



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

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Hodnocení kvality spolupráce

Kadaň



Marie Úlehlová

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	6
3.1 Sociální vyloučení	7
4 Metodologie a cílová skupina evaluace	8
5 Limity procesní evaluace	10
6 Popis výchozího stavu spolupráce aktérů v lokalitě	11
7 Popis klíčových aktivit realizovaných v lokalitě v rámci spolupráce	12
8 Vyhodnocení spolupráce z perspektivy zapojených aktérů	15
9 Zhodnocení spolupráce	18
10 Zdroje a literatura	20

Seznam obrázků:

Obrázek 1 Chronologie spolupráce v Kadani	12
---	----



1 Seznam použitých zkratk

ASZ	Agentura pro sociální začleňování, odbor Ministerstva pro místní rozvoj ČR
DDM	dům dětí a mládeže
IKV	inkluzivní a kvalitní vzdělávání
KA	klíčová aktivita
KPSVL	koordinovaný přístup k sociálně vyloučeným lokalitám
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
OPZ	Operační program Zaměstnanost
OP VVV	Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání
SAS	sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi
PPP	pedagogicko-psychologická poradna
SPSZ	Strategický plán sociálního začleňování
SZSZ	Systémové zajištění sociálního začleňování
SŠ	střední škola
Šablony	Šablony pro MŠ a ZŠ – podpora škol formou projektů zjednodušeného vykazování
VA	vstupní analýza Agentury pro sociální začleňování
ZŠ	základní škola
ZUŠ	základní umělecká škola



Licence Creative Commons: CC-BY – uveďte původ, Česká republika¹

Poděkování

Autorka děkuje všem respondentům za čas, který si našli na evaluační rozhovor v období nouzového stavu, zejména pak KIV, která svého času věnovala nejvíce.

¹ Více informací: creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/cz/



2 Manažerské shrnutí

Cílem předkládané evaluační zprávy je zhodnocení spolupráce mezi ASZ a místními aktéry v lokalitě Kadaň v oblasti podpory inkluzivního a kvalitního vzdělávání. Mezi klíčové aktéry projektu, jejichž spolupráce je hodnocena, patří zástupce ASZ (koordinátor inkluzivního vzdělávání), zřizovatelé škol a školských zařízení, vzdělávací a neziskové organizace. **Evaluace je založena na datech sbíraných kvalitativní metodou,** přičemž hlavním zdrojem dat jsou polostrukturované rozhovory doplněné o desk reaserch, kdy byly analyzovány dostupné dokumenty ASZ. Sběr dat probíhal od poloviny prosince 2020 do začátku března 2021. Celé období sběru dat probíhalo v období nouzového stavu z důvodu pandemie covid-19, z tohoto důvodu proběhla většina rozhovorů online nebo telefonicky. Celkem proběhlo 13 rozhovorů, z čehož bylo 11 individuálních a 2 skupinové.

K navázání spolupráce města Kadaň a Agenturou pro sociální začleňování (ASZ) došlo v roce 2011. Hlavní iniciátor spolupráce byl Odbor sociálních věcí a zdravotnictví městského úřadu Kadaň, jehož motivem k navázání spolupráce byla především snaha řešit prohlubující se problémy se sociálním vyloučením, a to především v příměstské lokalitě Pruněrov a na sídlišti B. **Počátky spolupráce v rámci projektu OPZ-SPSZ hodnotí aktéři velmi kladně,** díky pracovním skupinám se podařilo nastavit vzájemnou spolupráci mezi členy pracovních skupin, společné cíle a rozšířit aktivity v sociálně vyloučených lokalitách. Někteří aktéři vnímali spolupráci s ASZ také jako podporu z „vnějšku“ v komunikaci a prosazování tématu sociálního začleňování. Úspěšné zahájení spolupráce přisuzovali aktéři roli prvního lokálního konzultanta, který pomohl spolupráci nastavit. **Úspěšnost spolupráce lze také vyvozovat z množství realizovaných projektů. Za dobu spolupráce v rámci projektu OPZ realizovalo město a neziskové organizace několik projektů, které procházely napříč tematickými oblastmi.**

Přes počáteční nesoulad lze považovat za úspěšnou i navazující spolupráci v rámci projektu OP VVV, která byla zahájena 2015. Počátky spolupráce vnímali někteří aktéři jako oddělení oblasti vzdělávání od ostatních tematických oblastí, které **narušilo propojenost a provázanost mezi těmito oblastmi.** Na tomto přerušení provázanosti měla podle některých aktérů také vliv role první KIV, jejíž přístup byl podle aktérů příliš formální a kontakt s nimi byl nepravidelný. **Aktéři vnímali tento přístup negativně** především během přípravy prvního MPI. Zástupci města se z výše zmíněných důvodů rozhodli zachovat oblast vzdělávání v SPSZ, což později komplikovalo aktualizaci MPI.

Na počátku spolupráce nebyla podle některých aktérů také shoda na přístupu k inkluzivnímu vzdělávání. Během pracovních skupin se ale **podařilo nastavit společné cíle týkající se práce s cílovou skupinou. Díky pracovním skupinám došlo také k navázání spolupráce mezi některými aktéry, a to především školami a neziskovými organizacemi.** To někteří z aktérů považují za ojedinělé ve srovnání se svými pracovními zkušenostmi z jiných měst.



