



Metodický pokyn pro tvorbu krajských akčních plánů II

PŘÍLOHA K MATERIÁLU POSTUPY KAP VYDANÉMU V ROCE 2018

OBSAH:

1. Účel metodického pokynu	2
2. Analýza potřeb v území	2
2.1 Hlavní zdroje a východiska	2
2.2 Struktura.....	2
2.3 Postup.....	3
3. Analýza potřeb škol.....	6
4. Prioritizace potřeb	7
4.1 Hlavní zdroje a východiska	7
4.2 Struktura.....	7
4.3 Postup.....	7
5. Sestavení plánu.....	9
5.1 Hlavní zdroje a východiska	9
5.2 Struktura.....	9
5.3 Postup.....	11
6. Vyhodnocování KAP II	13

1. Účel metodického pokynu

Základním dokumentem stanovujícím postup tvorby a výstupy krajských akčních plánů II (dále KAP II) je aktualizovaný materiál MŠMT „Postupy KAP“ vydaný v roce 2018.

Metodický pokyn pro tvorbu KAP II doplňuje tento materiál Postupy KAP tím, že upřesňuje zdroje a východiska pro tvorbu jednotlivých částí dokumentu KAP II, strukturu těchto částí a doporučený postup jejich tvorby.

2. Analýza potřeb v území

2.1 Hlavní zdroje a východiska

- Výsledky dotazníkového šetření II ve středních školách a vyšších odborných školách (dále školy), realizovaného projektem P-KAP v roce 2018 a jeho souhrnné krajské reporty, ukazující posuny v jednotlivých klíčových tématech KAP.
- Závěry vyhodnocování KAP I provedené podle doporučujícího metodického listu ML 08 dodaného projektem P-KAP v roce 2017, případně jiným způsobem provedené vyhodnocení KAP I.
- Souhrnné informace o cílech a aktivitách nastavovaných školami ve školních akčních plánech dodané projektem P-KAP v roce 2018.
- Regionálně specifická data pro jednotlivé kraje dodaná projektem P-KAP. Týkají se zejména vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti a vývoje počtů žáků a absolventů, jak celkově, tak po skupinách oborů.
- Zpráva o mapování stavu inkluze v příslušném kraji dodaná projektem P-KAP v roce 2018.
- Strategické a jiné důležité dokumenty na národní či krajské úrovni, které jsou stále v platnosti (jsou uvedené v materiálu „Postupy KAP“).

2.2 Struktura

Pro analýzu potřeb v území v KAP II je žádoucí následující struktura (podobná té, jaká byla stanovená v metodickém listu ML 01 projektu P-KAP už pro analýzu v KAP I):

1. Úvod
2. Vstupní zhodnocení stavu oblastí ovlivňujících vzdělávání v krajském kontextu
3. Vyhodnocení uplatňování klíčových témat KAP (oblastí intervence)
4. Finální souhrn výsledků analýzy potřeb v území – potřebné rozvojové priority

V období KAP I byla v některých krajích velká část analýzy potřeb v území zpracovaná už před začátkem projektu P-KAP, tedy před vydáním metodického listu ML 01, a tedy i v jiné struktuře.

Pak nebylo trváno na tom, aby analýza měla strukturu stanovenou v tomto metodickém listu, jen byl vyžadován finální souhrn výsledků analýzy potřeb v území shrnující potřebné rozvojové priority, tedy identifikované problémy, jejich příčiny a z toho vyplývající potřebné změny.

Rovněž bylo akceptováno, když tento souhrn nebyl uceleně v poslední kapitole, ale rozřazený do kapitol s jednotlivými klíčovými tématy KAP, případně s dalšími prioritami kraje.

V těchto případech platí i pro KAP II, že struktura analýzy potřeb v území může kopírovat strukturu analýzy použité v KAP I. Je to z důvodu kontinuity KAP I / KAP II na krajské úrovni. Věcný obsah kapitol z výše uvedené struktury ale součástí analýzy být musí, byť v uvedených případech je přípustný v jiné struktuře.

2.3 Postup

1) Úvod

Zde je velmi otevřená možnost napsat to, co RT KAP považuje za důležité sdělit. Rámcově by se to mělo týkat zasazení analýzy do kontextu krajského akčního plánování i případných dalších aktivit a faktorů vztahujících se k danému kraji. Tento úvod by neměl být delší než jedna stránka.

