít diskuzi o možné úpravě spádovosti škol. Na tak velkou systémovou změnu však nebyl dostatek finančních prostředků ani vůle ze strany města. Byl předpoklad, že bez nákladného finančního zajištění by tato změna mohla dopadnout velkým neúspěchem, a tak se do ní lokalita nepustila.

7.7 Celkový pohled na spolupráci s ASZ v Děčíně

Na závěr uvádíme **celkové zhodnocení spolupráce** z pohledu členů pracovních skupin. V grafu 7 vidíme jeden z nejzajímavějších výstupů dotazníkového šetření, kde byli respondenti dotazováni na zhodnocení **přínosů spolupráce**. Otázka byla opět formou určení míry souhlasu s nabízenými tvrzeními:

Graf 7 Přínosy spolupráce s ASZ v lokalitě (míra souhlasu s výroky)



Zdroj: vlastní, N=16/17

Celkově je pohled na spolupráci s ASZ spíše pozitivní. Mezi nejvíce a nejméně kladně hodnocenými aspekty není veliký rozdíl. Pokud přesto porovnáme míru souhlasu mezi jednotlivými výroky, nejvíce souhlasných odpovědí mělo tvrzení, že ASZ lokalitě **představila příklady dobré praxe z oblasti inkluzivního vzdělávání**.



To potvrdily i informace z individuálních rozhovorů:

R1 „Pokud jde o poskytnutí kontaktů / příkladů dobré praxe, tak ano, spoustu informací jsme od nich dostali a některé z nich jsme určitě využili, na exkurze, kam se podívat a podobně.“

Naopak komparativně nejhůře dopadlo tvrzení „Spolupráce s ASZ splnila má očekávání“, kde jen jeden respondent rozhodně souhlasil, devět spíše souhlasilo a sedm spíše nebo rozhodně nesouhlasilo. To může souviset s již zmíněnou vytížeností KIV a v pozdějších letech nižší intenzitou spolupráce. V rámci individuálních rozhovorů jeden z respondentů - někdejší projektový manažer projektu „Škola pro všechny“ - označil spolupráci v době realizace projektu (tj. po schválení MPI) za minimální:

R4 „...ze strany Agentury ta spolupráce byla opravdu minimální, téměř nulová. Že i kolikrát, když bylo něco potřeba, tak byla dlouhá časová prodleva, než jsme získali nějakou zpětnou vazbu, co jsme potřebovali. Takže tak, jako je zmíněno, že se měly dělat nějaké průběžné evaluační zprávy v rámci toho MPI, nic takového neprobíhalo a jestli tam opravdu proběhla jedna schůzka za rok, tak si myslím, že to bylo hodně. Takže minimálně setkání.“

Z uvedené citace je patrný také z pohledu evaluace důležitý prvek **absence monitoringu** naplňování MPI (resp. absence průběžné evaluace). V rámci kritičtějších reakcí, které zazněly v individuálních rozhovorech, byl dále zmíněn **nenaplněný potenciál spolupráce v oblasti komunikace s veřejností**, kde podle jednoho z klíčových respondentů Agentura mohla znatelně pomoci, ale spíše nepomohla (důvod nenaplnění v oblasti PR zde byl již vysvětlen). V dotazníku i rozhovoru byla zmíněna též nerealizace původně **plánovaných besed** pro veřejnost. To prý ovšem kromě chybějících kapacit na straně ASZ naráželo i na vedení města. Je možná škoda, že ač vznik individuálních projektů v lokalitě úzce souvisí s působením Agentury, respondenti sami v rámci rozhovorů mezi přínosy spolupráce vznik projektů příliš neakcentovali. Zdá se, že si ho s ASZ nespojují do té míry, jak bychom očekávali.