Poté, co město opustilo od záměru podat projekt z kapacitních důvodů, administrativní zátěže, ale také z nezájmu škol se neziskové organizace rozhodly podat projektové žádosti Světlo Kadaň z.s. a RADKA z. s. Z toho důvodu byla potřeba aktualizace MPI, kterou měla za úkol nově nastoupivší KIV. Aktéři hodnotili přístup KIV jako „aktivní“, kdy se vyjadřovali k rychlé přípravě MPI a častějšímu osobnímu kontaktu s aktéry. **Projekt podala pouze organizace Světlo Kadaň z.s., která navázala na své dlouhodobé působení v Kadani a rozšířila sociální služby o vzdělávací a motivační aktivity žáků a jejich rodičů při přechodu ze základní na střední školu.** Organizace dlouhodobě spolupracuje se střední školou a jednou základní školou, přičemž s ostatními školami došlo k navázání spolupráce v rámci epidemiologických opatření. **Spolupráci lze považovat za úspěšnou také z hlediska dopadů. Celkově se aktéři vyjadřují k tomu, že se počáteční situace v sociálně vyloučených lokalitách stabilizuje a prohlubuje se spolupráce mezi školami, i rodinami pocházejícími ze sociálně vyloučených lokalit a školami.** Na základě zmíněného vývoje se jeví jako klíčové následující faktory, které měly vliv na úspěch spolupráce:

KLÍČOVÉ FAKTORY PRO ÚSPĚŠNOU SPOLUPRÁCI

- **Úspěšné zahájení spolupráce** v rámci projektu OPZ, kdy aktéři již mají dlouhodobou zkušenost s podáváním a realizací projektů.
- **Obsazení pozice KIV** s adekvátním úvazkem pro lokalitu, která aktivně a pravidelně komunikuje se členy pracovní skupiny. Pravidelná komunikace se ukázala jako podstatná během pandemických opatření. KIV ve spolupráci s NNO rozesílala do škol informace o možnostech doučování během distanční výuky a službách NNO. **Díky čemuž došlo k navázání spolupráce mezi některými školami a NNO.**
- **NNO Světlo Kadaň z.s. podala projekt, na čemž měla zásluhu podpora KIV a komunikace záměrů projektu na pracovních skupinách ze strany zástupců NNO.**

Během přípravy prvního MPI, jeho následné aktualizace a během přípravy projektových žádostí vyvstaly slabé stránky v rámci spolupráce mezi aktéry. Na základě toho vyplývají následující body, které doporučujeme zvážit pro další zlepšení spolupráce v lokalitě:

ZÁVĚRY		DOPORUČENÍ	
1	Tematická oblast vzdělávání je obsažena v SPSZ i MPI		Soulad strategických dokumentů
	Oblast vzdělávání byla zachována v SPSZ i poté, co vznikl MPI, jakožto příloha SPSZ, která se samostatně věnuje této oblasti vzdělávání. Zachování oblasti vzdělávání v SPSZ komplikovalo KIV práci na aktualizaci MPI a při vydávání souladu s MPI a podáváním projektovými žádostmi.		Sladění strategických dokumentů SPSZ a MPI tak, aby byly vzájemně provázané a neobsahovaly stejné tematické oblasti.
2	Někteří členové zastupitelstva se neúčastní pracovních skupin vzdělávání nebo osobních schůzek s KIV		Zlepšit komunikaci členů zastupitelstva a organizátorů pracovní skupiny



Pro obě KIV spočívala komplikace ve vypořádání mnoha připomínek k MPI od zástupce města, který se pracovních skupin neúčastnil a zároveň nebyl ochotný se s KIV ohledně připomínek sejit.	Zlepšení komunikace se zastupitelstvem města ohledně důležitosti účasti na pracovních skupinách nebo osobních schůzkách, které mají následně vliv na práci se strategickým dokumentem
3 Schvalování MPI provázelo několikakolové připomínkování ze strany zastupitelů	Zlepšit komunikaci členů zastupitelstva a organizátorů pracovní skupiny ohledně cílů MPI
Schvalování aktualizace MPI provázelo několikakolové připomínkování ze strany zastupitelů a zároveň v průběhu jedna z organizací upustila od záměru podat projektovou žádost.	Zlepšení komunikace se zastupitelstvem ohledně cílů MPI a záměrů organizace spolu s příklady dobré praxe dané organizace, aby se zamezilo několikakolovému připomínkování MPI.

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 síťování 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 (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 segregačním a restriktivním praktikám, v nichž řada lokálních politiků vidí jediný nástroj řešení.

V rámci své práce však 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 KPSVL² se tak stává zásadní intervencí ASZ ovlivňující řešení sociálního začleňování v obcích.

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, zároveň s tím se snižuje jejich schopnost udržovat sociální kontakty s obyvateli mimo situaci sociálního vyloučení. Současně snižuje jejich možnosti 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

² 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“ (ASZ 2021).