2) Vstupní zhodnocení stavu oblastí ovlivňujících vzdělávání v krajském kontextu

Zde by měl být charakterizován krajský stav hlavních oblastí ovlivňujících vzdělávání, tzn. zejména demografický vývoj, odvětvová struktura hospodářství a její krajská specifika, vývoj trhu práce a jeho problémy.

Dále tu bude charakterizováno vlastní vzdělávání v kraji, tj. struktura oborů a škol v kraji, jejich naplněnost žáky, vývoj počtů žáků a absolventů a poptávky dětí a rodičů, hlavní problémy.

Zdrojem budou především

- krajské statistiky a přehledy týkající se struktury a vývoje krajské demografie, hospodářství, zaměstnanosti a vzdělávání,
- regionálně specifická data pro jednotlivé kraje dodaná projektem P-KAP.

Z již zmíněného důvodu kontinuity lze tuto kapitolu pojmout jako aktualizaci analogické kapitoly či kapitol v analýze potřeb v území v KAP I. Lze předpokládat, že většina obsahu textů v jednotlivých kapitolách je buď nadále platná, nebo v nich došlo k určitému posunu.

Protože v některých KAP I byla tato kapitola (resp. kapitoly) příliš dlouhá a příliš popisná, doporučuje se, aby rozsah nebyl delší než 15 stran a byl zaměřený méně na popisy, ale víc na hodnocení.

3) Vyhodnocení uplatňování klíčových témat KAP (oblastí intervence)

Uplatňování klíčových témat už probíhá určitým řízeným procesem v rámci KAP i ŠAP/PA. Proto by vyhodnocení tohoto uplatňování v každém kraji mělo být provedeno sofistikovaněji než ve většině analýz v KAP I a sice prostřednictvím SWOT analýzy.

Pomocným podkladem k tomu mohou být SWOT analýzy provedené pro jednotlivé oblasti obecně pro národní úroveň, dodané projektem P-KAP. Na krajské úrovni lze samozřejmě docílit konkrétnějších a specifitějších výsledků.

SWOT analýzy by měly kromě identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb obsahovat i druhý krok, kterým je nalezení optimální vzájemné interakce jednotlivých faktorů silných a slabých stránek vůči příležitostem a hrozbám:

- Jak pomocí silných stránek využít příležitostí?
- Jak využít příležitostí k odstranění slabých stránek?
- Jak využít silné stránky k odstranění hrozeb?
- Jak snížit hrozby ve vztahu ke slabým stránkám?

Zdrojem budou především

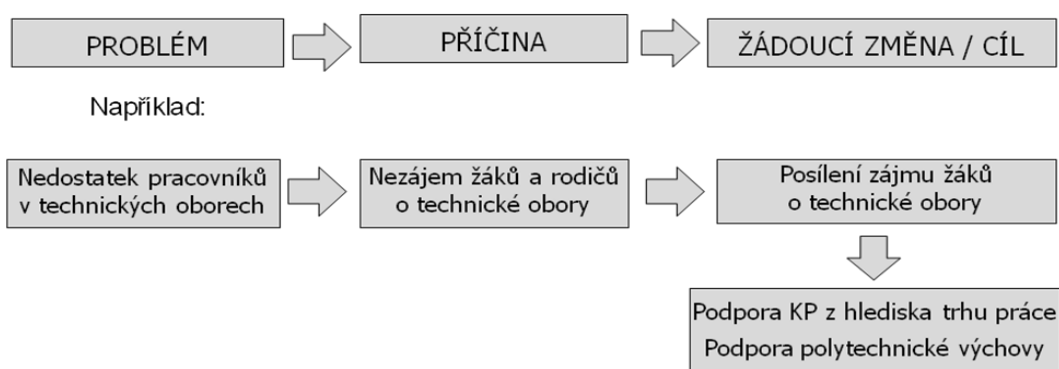
- výsledky dotazníkového šetření II ve školách (na SŠ a na VOŠ), realizovaného projektem P-KAP v období 2018–2019 a jeho souhrnné krajské reporty, ukazující posuny v jednotlivých klíčových tématech,
- závěry vyhodnocování KAP I podle doporučujícího metodického listu ML 08 dodaného projektem P-KAP v roce 2017,
- souhrnné informace o cílech a aktivitách nastavovaných školami ve školních akčních plánech dodané projektem P-KAP v roce 2018,
- kapitola 2. této analýzy hodnotící stav oblastí ovlivňujících vzdělávání v krajském kontextu.

Klíčová témata KAP mohou být v návaznosti na krajské priority a na výsledky analýzy z předchozí kapitoly rozšířené o další oblasti, které jsou z pohledu kraje strategické. Pro jejich analýzu pak platí totéž jako pro klíčová témata KAP.