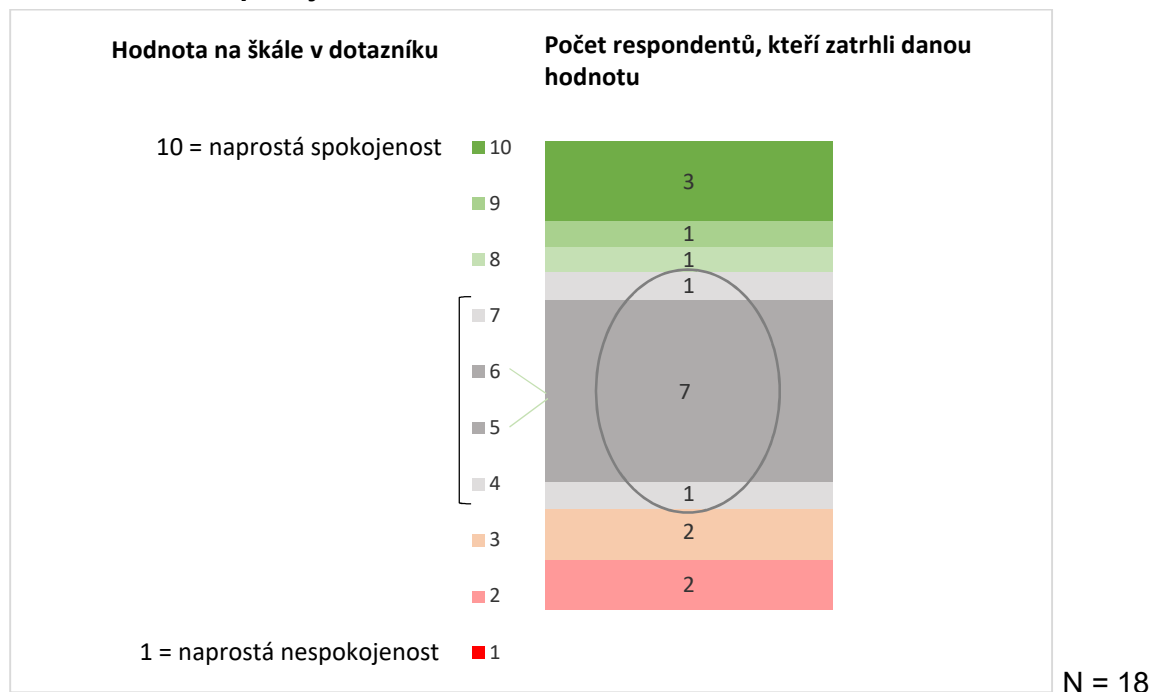
Závěrem zmiňme naopak ještě jeden příklad kladného hodnocení v rámci individuálních rozhovorů, kde jeden z respondentů oceňoval, že Agentura **pomohla zprostředkovat kontakty** na odborníky z praxe:

R5 „Nám Agentura pomohla v potenciálním shánění vzdělávacích aktivit. Protože měli zkušenosti, byli schopní sehnat lidi, nebo odborníky z praxe. Ve chvíli, kdy to osloví (jméno respondenta), nebo Agentura pro sociální začleňování, tak to vypadá jinak. Takže z téhle pozice neocenitelná pomoc.“



V grafu 8 se podívejme na celkovou spokojenost s činností ASZ. Respondenti ji hodnotili na škále od 1 do 10, kdy 10 znamenalo naprostou spokojenost.

Graf 8 Celková spokojenost s činností ASZ¹⁷



Na desetibodové škále se nejvíce respondentů přiklonilo k prostředním hodnotám 4 až 7. Velmi spokojeno (hodnocení 8 a více) bylo pět respondentů, a naopak čtyři zatrhlí velmi nízké hodnocení (3 a méně). Naprostou nespokojenost nezatrhl nikdo.

Pro lepší interpretaci těchto výsledků následovala v dotazníku ještě otevřená otázka „**co by mohla ASZ dělat lépe**“.¹⁸ Zajímavý byl podnět, ve kterém respondent psal, že by se více pozornosti mělo věnovat okrajovým ZŠ a MŠ, kde je větší problém se **začleněním dětí ze sociálně vyloučených lokalit**. Je pravdou, že aktivity ve strategickém cíli 1 MPI cílily víceméně rovnoměrně na všechny školy (s o něco větší personální podporou pro ZŠ v Boleticích) a strategický cíl 2 zaměřený speciálně na Boletice z velké části nakonec nebyl naplněn. Tomuto tématu se bude blíže věnovat evaluační zpráva hodnotící dopady projektu.