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

4 Metodologie a cílová skupina 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. Klíčové aktivity (KA) projektu představují realizační nástroje ASZ na místní úrovni (spolupráce s územím, podpora odborné spolupráce, aktivizace relevantních aktérů,



metodická podpora a výzkumy, analýzy a evaluace). Realizací jednotlivých KA se vytvářejí výstupy. Výstupy klíčových aktivit jsou vstupní analýza, existence a činnost pracovní skupiny Vzdělávání (PS), místní plán inkluze (MPI), poskytování projektového poradenství, komunikační plány, workshopy, semináře, stáže.

Cílem evaluace je zhodnocení procesu spolupráce ve všech klíčových aktivitách projektu vycházejících ze spolupráce s místními aktéry, se zvláštním zřetelem k dopadům na síť místních aktérů. Pokud tedy chceme zkoumat kvalitu spolupráce, ptáme se především, *jak se těmto aktérům daří spolupracovat* při naplňování výše zmíněných klíčových aktivit za účelem podpory inkluzivního a kvalitního vzdělávání. Klíčovými aktéry se rozumí osoby či skupiny zahrnuté do evaluovaného projektu nebo ovlivněné evaluovaným projektem. Klíčoví aktéři jsou identifikováni v evaluačním designu. Z povahy projektu se jedná primárně o zástupce ASZ (koordinátora inkluzivního vzdělávání), zřizovatele škol a školských zařízení (ŠŠZ), školy, školská zařízení, neziskové organizace, rodiče a další. Konkrétněji, cílem evaluační zprávy je:

1. zhodnocení spolupráce při tvorbě vstupní analýzy,
2. zhodnocení spolupráce v rámci PS,
3. zhodnocení průběhu tvorby a schvalování MPI,
4. zhodnocení spolupráce při nastavování komunikační strategie,
5. zhodnocení poskytovaného projektového poradenství,
6. zhodnocení průběhu veřejných workshopů, seminářů a stáží a jejich vlivu na aktivizaci místních aktérů.

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.

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.



Proces evaluace se řídil dle „Manuálu pro evaluaci individuálního projektu OPVVV“. Hlavním zdrojem dat byly **polostrukturevané rozhovory**, které oproti kvantitativnímu dotazníkovému šetření umožnili dané tematické okruhy probrat více do hloubky a reagovat na výpovědi respondentů. **Celkově proběhlo 13 rozhovorů**, z čehož bylo 11 individuálních a 2 skupinové. **Sběr dat probíhal od poloviny prosince 2020 do začátku března 2021**. Celé období sběru dat probíhalo v období nouzového stavu z důvodu pandemie covid-19, z tohoto důvodu proběhla většina rozhovorů online nebo telefonicky. Sesbíraná kvalitativní a kvantitativní data byla analyzována se zřetelem na zachování anonymity klíčových aktérů. Níže uvádíme přehled všech rozhovorů. Kvalitativní sběr dat byl doplněn metodou desk research, kdy byly analyzovány zejména dostupné dokumenty ASZ (karty lokality, vstupní analýza, SPSZ atd.)

Zdroje dat pro evaluační zprávu hodnotící kvalitu spolupráce:

- **11 polostrukturevaných rozhovorů s lokálními aktéry:**

3 zástupci MŠ (MŠ Čtyřlístek, MŠ Barvička, ZŠ a MŠ při nemocnici),

4 zástupci ZŠ (ZŠ Chomutovská, ZŠ Rudolfa Koblíce, ZŠ Školní a ZŠ a MŠ při nemocnici),

1 zástupce SŠ (Střední škola technická, gastronomická a automobilní Chomutov, SŠTGA Chomutov),

2 zástupci neziskových organizací Světlo Kadaň z.s. a RADKA z. s.,

2 zástupci Odboru sociálních věcí a zdravotnictví městského úřadu Kadaň;

- **2 skupinové polostrukturevané rozhovory se zástupci ASZ:**

současná KIV, bývalá KIV a metodička RCZ,

- **desk research z dostupných dokumentů ASZ.**

5 Limity procesní evaluace

Evaluace kvality 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 specifik práce ASZ. **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.

Také je třeba upozornit na **aktuální pandemickou situaci** a ztíženou terénní evaluační práci, neboť sběr dat pro tuto zprávu probíhal po celou dobu v období nouzového stavu, což mělo



vliv na kapacitu aktérů pracujících v oblasti školství, například dvě mateřské školy byly v této době uzavřené. Většina aktérů byla nicméně i přes nepříznivou situaci velmi vstřícná.