4) Finální souhrn výsledků analýzy potřeb v území – rozvojové priority

Finálním výsledkem analýzy potřeb v území by měl být, stejně jako v případě KAP I, soubor (nejlépe tabulka) logických linek „problém – příčina – cíl (žádoucí změna)“ z oblasti vzdělávání.

Tuto logiku analýzy lze vyjádřit následujícím schématem včetně příkladu:



Zdrojem budou především:

- výsledky SWOT analýzy uplatňování klíčových témat KAP,
- výsledky SWOT analýzy **stavu nastavení rovných příležitostí ve školách**,
- priority, cíle, opatření stanovené ve strategických a jiných důležitých dokumentech,
- priority kraje (je na nich konsensus v RSK a PSV).

Srovnávacím podkladem mohou být linky „problém – příčina – cíl (žádoucí změna)“ nastavené v analýze potřeb v území pro KAP I.

Na základě uvedených zdrojů je třeba identifikovat jednotlivé problémové okruhy a pro každý z nich

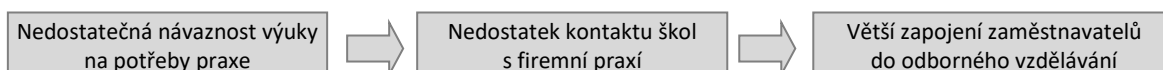
- formulovat problém,
- odhalit jeho příčinu,
- stanovit žádoucí změnu (cíl).

Problém nemusí mít nutně negativní konotaci. Může se jednat o téma, které je třeba z různých důvodů rozvíjet. Např. proto, že se jedná o prioritu stanovenou v určitém strategickém dokumentu, o prioritu kraje apod.

V řadě případů budou v příslušných dokumentech stanovené jen cíle (záměry, priority, opatření), nikoliv problémy a jejich příčiny, které se mají příslušnými cíli (záměry, prioritami) vyřešit či odstranit. Přesto je žádoucí základní logiku analýzy udržet i v těchto případech, aby byla konzistentní.

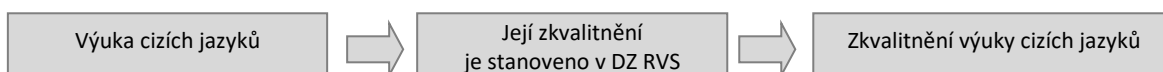
Proto bude nutné v těchto případech postupovat obráceně, tzn. daný problém a jeho příčinu formulovat zpětně podle nastaveného cíle či záměru, s využitím všech dalších zdrojů i s využitím hodnocení provedených v předchozích dvou krocích.

Např. cílem stanoveným v příslušném dokumentu bude zapojení zaměstnavatelů do odborného vzdělávání, aniž by dokument uvedl, z jakého důvodu, jaký problém se tím řeší, jaká je jeho příčina. Ty bude třeba odvodit z cíle či priority následovně, např. bude-li jako cíl (priorita) uvedeno Zapojení zaměstnavatelů do odborného vzdělávání:



Mohou ale nastat případy, kdy toto nebude možné, protože v příslušných dokumentech se naopak uvádí, že v oblasti stanoveného cíle byl dosavadní průběh úspěšný. Pak jako problém lze uvést jen název daného tématu a jako příčinu je legitimní uvést to, že cíl je stanovený v příslušném dokumentu.

Např. Dlouhodobý záměr rozvoje vzdělávací soustavy stanoví jako cíl zkvalitnění výuky jazyků. Přitom ve svém rozboru či popisu dosavadního období bude uvedeno, že výuka cizích jazyků se zkvalitnila. Pak formulace problému a příčiny může být následující:



Při vymezení problémů, jejich příčin a potřebných změn (cílů, opatření) v oblasti rovných příležitostí bude princip stejný, s tím, že k tomu bude využita pracovní skupina pro rovné příležitosti ve vzdělávání (v souladu s metodikou rovných příležitostí).

Třídění stanovených problémů/cílů

Jednotlivé problémy/cíle je vhodné roztrždit podle různých hledisek. Čím jemněji budou tříděné, tím lépe se s nimi bude pracovat při jejich prioritizaci a při sestavování vlastního krajského akčního plánu.

Základní třídění musí zohlednit vazby na jednotlivá klíčová témata KAP – pokud příslušný problém/cíl takovou vazbu má.