¹⁷ V pravém sloupci jsou uvedeny pouze nenulové hodnoty, proto je vpravo méně než deset řádků. Např. 1 – *naprostá nespokojenost* tedy nezatrhl nikdo.

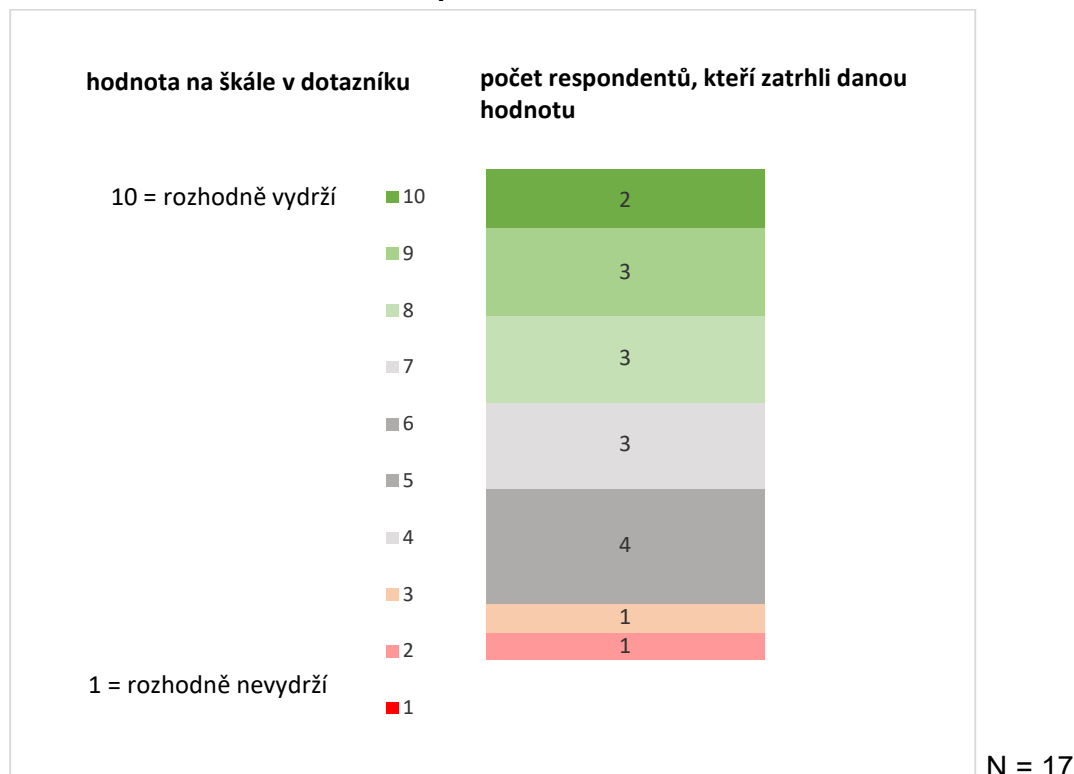
¹⁸ Komentáře byly zajímavé, nicméně obsahově většina v této kapitole již nějakým způsobem zazněla. Proto zmiňujeme jen jeden vybraný a kompletní komentář jsou uvedeny v příloze zprávy.



7.8 Udržitelnost po skončení spolupráce

V poslední části kapitoly 7 se podíváme na udržitelnost změn z pohledu místních aktérů.

Graf 9 Míra udržitelnosti změn po odchodu ASZ



Ačkoli v tuto chvíli není slíbený žádný navazující projekt ani přechod na státní financování, respondenti dotazníku si spíše myslí, že změny vydrží i po odchodu ASZ z lokality. Je ale možné, že si odchod ASZ někteří nespojují s koncem stávajícího projektu, který ještě nějakou dobu poběží (do konce roku 2022). Při dotazování v rámci rozhovorů na otázku, zda by škola měla bez projektu jak zaplatit např. klíčové pozice **koordinátorů inkluze**, **respondenti většinou říkali, že by to bez projektu nebylo možné**. Doufají, že se společně s městem najde cesta, jak pozice zachovat, ale konkrétnější představu jak, zatím nemají.