6 Popis výchozího stavu spolupráce aktérů v lokalitě

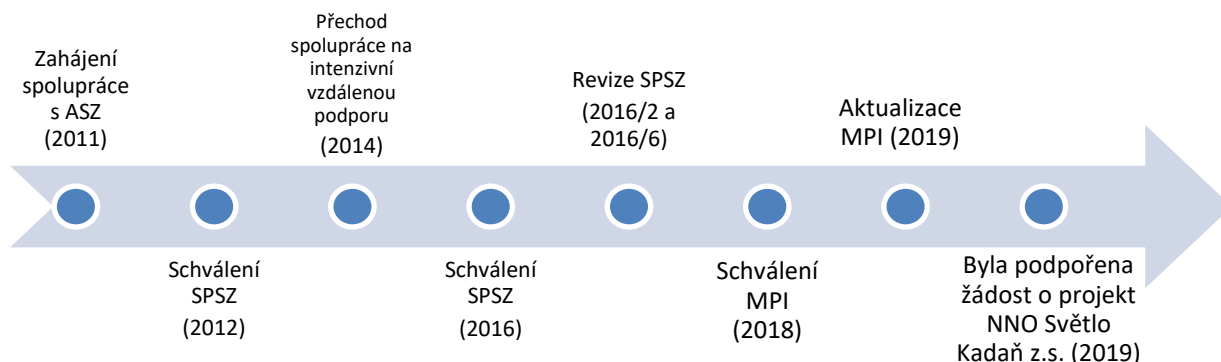
V rámci individuálního projektu OPZ-SPSZ byla zahájena spolupráce obce Kadaň a ASZ v srpnu 2011, kdy město podalo přihlášku ke spolupráci s ASZ. **Za hlavního iniciátora spolupráce lze označit Odbor sociálních věcí a zdravotnictví městského úřadu Kadaň,** jehož motivem navázání ke spolupráci byla především snaha řešit prohlubující se problémy se sociálním vyloučením, a to především v příměstské lokalitě Prunéřov a na sídlišti B (Křištof, 2015, s. 10). Po zahájení spolupráce následovalo zpracování situační analýzy³, ustanovení lokálního partnerství a pracovních skupin. Ustanoveny byly celkem čtyři specifické pracovní skupiny: Vzdělávání, Volný čas a rodina, Zaměstnání, Bydlení a Prevence sociálně patologických jevů. V této struktuře funguje lokální partnerství dodnes. V roce 2014 město ukořistilo lokální partnerství v organizační struktuře města jako poradní orgán rady coby komisi sociální a sociálního začleňování. **Institucionální aktéři hodnotili spolupráci s ASZ v rámci projektu OPZ-SPSZ velmi kladně.** Aktéři se vyjadřovali především k počátkům spolupráce, kdy se díky pracovním skupinám podařilo nastavit vzájemnou spolupráci mezi členy pracovních skupin, společné cíle a rozšířit aktivity v sociálně vyloučených lokalitách. Někteří aktéři vnímali spolupráci s ASZ také jako podporu z „vnějšku“ v komunikaci a prosazování tématu sociálního začleňování s veřejností. Mnozí aktéři přisuzovali úspěšnost spolupráce roli lokálního konzultanta a osobě jeho obsazení. Pozitivně se proto vyjadřovali k prvnímu lokálnímu konzultantovi, který pomohl tuto spolupráci nastavit a rozšířit aktivity v území. **Úspěšnost spolupráce lze také vyvozovat z množství realizovaných projektů.** Za dobu spolupráce ASZ a města Kadaň v projektu OPZ realizovalo město a neziskové organizace NADĚJE, Světlo Kadaň z.s. a RADKA z. s. několik projektů, které procházely napříč tematickými oblastmi. Podle evaluační zprávy (Křištof, 2015) zhodnocující první strategický plán sociálního začleňování (SPSZ) pro roky 2012 až 2014 byl **ve všech klíčových oblastech sociálního začleňování zaznamenán nárůst rozsahu a početnosti poskytovaných služeb a vzájemné provázanosti a spolupráce poskytovatelů, počtu klientů a zapojení cílové skupiny.** V oblasti vzdělávání byly například zřízeny přípravné třídy, předškolní kluby, doučování, docházka do školy, kariérové poradenství, sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi (SAS), volnočasové aktivity, nízkoprahové zařízení pro děti a mládež (NZDM), pouliční liga s organizační spoluúčastí dětí (Křištof, 2015, s. 29).

V roce 2015 byla navázána spolupráce v rámci projektu OP VVV. Výchozí pozice konzultantky inkluzivního vzdělávání (KIV) byla při vstupu do lokality dobrá v tom, že již byly navázány osobní kontakty mezi místními aktéry a byla dobře ustanovena dobře fungující pracovní skupina Vzdělávání. Během dosavadní spolupráce v rámci projektu OP VVV působilo

³ GAS (2011). *Kadaň. Situační analýza v lokalitách vybraných v roce 2011.* Praha: GAS.



v Kadani několik KIV. **Nejdéle však v lokalitě působily dvě KIV.** První od roku července 2016 do dubna 2019, současná KIV působí v lokalitě od srpna 2019. V období od dubna do srpna 2019 se v lokalitě vystříдалo několik KIV.



Obrázek 1 Chronologie spolupráce v Kadani

7 Popis klíčových aktivit realizovaných v lokalitě v rámci spolupráce

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

Hlavním nástrojem koordinace a síťování místních aktérů byly **pracovní skupiny Vzdělávání**, jejímiž členy byli zástupci MŠ, ZŠ a SŠ⁴, ZUŠ, DDM, zástupci Odboru sociálních věcí a zdravotnictví městského úřadu Kadaň, zástupkyně Odboru ekonomického pro oblast školství městského úřadu Kadaň, zástupci neziskových organizací Světlo Kadaň z.s. a RADKA z. s. Organizačně se na realizaci pracovních skupin v rámci projektu OP VVV podílela KIV a manažerka SPSZ. Pracovní skupiny byly svolávány převážně čtyřikrát do roka. Interval setkání pracovních skupin se lišil podle toho, zda vyvstal problém či téma, které by měly být na pracovní skupině projednány. Nejintenzivněji se pracovní skupiny scházely v době přípravy MPI. Příprava prvního MPI probíhala v roce 2018. Cílem pracovních skupin bylo **strategické plánování formou SWOT analýzy**. V roce 2019 byla předmětem pracovních skupin **aktualizace MPI**, která byla nutná z důvodu podání projektů dvou neziskových organizací a sladění cílů MPI s plánovanými projekty. Předmětem dalších pracovních skupin bylo například vyhodnocování MPI nebo řešení aktuálních problémů, které **podle aktérů mnohdy pomohly k sjednocení pohledů členů pracovní skupiny na inkluzivní vzdělávání**. Poslední