Pokud příslušný problém/cíl nelze na první pohled k žádnému klíčovému tématu přiřadit, měl by být učiněn pokus o jeho specifikaci, resp. zúžení. Tento přístup byl již naznačený ve výše uvedeném příkladu, který je tu specifikovaný do cílů „Podpora kariérového poradenství zohledňujícího potřeby trhu práce“ a „Podpora polytechnické výchovy“, což už je v souladu s klíčovými tématy KAP).

Problémy/cíle identifikované analýzou stavu nastavení rovných příležitostí budou zařazené do klíčového tématu Podpora inkluze.

Třídění je však možné i podle dalších hledisek, např.:

zda se problém týká

- vnitřního obsahu (kvalita výuky, kvalita pedagogů, připravenost pro praxi, obecné kompetence, vč. jazyků, IT apod.),
- nebo struktury (struktura populace, struktura oborů, struktura počtů žáků a absolventů, struktura poptávky na trhu práce po typech profesí, struktura nezaměstnanosti apod.);

zda se problém týká

- počátečního vzdělávání,
- nebo dalšího vzdělávání;

zda se problém týká nějaké konkrétní cílové skupiny (např. žáci, rodiče, učitelé, poradci, management škol, zaměstnavatelé aj.)

Toto další třídění může pomoci jak při přiblížení problému/cíle k některému klíčovému tématu (nesměruje-li na první pohled k žádnému), tak i ke třídění uvnitř klíčových témat.

Je vhodné souběžně s analýzou potřeb v území tvořit podklady i pro Dlouhodobý záměr rozvoje vzdělávání a vzdělávací soustavy v daném kraji pro období 2019–2023, aby oba dokumenty byly věcně ve vzájemném souladu.

3. Analýza potřeb škol

Veškeré texty, tabulky, grafy i k nim patřící interpretace budou dodány projektem P-KAP.

4. Prioritizace potřeb

4.1 Hlavní zdroje a východiska

- Analýza potřeb v území
- Důležitost jednotlivých problémů a potřeb identifikovaných v analýze potřeb v území, jak je vnímána z hlediska důležitosti pro kraj (např. ve strategických dokumentech, v usneseních, v rámci RSK, pracovní skupiny Vzdělávání apod.)
- Analýza potřeb ve školách

4.2 Struktura

1. Potřeby s nejvyšší důležitostí, formulované jako cíle
2. Potřeby se střední důležitostí, formulované jako cíle
3. Potřeby s nižší důležitostí, formulované jako cíle

4.3 Postup

1) Posouzení důležitosti potřeb vymezených v územní analýze

Budou-li cíle (potřeby) z analýzy potřeb v území vymezené formou logických linek „Problém – příčina – cíl (žádoucí změna)“, je třeba z nich vybrat potřeby, které jsou z hlediska kraje velmi důležité. Kritériem by mělo být zejména:

- Význam přikládáný vedením kraje (např. zastupitelstvo rozhodlo příslušné téma prosazovat).
- Význam přikládáný v klíčových krajských dokumentech (zejména DZ RVSV kraji, RIS3 aj. podle toho, jaký význam jim kraj přikládá a jak jsou konkrétní).
- Významná nerovnováha na trhu práce, resp. významný nedostatek určitých profesí či kompetencí (vhodným zdrojem jsou specifická regionální data dodaná analytickým týmem projektu P-KAP).
- Výrazně akcentovaná potřeba vzešlá z jednání pracovní skupiny Vzdělávání.
- Klíčový význam identifikovaný v rámci SWOT analýzy, především z hlediska vzájemné interakce jednotlivých faktorů silných a slabých stránek vůči příležitostem a hrozbám.

Potřeby, resp. cíle, které odpovídají některému z uvedených kritérií, budou označeny jako „velmi důležité pro kraj“.

2) Spojení potřeb z obou analýz

K cílům (potřebám) vymezeným v analýze potřeb v území (v linkách „Problém – příčina – cíl“) je třeba přiřadit jejich specifikaci obsaženou v analýze potřeb škol.

Výsledky analýzy potřeb v území v jednotlivých klíčových tématech se přímo doplní o výsledky analýzy potřeb škol v těchto oblastech intervence. Konkrétně se bude jednat zejména o výsledky (cíle, potřeby, resp. plány škol) formulované v kapitole „Cíle, které si v návaznosti na současný stav školy kladou“.

Tímto doplněním bude např.: „V oblasti podpory podnikavosti plánuje 60 % škol realizovat některé aktivity na pokročilé úrovni namísto současných 30 % škol“ a „V oblasti podpory podnikavosti plánuje 30 % škol realizovat některé aktivity na nejvyšší úrovni namísto současných 10 % škol“.