Podle dvou doplňujících otevřených odpovědí z dotazníku bude v budoucnu klíčový přístup vedení města a odboru školství:

D1 „Projekty byly velmi vlažně přijímány odborem školství na MM Děčín, kde převládá názor, že odbor má zajišťovat pouze ty oblasti vzdělávání, které mu určuje zákon. Pro udržení zlepšení, kterého se v DC dosáhlo, by bylo potřeba buď na odboru změnit toto smýšlení (...) nebo rozvoj a pomoc inkluzivního vzdělávání přemístit v rámci struktury úřadu jinam... ale kam, že?“

Toto potvrzují i zjištění z rozhovorů, kde jedna respondentka upozorňovala na problém **chybějícího ukotvení zodpovědnosti za inkluzivní vzdělávání v zákoně**. Nikde není stanoveno, kdo by se o tuto problematiku měl starat a vše tak je vlastně na bázi dobrovolnosti. Spoléhá se na město a jeho oddělení strategického rozvoje a řízení projektů. Ovšem ve chvíli,



kdy město to jako svou povinnost nevidí a nikde není psáno, že by se o to starat mělo, není zajištěna kontinuita do budoucna. Jeden z klíčových zástupců škol na druhou stranu zdůraznil, že budoucnost nezávisí pouze na aktivitě města, ale také na aktivitě jednotlivých ředitelů škol. Pro mnohá opatření půjde podle něj najít alternativní zdroje financování, ovšem bude to od ředitelů vyžadovat větší vlastní úsilí než dosud.

KIV je ohledně udržitelnosti spíše skeptický, alespoň pokud jde o udržení stávajícího rozsahu intervence. Jako zásadní problém vidí, že **nebyly včas naplánovány výzvy pro nový OP**, které by umožnily navázat na stávající projekt. Zároveň původně slibovaný přechod ozkoušených pozic na státní financování zatím není v plánu. Tím pádem školy nebudou mít z čeho platit členy inkluzivních týmů, které si za poslední roky proškolily, a tyto týmy se rozpustí. Klíčové tedy je **zajistit návaznost**.

Na problematiku přechodu pilotně ověřených pozic do stálého financování upozorňoval i jeden ze zástupců škol. Po pilotním osvědčení pozic (jako např. koordinátor inkluze) prý nenastalo (u většiny) očekávané převedení pod stálé financování a tyto pozice jsou tak již potřeby financovány z projektů. Informace o tom kdy, a které pozice se stanou součástí běžného financování, přitom nemají.

8. Zhodnocení spolupráce a doporučení

Z pohledu ASZ můžeme konstatovat, že spolupráce v Děčíně patří mezi nejúspěšnější, a to zejména díky realizaci a povedené návaznosti hned **tří velkých individuálních projektů** na podporu inkluzivního vzdělávání, do kterých byly zapojeny všechny základní, a později i mateřské školy v Děčíně. Díky projektům došlo na všech školách k etablování inkluzivních týmů a poradenských pracovišť, která se intenzivně věnují speciálním vzdělávacím potřebám. Na vzniku projektů mělo velkou zásluhu **oddělení strategického rozvoje a řízení projektů** děčínského magistrátu. Zásluhy zaměstnanců oddělení nespočívaly jen v samotném procesování s projekty spojené administrativy, ale také ve strategickém plánování spolu s pracovníky ASZ a v prosazování podpory inkluzivního vzdělávání v lokalitě. Naopak největší překážkou na straně lokality byl skeptický přístup nového vedení města po volbách v roce 2018 a nízká spolupráce odboru školství. Spolupráci tak nebylo průchodné rozšířit nad rámec zmíněných individuálních projektů.