⁴ Konkrétně jde o MŠ Čtyřlístek, MŠ Klásek, MŠ Olgy Havlové, MŠ Barvička, MŠ Hvězdička, MŠ Písnička, ZŠ Rudolfa Koblíce, ZŠ Školní, ZŠ a MŠ při nemocnici, Začít spolu základní a mateřská škola Kadaň, Střední škola technická, gastronomická a automobilní Chomutov.



plánovaná pracovní skupina se měla uskutečnit na podzim 2020 a jejím předmětem mělo být představení projektu organizace Světlo Kadaň z.s. **Skupina musela být zrušena z důvodu epidemiologických opatření** zavedených kvůli pandemii covid-19. KIV ve spolupráci s organizací rozeslala učitelům informační letáky s informacemi o podpoře žáků během distanční výuky. **Podle aktérů informační letáky přispěly k navázání spolupráce mezi několika školami a NNO.**

Kromě setkání pracovní skupiny Vzdělávání probíhá **jednou ročně setkání celého lokálního partnerství**, kde jsou členové pracovních skupin seznamováni s vyhodnocením cílů v rámci jednotlivých tematických oblastí.

KA 1 Podpora strategického plánování: příprava a schvalování MPI

Místní plán inkluze pro období 2018–2021 zpracovala KIV především na základě výstupů z pracovních skupin a následných připomínek členů pracovní skupiny a zastupitelstva města. Dále KIV využila ke zpracování MPI např. Situační analýzu⁵, SPSZ Kadaň 2015–2019⁶ nebo výroční zprávy o činnosti škol. Důvodem zpracování MPI byla nutnost předložit schválený dokument jako podklad pro projektovou žádost města, kterou však město nakonec nepodávalo. MPI byl schválen zastupitelstvem města 27. 9. 2018.

V roce 2019 plánovaly neziskové organizace Světlo Kadaň z.s. a RADKA z. s. podat projektové žádosti, bylo proto nutné **aktualizovat MPI**, tak aby byly sladěny cíle MPI s projektovými žádostmi. Aktualizaci zpracovala KIV ve spolupráci s manažerkou SPSZ na základě výstupů z pracovních skupin, individuálními konzultacemi se zástupci škol, připomínek členů pracovní skupiny a aktualizovaných dokumentů, jako byly výroční zprávy o činnosti škol nebo dokumentů, které vznikly v rámci ASZ. Změny, ke kterým v aktualizovaném MPI došlo, se týkaly strategické části, kdy byly revidovány a doplněny strategické cíle. Příprava a schvalování MPI trvala zhruba půl roku, od července 2019 až do února 2020. Důvodem dlouhé přípravy byly diskuse ohledně potřebnosti aktualizace MPI, neboť zástupci města tuto potřebu nevnímali s ohledem na oblast vzdělávání zahrnutou v SPSZ. Důvodem bylo také několik kol připomínkování ze strany škol a zastupitelstva města, a následným vypořádáním těchto připomínek. Organizace RADKA z. s. se v průběhu přípravy MPI rozhodla nepodat projektovou žádost, protože zastupitelstvo města nebylo podle zástupkyně organizace nakloněno aktivitám projektu. Po schválení MPI Radou města dne 23. 1. 2020 podala projektovou žádost pouze organizace Světlo Kadaň z.s.

⁵ GAS (2011). *Kadaň. Situační analýza v lokalitách vybraných v roce 2011*. Praha: GAS.

⁶ SPSZ (2016). *Strategický plán sociálního začleňování Kadaň 2015–2018 – 2. aktualizace z 23. 6. 2016*. Praha: Agentura pro sociální začleňování.



KA 2 Poskytované odborné a projektové poradenství: využívání projektového poradenství ASZ, podpoření žadatelé o projekty

Město Kadaň plánovalo podat projektovou žádost. Na podzim 2018 v době, kdy již bylo vypracován MPI, se však město rozhodlo žádost nepodávat. Důvodů bylo podle aktérů několik. Jedním z důvodů byla zkušenost sousedních měst s realizovanými projekty – města považovala projekty za administrativně náročné. Dalším důvodem byla nedostatečná personální kapacita pro realizaci projektu, která byla ovlivněna zrušením Odboru školství městského úřadu Kadaň. Posledním důvodem byl nezájem škol, které využívaly Šablony pro financování svých potřeb. Podle některých aktérů školy odradila také zdlouhavá příprava MPI.