K doplnění poslouží i souhrnné informace ze ŠAP dodané projektem P-KAP, z nichž vyplynou nejčastější cíle a úkoly, které si školy stanovovaly pro ŠAP I.

Pro případy, kdy cíle (potřeby) z analýzy potřeb v území nelze s oblastmi intervence provázat, zůstanou v podobě, v jaké byly v této analýze vymezeny a nebudou ničím z analýzy potřeb škol doplněny či specifikovány.

3) Zařazení potřeb do prioritních skupin

Kritéria zůstávají stejná jako u prioritizace pro KAP I:

Potřeby s nejvyšší důležitostí

Do skupiny potřeb s nejvyšší důležitostí je doporučeno zařadit cíle (potřeby) splňující následující podmínky:

- jsou vnímány z hlediska důležitosti pro kraj (např. ve strategických dokumentech, v usneseních, v rámci RSK, pracovní skupiny Vzdělávání apod.), lze je tedy označit jako „velmi důležité pro kraj“;
- jsou plně či částečně zaměřené na kterékoliv z povinných či nepovinných klíčových témat KAP.

Anebo:

- nejsou označené jako „velmi důležité pro kraj“;
- jsou plně zaměřené na ta povinná klíčová témata KAP, která byla v reportech z šetření ve školách zařazena do první poloviny z hlediska významu, který jim přiřkládají školy.

Potřeby se střední důležitostí

Do skupiny potřeb se střední důležitostí je doporučeno zařadit cíle (potřeby) splňující následující podmínky:

- jsou označené jako „velmi důležité pro kraj“;
- nejsou ani částečně zaměřené na žádné klíčové téma KAP.

Anebo:

- nejsou označené jako „velmi důležité pro kraj“;
- jsou plně nebo částečně zaměřené na ta povinná klíčová témata KAP, která byla v reportech z šetření ve školách zařazena do druhé poloviny z hlediska významu, který jim přiřkládají školy.

Anebo:

- nejsou označená jako „velmi důležité pro kraj“;
- jsou plně nebo částečně zaměřené na nepovinná klíčová témata KAP.

Potřeby s nižší důležitostí

Do skupiny potřeb s nižší důležitostí je doporučeno zařadit cíle (potřeby) splňující následující podmínky:

- nejsou označené jako „velmi důležité pro kraj“;
- nejsou ani částečně zaměřené na žádné klíčové téma KAP.

V návaznosti na prioritizaci potřeb a na případné projektové výzvy z odpovídajících operačních programů a jejich alokace proběhne i aktualizace rámce investic do infrastruktury.

Zohledněné by měly být i případné investiční záměry předané z MAP, které mají z hlediska svého využití celokrajský význam, resp. význam výrazně přesahující příslušnou obec.

Aktualizace je plně v kompetenci realizačních týmů projektů KAP, případně příslušných orgánů krajské samosprávy. Aktualizované verze tohoto rámce budou prostřednictvím realizačního týmu předávány k projednání pracovní skupině Vzdělávání a v návaznosti na to Regionální stálé konferenci ke schválení.

V návaznosti na prioritizaci potřeb a na **zmapování stavu nastavení rovných příležitostí** proběhne také tvorba školské inkluzivní koncepce kraje (ŠIKK) podle metodiky vydané k tomu MŠMT. Tato koncepce není přímo součástí dokumentu KAP.

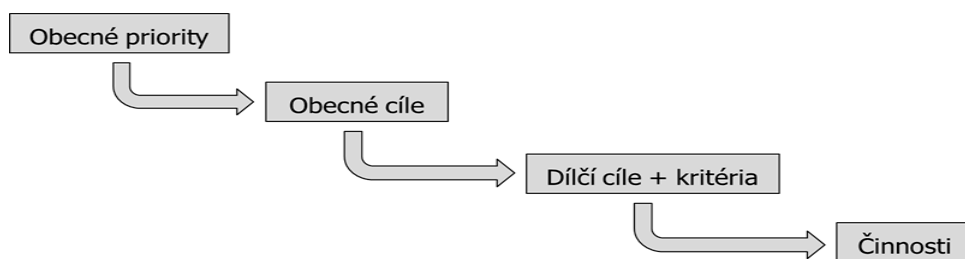
5. Sestavení plánu

5.1 Hlavní zdroje a východiska

- Analýza potřeb v území
- Analýza potřeb škol
- Souhrnné informace ze ŠAP dodané projektem P-KAP
- Prioritizace potřeb