Pokud jde o **reflexi spolupráce z pohledu zapojených místních aktérů**, i z jejich pohledu je spolupráce s ASZ v Děčíně vnímána převážně kladně, ač místy s výhradami. Zpětná vazba z dotazníku mezi členy pracovních skupin dopadla u většiny hodnocených oblastí nadprůměrně, celková spokojenost s ASZ se pohybovala nejčastěji na prostředních hodnotách. Mezi největší přínosy spolupráce respondenti řadili **síťování, zprostředkování kontaktů a získání příkladů dobré praxe**. Síťování bylo velice oceňováno i v kontextu individuálního projektu, v rámci něhož došlo k zintenzívnění spolupráce mezi školami navzájem, přidání mateřských škol do síťování, propojení kariérového poradenství na školách s Úřadem práce a zintenzívnění spolupráce s pedagogicko-psychologickou poradnou. Naopak



největší nevýhodou spolupráce byla z pohledu lokality její **malá intenzita**, zvláště **po roce 2017**, kdy se pracovní skupiny už téměř nescházely a některé plánované aktivity, jako besedy s veřejností, již nebyly realizovány. Toto ochlazení spolupráce vycházelo do velké míry ze změny vedení města v roce 2018 (což i respondenti sami reflektovali) a dále z velké přetíženosti KIV, který měl na starost příliš velké množství lokalit. Dále spatřovali místní aktéři nenaplněný potenciál v oblasti podpory PR aktivit (viz též níže).

Pokud jde o zhodnocení úspěšnosti **z pohledu realizace klíčových aktivit** systémového projektu, za nejúspěšnější můžeme označit koordinaci a síťování místních aktérů a projektové poradenství, tedy oblasti, které už byly detailněji rozebrány výše. Pokud jde o proces strategického plánování, je škoda, že se v rámci plánování MPI nebo později při jeho revizi nepodařilo více zaměřit na školu v SVL v Boleticích. Za daných podmínek (politická situace na městě, personální kapacity Agentury, i finanční prostředky potřebné např. ke změně spádových obvodů škol) toho však realisticky nebylo možné dosáhnout.

Nejslabším místem spolupráce z hlediska plnění KA projektu byla KA 3, kam spadaly aktivity na podporu IKV a PR aktivity. Vzhledem k nutnosti zpracovat MPI a poskytovat projektové poradenství v dalších lokalitách, byly v Děčíně další doprovodné aktivity odloženy až na závěrečné období spolupráce, kdy ovšem realizaci zase znemožnila pandemie COVID-19. Kromě toho se u této KA projevilo jisté nedomyšlení strategie na podporu PR již při plánování základního projektu, kdy v lokalitě mělo fungovat PR poradenství od ASZ, ale přitom nebyl do lokalit přidělený žádný PR specialista, ani nebylo poskytnuto proškolení stávajícím pracovníkům.

Doporučení z evaluace adresovaná ASZ¹⁹

ZÁVĚRY	DOPORUČENÍ
1. NEDOSTATEČNÉ PERSONÁLNÍ KAPACITY ASZ NEGATIVNĚ OVLIVNILY SPOLUPRÁCI	1.a LÉPE PLÁNOVAT ROZSAH INTERVENCE VZHEDEM K PERSONÁLNÍM KAPACITÁM
Rozsah plánované činnosti (všech KA) v lokalitě nelze z pozice KIV stoprocentně splnit v situaci, kdy místo původně zamýšlených 2 lokalit má na starosti lokalit 6. Když už je lokalit více, není praktické, když jsou od sebe hodně vzdálené. V Děčíně se toto odrazilo především na stavu KA 3, ale také na nižší frekvenci scházení PS po roce 2017. Obojí v důsledku mělo vliv i na vnímání ASZ v lokalitě. Personální nedostatečná obsazenost se tak jeví jako klíčový faktor ke zlepšení do budoucna.	Při plánování dalšího období pečlivě zvažovat, jakými personálními kapacitami ASZ disponuje, tak aby cíle byly realisticky splnitelné. Nabízí se buď zúžení počtu aktivit anebo počtu lokalit. Pomocí by též bylo důslednější obsazování pozic expertů, resp. rozšíření jejich počtu.
	1.b PŘIDĚLOVAT KIV LOKALITY V RÁMCI JEDNÉ ORP
	Pokud už je lokalit více, sdružovat lokality, které spadají do jedné ORP . Takové lokality spolu tematicky souvisejí a usnadní to i logistiku.