Jak už bylo řečeno, dále **plánovaly podat projektové žádosti nezisková organizace Světlo Kadaň z.s. a RADKA z. s.** do výzvy OP VVV 02_19_075 Inkluzivní vzdělávání pro sociálně vyloučené lokality (SVL II). Žádost podala pouze organizace Světlo Kadaň z.s. Projekt „Podpora žáků ohrožených školní neúspěšností při přechodu ze základní školy na střední a při studiu v Kadani“ byl podpořen částkou 5 664 107,39 Kč, a je realizován od 1. 7. 2020 do 31. 12. 2022. **Organizace díky projektu rozšířila sociální služby o vzdělávací a motivační aktivity žáků a rodičů.** Organizace dlouhodobě spolupracuje se SŠTGA Chomutov a jednou ZŠ, přičemž k navázání spolupráce s ostatními základními školami došlo až v době zavedení epidemiologických opatření.

KA 3 Podpora aktivizace místních aktérů

V rámci této klíčové aktivity bylo v projektu možné realizovat takové aktivity, jako je realizace akcí na podporu IKV (odborné workshopy, veřejná setkání), zapojení do dalších aktivit (např. zahraniční exkurze, tuzemské stáže) a poradenství v oblasti komunikace (komunikační plány, PR podpora).

V Kadani se činnost soustředila především na **realizaci vzdělávacích akcí na podporu inkluzivního vzdělávání.** V březnu 2019 byl uspořádán vzdělávací workshop „Rozvoj dětského potenciálu krok za krokem“. Workshop se konal na MŠ a ZŠ v Kadani, která pracuje podle vzdělávacího programu „Začít spolu“. Účastníci workshopu byli seznámeni s programem Začít spolu a v rámci praktických ukázek jim byl představen alternativní způsob rozvoje potenciálu žáků. Workshopu se účastnili ředitelé MŠ a pedagogové z MŠ a ZŠ. KIV plánovala také **veřejné setkání** v říjnu 2020, to však muselo být z důvodu opatření kvůli epidemiologické situaci v ČR zrušeno. Zahraniční exkurze a stáže zatím realizovány nebyly. V rámci poradenství v oblasti komunikace byla vytvořena komunikační strategie, kterou na základě podkladů KIV zpracovalo Oddělení územní spolupráce a komunikace ASZ. V této strategii byly naplánované dva workshopy, které byly realizovány.

KA 5 Analýza místních vzdělávacích systémů: realizace vstupní analýzy



V době tvorby MPI vstupní analýza v oblasti vzdělávání nebyla k dispozici. Vstupní analýza vznikla až v září 2019 zpětně formou desk research⁷. Při přípravě MPI se proto vycházelo z analýz (situační analýza s SPSZ), které vznikly v rámci spolupráce OPZ. I přesto, že analýza vznikla později, poskytuje aktuální statistiky týkající se vzdělávací soustavy v Kadani.

8 Vyhodnocení spolupráce z perspektivy zapojených aktérů

V této kapitole předkládáme reflexi spolupráce z perspektivy relevantních aktérů, kterými jsou zástupci ASZ, členové pracovní skupiny Vzdělávání a dalších zapojené osoby nebo instituce. Platformou této reflexe byly realizované rozhovory s aktéry.

Počátek projektu OP VVV v Kadani

Zahájení projektu OP VVV v roce 2015 vnímali někteří aktéři jako oddělení vzdělávání od ostatních tematických oblastí, které **narušilo propojenost a provázanost mezi těmito oblastmi**. Podle vyjádření jednoho z aktérů bylo oddělení oblasti vzdělávání nesystematické a narušilo osvědčenou praxi v zavádění opatření napříč oblastmi. Na tomto přerušení provázanosti měla podle některých aktérů také vliv role první KIV, jejíž přístup byl podle aktérů příliš formální a kontakt s nimi nebyl pravidelný. Zástupci města se z výše zmíněných důvodů rozhodli **zachovat oblast vzdělávání v SPSZ, což nově nastoupivší KIV znesnadňovalo aktualizaci MPI**, kdy bylo potřeba sladit cíle obou strategických dokumentů.

„Mně to přijde nesystematické, chápu, že Agentura má nějaký projekt, ale vydělit něco, co pak nefunguje v rámci toho celku, nevím, nefunguje to. Nám se osvědčilo, že nestačí dělat opatření v rámci bydlení, zaměstnanosti, ale že je nejlepší, když je nějaký soubor opatření, který funguje jako celek.“

Hodnocení KIV ze strany členů pracovní skupiny

Spolupráce s jednotlivými zástupci ASZ je místními aktéry hodnocena odlišně. Nejprve byla aktéry zmiňována **role prvního lokálního konzultanta**, který pomohl nastavit počátky spolupráce mezi aktéry v rámci projektu OPZ-SPSZ. Během dosavadní spolupráce v rámci projektu OP VVV působilo v Kadani několik KIV. Nejdéle však v lokalitě působily především dvě KIV, k jejichž spolupráci se místní aktéři vyjadřovali. **První KIV** působila v Kadani od roku července 2016 do dubna 2019. Spolupráci s KIV hodnotí místní aktéři jako příliš formální. Podle vyjádření aktérů nebyli s KIV příliš v kontaktu, protože do Kadaně osobně příliš nejezdila

⁷ Svobodová, A. (2019). *Vstupní analýza vzdělávání Kadaň*. Praha: Agentura pro sociální začleňování.



a nepravidelně komunikovala s aktéry e-mailem. **Aktéři vnímali tento přístup negativně** především během přípravy prvního MPI, kdy byli podle aktérů úkolováni doplňováním údajů pro přípravu MPI a po zaslání úkolu nedostali od KIV zpětnou vazbu. Jak ilustruje citace jednoho z aktérů níže, někteří aktéři měli zároveň dojem, že byl proces přípravy MPI příliš zdoluhavý, což podle aktérů nepodpořilo již tak nízkou motivaci škol podat projektovou žádost.