5.2 Struktura

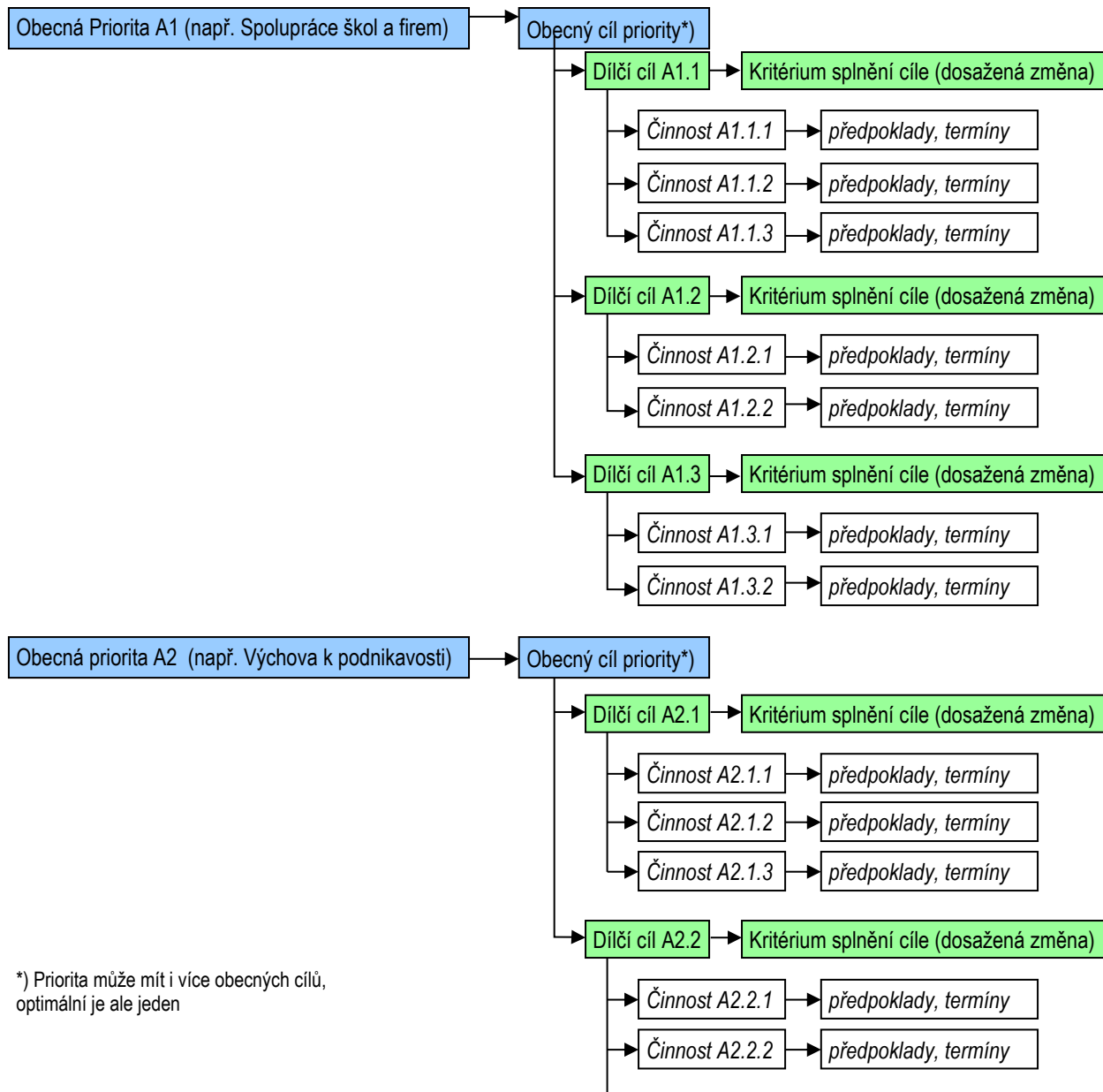
Obecná struktura akčního plánu má následující hierarchii:



Struktura vlastního plánu KAP II bude stejná jako struktura plánu KAP I. Plán bude podle výsledků prioritizace rozčleněn do prioritních skupin:

- A. Potřeby s nejvyšší důležitostí
- B. Potřeby se střední důležitostí
- C. Potřeby s nižší důležitostí

Priority pak budou mít v akčním plánu následující vnitřní strukturu:



*) Priorita může mít i více obecných cílů, optimální je ale jeden

Přílohou ke KAP je i podle potřeb aktualizovaný rámec investic do infrastruktury. Tato aktualizace navazuje na prioritizaci potřeb a na příslušné výzvy z odpovídajících operačních programů a je plně v kompetenci realizačních týmů projektů KAP a příslušných orgánů krajské samosprávy. Aktualizované verze tohoto rámce budou prostřednictvím realizačního týmu předávány k projednání pracovní skupině Vzdělávání a v návaznosti na to Regionální stálé konferenci ke schválení, s tím, že samostatnou přílohu Rámec pro investice do infrastruktury pro oblast speciálního školství projednává a schvaluje pracovní skupina Vzdělávání a poté je předána sekretariátům RSK.

5.3 Postup

Postup v sobě má, analogicky jako pro KAP I, hlavní následující kroky:

1. Seskupení jednotlivých cílů (potřeb) do širších tematicky homogenních oblastí („předobrazů“ priorit)

S ohledem na hierarchickou strukturu KAP patrnou z obou schémat v předchozí kapitole ke struktuře KAP, je třeba jednotlivé cíle (potřeby) vzešlé z analýz a roztříděné v prioritizaci seskupit do širších tematicky homogenních oblastí, které v každé prioritní skupině vytvoří hlavní obecné priority krajského akčního plánu.

Toto seskupování je velmi důležité také pro budoucí rozdělení zodpovědnosti za řízení vlastní realizace jednotlivých oblastí KAP.

Primárně jsou takto seskupeny jednotlivými cíli a potřebami, tedy prioritami, jednotlivá klíčová témata KAP. Není přitom nezbytně nutné, aby se názvy takto vzniklých priorit přesně kryly s názvy klíčových témat (např. Podpora dalšího vzdělávání ve školách místo Rozvoj škol jako center celoživotního učení). Záleží na věcném obsahu identifikovaných problémů, resp. potřeb.

Názvy priorit mohou zůstat stejné jako v KAP I, pokud není důvod je změnit.

Pokud se při prioritizaci stalo, že cíle (potřeby) z jednoho klíčového tématu skončily v různých prioritních skupinách, může to někdy mít za následek, že se určité klíčové téma rozdělí do dvou seskupení (tedy do dvou obecných priorit), z nichž každá bude v jiné prioritní skupině.

Pokud některé jednotlivé dílčí cíle (potřeby) v žádné obecné prioritě seskupené nejsou, je třeba toto seskupení, resp. jejich zařazení do širších oblastí (obecných priorit), provést.

Z analýzy potřeb v území také mohou vzejít cíle (potřeby) mimo klíčová témata KAP. Ty je třeba seskupit do samostatných priorit, pokud už samotný formulovaný cíl (potřeba) není sám o sobě prioritou, protože ho nelze seskupit s jiným příbuzným cílem, resp. potřebou. Tomuto seskupování napomůže, pokud byly cíle (potřeby) v analýze potřeb v území roztříděné podle relevantních hledisek (jak je doporučeno v kapitole o analýze potřeb v území).

Tento postup seskupování je v případě KAP II samozřejmě významně zjednodušený tím, že už existují tato seskupení v podobě obecných priorit z KAP I a lze předpokládat, že řada z nich se využije i pro KAP II. Navíc se většinou kryjí s klíčovými tématy KAP.

2. Definování obecného cíle (obecných cílů) pro každou prioritu

Pro každou prioritu je třeba definovat její obecný cíl (případně víc obecných cílů). Je to důležité k tomu, aby pod příslušnou prioritou všichni rozuměli totéž. Proto je třeba obecné cíle důkladně vydiskutovat.

Obecné cíle by měly navazovat na obecné cíle z KAP I (což neznamená, že některé obecné cíle se nemohou nazývat stejně jako v KAP I a rozvoj bude probíhat uvnitř obecných cílů, tedy v rámci dílčích cílů).

3. Finalizace přiřazení dílčích cílů (potřeb) k jednotlivým prioritám a jejich obecným cílům

Již provedené seskupení cílů je třeba ještě zrevidovat, aby bylo v souladu s naformulovanými obecnými cíli.

Souběžně s definováním cílů KAP II je třeba řešit i Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy v daném kraji pro období 2019 až 2023, aby oba dokumenty byly věcně ve vzájemném souladu.

4. Stanovení kritérií hodnocení pro jednotlivé dílčí cíle

Kritérium umožňuje poznat, zda byl cíl splněn, či nikoliv, popř. do jaké míry byl splněn. Kritéria, podle kterých bude plnění cílů hodnoceno, by měla být:

- jednoznačná,
- konkrétní,
- kontrolovatelná,
- konzistentní (tj. skutečně vypovídající o plnění cíle).