¹⁹ Doporučení adresovaná do lokality, popř. doporučení systémového charakteru budou součástí Evaluace dopadu.



2. SPOLUPRÁCE OVLIVNĚNA ZMĚNOU POLITICKÉ REPREZENTACE	2. V PŘÍPADĚ POKLESU ZÁJMU UDĚLAT MAXIMUM PRO ZACHOVÁNÍ AKTIVITY V LOKALITĚ
Vedle kapacit na straně ASZ byla od roku 2018 ovlivněna také nezájemem politického vedení Děčína. To inkluzi nevnímalo jako prioritu, a tak nepřicházelo v úvahu další rozšíření či zaměření se více na SVL v Boleticích z prostředků města.	V případě politických změn vyvinout intenzivní jednání s vedením města a zapojit do něj např. odborné garanty, tak aby se udržela aktivní spolupráce v době nastartovaných lokalitách, které mají potenciál dále spolupracovat, jako je Děčín.
3. PRO PR PORADENSTVÍ ZE STRANY ASZ V LOKALITĚ NEBYLY VYTVOŘENY PODMÍNKY	3. VYČLENIT KAPACITY PRO PR PORADENSKOU ČINNOST
V rámci systémového projektu i MPI bylo počítáno s intenzivní činností na podporu veřejného mínění v oblasti inkluzivního vzdělávání. Přitom ale nebyl do lokalit přidělen žádný PR specialista, ani nebylo poskytnuto proškolení a metodické vedení stávajícím pracovníkům.	Pokud se má ASZ zaměřovat na PR podporu IKV v lokalitách, je třeba zaměstnat experty na PR nebo alespoň proškolení stávající zaměstnance a poskytnout jim v tomto směru vedení. Též počítat s adekvátním navýšením úvazku příslušného pracovníka či s přidáním další pozice.
4. DO TVORBY MPI A REALIZACE PROJEKTŮ NEBYL ZAPOJEN NEZISKOVÝ SEKTOR	4. ZAPOJIT NEZISKOVÝ SEKTOR DO SPOLUPRÁCE V OBLASTI INKLUZ. VZDĚLÁVÁNÍ
Ze spolupráce z ASZ v Děčíně po čase v podstatě vypadl neziskový sektor, který se nepodílel na tvorbě MPI. Existuje tak nenaplněný potenciál většího provázání intervencí na školách s NNO a službami.	V Děčíně se do budoucna pokusit o větší propojení škol a NNO: přizvat je na pracovní skupiny a k dalším jednáním. Podpořit spolupráci oblastí školství a psychosociálních služeb.
5. PRO UDRŽITELNOST JE KLÍČOVÁ NÁVAZNOST OPATŘENÍ	5. POKUSIT SE POMOCI LOKALITĚ ZAJISTIT UDRŽITELNOST
Díky individuálním projektům byly na všech školách etablovány inkluzivní týmy, které zajišťují potřeby dětí se SVP. V rámci nich byly úspěšně ozkoušeny nové pozice, zejm. pozice koordinátorů inkluze . Ačkoli se osvědčily již ve 3 po sobě jdoucích projektech, dosud pro ně nebyl vymyšlen stabilní způsob financování. Pokud mezi operačními programy vznikne časová prodleva, mnohé pozice zaniknou a bude velmi obtížné dát inkluzivní týmy znovu dohromady. Hrozí tak regres od dosud dosažených pokroků.	Zachovat spolupráci s projektovou kanceláří města. Pomoci lokalitě při aktivním hledání cesty, jak zajistit udržitelnost stávajících opatření. Doporučujeme především aktivně hledat způsob, jak převést financování pozic, které byly pilotně ověřeny v projektu, na financování ze státního rozpočtu (zejména pozici koordinátora inkluze).