Ale předtím, ten proces mi přišel zdoluhavý. Nevím, od kdy tady byla paní (...), ale celé mi to přišlo extrémně dlouhé, ten proces byl rozvolněný. A tím, když vytvoříte nějakou pracovní skupinu a řeknete, my tady jsme proto, abychom vytvořili nějaký dokument, a pak to probíhá dlouhou dobu a vás už to nezajímá, takže školy ztratily zájem o to. Z mého pohledu to mělo proběhnout za kratší dobu, vtáhnout školy i ty neziskovky do toho procesu a něco vytvořit. Ale tohle podle mě neprobíhalo.

Spolupráci se **současnou KIV, která působí v lokalitě od srpna 2019, hodnotí aktéři pozitivně**. Aktéři pojmenovávali přístup současné KIV během aktualizace MPI jako „aktivní“ nebo „akční“, vyjadřovali se tak k rychlé přípravě MPI a častějšímu osobnímu kontaktu s aktéry. Zároveň aktéři věděli o obtížích, které přípravu MPI prodloužily na půl roku, a oceňovali úsilí KIV, se kterým pracovala na aktualizaci MPI. **Důvodem dlouhé přípravy byly diskuse ohledně potřeby aktualizace MPI**, neboť zástupci města tuto potřebu nevnímali s ohledem na oblast vzdělávání zahrnutou v SPSZ. Důvodem bylo dále sladování cílů MPI s kapitolou věnující se vzdělávání obsaženou SPSZ a také několik kol připomínkování MPI ze strany škol a zastupitelstva města, a následným vypořádáním těchto připomínek. **Pro obě KIV spočívala komplikace ve vypořádání mnoha připomínek od zástupce města, který se pracovních skupin neúčastnil a zároveň nebyl ochotný se s KIV ohledně připomínek sejít**. Podle aktérů zároveň několik kol připomínek k aktualizovanému MPI pomohlo k ujasnění potřeb škol a vysvětlení záměru neziskové organizace Světlo Kadaň z.s. V průběhu přípravy MPI se jedna ze dvou organizací rozhodla projektovou žádost nepodat, neboť podle zástupkyně organizace nebylo zastupitelstvo města aktivitám projektu nakloněno.

Aktéři na druhé KIV dále oceňovali komunikaci během epidemiologických opatření, kdy KIV zasílala aktérům odkazy na vzdělávací materiály, konference nebo setkání. KIV také ve spolupráci s NNO rozesílala informace o možnostech doučování během distanční výuky a službách NNO. **Podle vyjádření zástupců některých škol a NNO došlo po informování škol k navázání spolupráce**. Zástupkyně obou neziskových organizací hodnotily pozitivně také **projektové poradenství** poskytnuté od KIV.



Pracovní skupiny

Pracovní skupiny sloužily jako hlavní nástroj koordinace a síťování. Na počátku spolupráce nepanovala podle některých aktérů shoda na přístupu k inkluzivnímu vzdělávání. Během pracovních skupin se **podařilo nastavit společné cíle týkající se práce s cílovou skupinou, jak** deklaruje jeden z aktérů níže.

Jak hodnotíte spolupráci s Agenturou?

„Já opravdu kladně. Když jdu úplně do těch začátků, kdyby tady nebyla Agentura, tak to takhle dobré nebylo, protože ti nás spojili, dali tam ten jeden cíl, abychom měli společný cíl a o tohle šlo. Abychom si to řekli, aby pochopili, že to není tak jednoduché.“

Dále by podle vyjádření některých aktérů **nedošlo bez setkání na pracovních skupinách k navázání spolupráce mezi některými aktéry, týká se to především spolupráce mateřských a základních škol s neziskovými organizacemi nebo spolupráce SŠTGA Chomutov se ZŠ, ale i několika MŠ, které využívají školní zahradu střední školy. Někteří aktéři srovnávají také své zkušenosti z jiných měst a považují navázání spolupráce v rámci pracovních skupin za jedinečnou**, jak deklaruje jeden z aktérů níže, který hodnotí spolupráci mezi školou a neziskovou organizací.

Říkám je to ve velmi pozitivním duchu, to musím říct upřímně, protože já opravdu nemám jediný důvod říct nějaký špatný slovo o té organizaci a není to tak samozřejmý v každém městě. Já jsem předtím pracoval v Chomutově a to takhle skvěle nefungovalo.

Podle většiny dotázaných aktérů byla na pracovních skupinách **pozitivní atmosféra a diskuse na pracovních skupinách jsou konstruktivní a konsensuální**. Aktéři také oceňovali možnost řešit na pracovní skupině problémy, se kterými se během výuky nebo práce s cílovou skupinou potýkají. **Z tohoto důvodu některým z aktérů v současné době chybí pracovní skupiny, které již zhruba rok neprobíhají kvůli epidemiologickým opatřením souvisejících s pandemií covid-19**. Zároveň o online schůzky nebyl ze strany škol dostatečný zájem.

Vyhodnocení spolupráce z perspektivy KIV

První KIV zpracovávala MPI, který měl být podkladem pro projektovou žádost města. Podle KIV se na prvních pracovních skupinách projevoval rozdílný přístup k inkluzivnímu vzdělávání některých členů pracovní skupiny a nízká motivace škol a některých zástupců města podat projektovou žádost. Poté, co město opustilo od záměru podat projektovou žádost, měla KIV omezené možnosti, jak aktéry motivovat.



Pro současnou KIV byly počátky spolupráce v lokalitě také spojeny s přípravou na aktualizaci MPI, která byla nesnadná z důvodů sladování cílů MPI a SPSZ a několika kolového připomínkování MPI ze strany škol a zastupitelstva města, a následným vypořádáním těchto připomínek. **Současná KIV na spolupráci oceňovala především komunikaci a spolupráci s vedoucím Odboru sociálních věcí a zdravotnictví městského úřadu Kadaň a s manažerkou SPSZ, která se podílela na realizaci pracovních skupin nebo přípravě MPI.**

8 Zhodnocení spolupráce

Spolupráci s ASZ v lokalitě Kadaň lze celkově hodnotit jako úspěšnou.

Mezi hlavní přínosy lokality patří:

- **Úspěšné zahájení spolupráce** v rámci projektu OPZ, kdy aktéři již mají dlouhodobou zkušenost s podáváním a realizací projektů. Celkově spolupráce v lokalitě v současné době není tak intenzivní i z toho důvodu, že jsou aktéři schopni jednat sami na základě získaných zkušeností a poskytnutých informací o aktuálních výzvách od zástupců ASZ.
- **Nastavení komunikace mezi aktéry v lokalitě prostřednictvím pracovních skupin, kdy se během pracovních skupin podařilo nastavit společné cíle týkající se práce s cílovou skupinou a projednat záměry chystaného projektu Světlo Kadaň z.s.**
- **Dobře nastavená spolupráce a komunikace** mezi současnou KIV a zástupci města z Odboru sociálních věcí a zdravotnictví městského úřadu Kadaň.
- **Intenzivní práce na aktualizaci MPI v období od července 2019 do února 2020 a podání projektové žádosti Podpora organizace Světlo Kadaň z.s.**
- **Podpora služeb organizace Světlo Kadaň z.s.** v době distanční výuky z důvodu epidemiologických opatření ve formě informování škol, díky které došlo k navázání spolupráce mezi školami a organizací.

DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ DALŠÍ SPOLUPRÁCE

ZÁVĚRY	DOPORUČENÍ
1. Tematická oblast vzdělávání je obsažena v SPSZ i MPI	Soulad strategických dokumentů
Oblast vzdělávání byla zachována v SPSZ i poté, co vznikl MPI, jakožto příloha SPSZ, která se samostatně věnuje této oblasti vzdělávání. Zachování oblasti vzdělávání v SPSZ komplikovalo KIV práci na aktualizaci MPI a při vydávání souladu s MPI a podáváním projektovými žádostmi.	Sladění strategických dokumentů SPSZ a MPI tak, aby byly vzájemně provázané a neobsahovaly stejné tematické oblasti.



2. Někteří členové zastupitelstva se neúčastní pracovních skupin vzdělávání nebo osobních schůzek s KIV	Zlepšit komunikaci členů zastupitelstva a organizátorů pracovní skupiny
Pro obě KIV spočívala komplikace ve vypořádání mnoha připomínek k MPI od zástupce města, který se pracovních skupin neúčastnil a zároveň nebyl ochotný se s KIV ohledně připomínek sejit.	Zlepšení komunikace se zastupitelstvem města ohledně důležitosti účasti na pracovních skupinách nebo osobních schůzkách, které mají následně vliv na práci se strategickým dokumentem.
3. Schvalování MPI provázelo několikakolové připomínkování ze strany zastupitelů	Zlepšit komunikaci členů zastupitelstva a organizátorů pracovní skupiny ohledně cílů MPI
Schvalování aktualizace MPI provázelo několikakolové připomínkování ze strany zastupitelů a zároveň v průběhu jedna z organizací opustila od záměru podat projektovou žádost.	Zlepšení komunikace se zastupitelstvem ohledně cílů MPI a záměrů organizace spolu s příklady dobré praxe dané organizace, aby se zamezilo několikakolovému připomínkování MPI.



9 Zdroje a literatura

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

ASZ (2021). Metodika koordinovaného přístupu k sociálnímu vyloučení 2021+ – obecná část. Praha, MMR, 31 s.

GAS. (2011). *Kadaň. Situační analýza v lokalitách vybraných v roce 2011*. Praha: GAS.

Křištof, R. (2015). *Evaluační zpráva lokality Kadaň*. Praha: Agentura pro sociální začleňování.

SPSZ (2016). *Strategický plán sociálního začleňování Kadaň 2015–2018 – 2. aktualizace z 23. 6. 2016*. Praha: Agentura pro sociální začleňování.

Svobodová, A. (2019). *Vstupní analýza vzdělávání Kadaň*. Praha: Agentura pro sociální začleňování.