9. Zdroje a literatura

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

Město Děčín ve spolupráci s ASZ (2017). *Místní plán inkluze města Děčín pro období 2018-2022*. Praha: Agentura pro sociální začleňování, dostupný on-line zde: https://www.socialni-zaclenovani.cz/wp-content/uploads/MPI_Decin_2018_revize_2020.pdf

Agentura pro sociální začleňování (2018). *Vstupní analýza města Děčín pro oblast Vzdělávání*. Praha, dostupná on-line zde: https://www.socialni-zaclenovani.cz/wp-content/uploads/VA_D%C4%9B%C4%8D%C3%ADn.pdf

Agentura pro sociální začleňování (2016). *Strategický plán sociálního začleňování Děčín*, Praha, dostupný on-line zde: https://www.socialni-zaclenovani.cz/wp-content/uploads/2016_10_SPSZ_Decin.pdf

Evaluace systémových a koncepčních projektů z výzev PO 3 OP VVV – Evaluační okruh C. 3. Průběžná zpráva. (2020). EACE.

10. Přílohy

Příloha 1 Harmonogram evaluace

Aktivita	Obsah činnosti	Datum
Mikrotým	Nastavení a odsouhlasení postupu	10. 2. 2021
Desk research	Studium dostupné literatury, dat z výkazů MŠMT, MPI atd.	27. 2. – 15. 3. 2021
Tvorba evaluačních nástrojů	Příprava dotazníkového šetření a scénářů rozhovorů	16. 3. – 10. 4. 2021
Sběr dat	12 polostrukturovaných rozhovorů, dotazníkové šetření pro členy PS	1. 4. – 5. 5. 2021
Analýza sesbíraných dat	Analýza přepisů rozhovorů a dat z dotazníku	3. 5. – 26. 5. 2021
Sepsání procesní evaluační zprávy	Psaní výstupu z procesní části evaluace	20. 5. – 13. 6. 2021
Připomínkový proces k procesní zprávě	Připomínky garanta evaluací, KIV, manažerky z lokality, RC	13. 6. – 13. 7. 2021
Sepsání dopadové evaluační zprávy	Psaní výstupu z dopadové části evaluace	20. 6. – 16. 7. 2021



Příloha 2 Kompletní odpovědi na vybrané otevřené otázky z dotazníku:

Co by podle Vás mohla ASZ dělat lépe-	Je něco, co považujete za důležité a co byste rád/a dodal/a-
(K/V) bohužel nebyl vůdčí typ, tzv. tahoun, na rozdíl od (<i>prvního lokálního konzultanta</i>), který funkci zastával dříve. Agentura by měla více cílit své aktivity na veřejnost. Mnohdy se stalo, že Agentura něco slíbila zorganizovat (veřejné debaty apod.), ale organizace a samotná realizace následně už pokulhávala. Místní plán inkluze v podstatě jen kopíroval realizované projekty, takže pro Agenturu na městě v podstatě nebyla další práce, projekt realizovalo město zcela samostatně. Musím ovšem na druhou stranu upozornit na to, že politická garnitura ve městě nebyla vždy projektu a spolupráci s Agenturou nakloněna, což spolupráci komplikovalo.	
Agentura nepřinesla žádný námět, jak by bylo možné pomoci městu a školám v naší situaci.	
Více se zaměřit na příklady dobré praxe v jiných oblastech, okresech, krajích.	
Intenzivnější spolupráce s vedením města	
více spolupracovat s MŠ - zajistit dostatek terénních sociálních pracovníků a zvýšit tak intenzivněji spolupráci instituce a rodin ze sociálně vyloučených lokalit	více pozornosti věnovat okrajovým zš a mš, kde dle mého názoru je větší problém se začleněním dětí ze sociálně vyloučených lokalit
Malá spolupráce se školami	
	Důležitá je motivace rodičů sociálně slabších rodin, zapojit je aktivně do procesu.