Kritéria hodnocení mohou být buď kvalitativní, nebo kvantitativní (počty, procenta, podíly apod.).

5. Stanovení činností nutných k naplnění dílčích cílů

Aby se dosáhlo určitého cíle, je třeba vykonat určité činnosti (úkoly). Stanovit tyto činnosti znamená odpovědět na otázku „Co je třeba, aby ...?“.

Činnosti mohou mít mezi sebou různý vztah z hlediska realizace:

- paralelní, kdy výstupy činností společně vedou ke stanovenému cíli,
- navazující, kdy výstup určité činnosti je vstupem do činnosti navazující,

příčemž podoba této sestavy vzniká opět hledáním odpovědí na otázky „Co je třeba, aby ...?“.

Tyto vztahy jsou v následujícím kroku potřebné pro sestavení harmonogramu a je vhodné je graficky znázornit, např.:



Po dokončení tohoto kroku je vhodné zkontrolovat celou hierarchii obecné cíle – konkrétní cíle – činnosti, zda skutečně činnosti vedou k naplnění dílčích cílů a ty k naplnění obecných cílů.

6. Přidat k činnostem jejich předpoklady a termíny

Má-li být určitá činnost realizována, jsou k tomu třeba určité předpoklady. Mezi nejvýznamnější předpoklady patří projekt Implementace KAP. V některých případech nejsou

tyto předpoklady realizátory KAP ovlivnitelné, resp. jen velmi málo. Zejména tyto předpoklady je třeba identifikovat, aby bylo zřejmé, zda je vůbec možné úkoly realizovat, případně se připravit na to, že bude třeba hledat jiné řešení.

Při sestavování harmonogramu je třeba postupovat od konce, tedy od finálního termínu naplnění cíle a jemu předřazovat termíny činností, které mají postupně k naplnění cíle ve finálním termínu vést. Přitom je třeba zohlednit výše uvedené vztahy mezi činnostmi (paralelní/navazující).

6. Vyhodnocování KAP II

Cílem vyhodnocování KAP je získat přehled o jeho realizaci, tedy o naplňování jeho cílů, a vytvořit podklad pro analýzu, která bude moci být základem pro krajské akční plánování po skončení IPO KAP. Akční plánování by se tak mělo stát kontinuálním procesem strategického řízení rozvoje vzdělávání v kraji.

Vyhodnocování KAP probíhá postupně od jednotlivých činností (úkolů, aktivit), přes dílčí a obecné cíle až po stanovené priority. Technicky se provádí přímo do dokumentu KAP případně do vlastní evidence či dokumentace realizačního týmu IPO KAP.

Při vyhodnocování je doporučeno postupovat následovně:

1) Vyhodnocování činností – v průběhu realizace KAP II

Vyhodnocování činností probíhá průběžně. Vyhodnocuje se, zda příslušná činnost (úkol, aktivita) byla, či nebyla realizována a v jaké míře (viz dále A, B, C, Z).

Pro přehlednost se doporučuje zvolit a používat příznak – např. písmeno nebo barevné označení (např. odlišit dle semaforu: zeleně splněno, oranžově upraveno, červeně nesplněno) pro každou činnost následujícím způsobem:

A. Příslušná činnost byla ke svému termínu provedena (označit zeleně).

B. Příslušná činnost nebyla ke svému termínu provedena, ale pokračuje se v realizaci (bez barevného označení – políčko/název činnosti zůstává bílé).

C. Příslušná činnost nebyla ke svému termínu provedena, ale byla upravena nebo nahrazena a v realizaci se v určité formě pokračuje (označit oranžově).

Z. Příslušná činnost nebyla ke svému termínu provedena, nebyla nijak upravena ani nahrazena a v realizaci se nepokračuje (označit červeně).

V případech C a Z se do kolonky s názvem činnosti pod tento název uvede příčina, a pokud bylo uplatněno jiné řešení, uvede se zde také (co nejstručněji a pro odlišení je vhodné použít kurzívu).

2) Vyhodnocení dílčích cílů – v závěru období KAP II

Vyhodnocení dílčích cílů probíhá v závěru období KAP II. Vyhodnocuje se, jak byly dílčí cíle naplněny. V předchozím kroku bylo průběžně kontrolováno provedení jednotlivých činností, které měly vést k naplnění dílčích cílů. Pro konečné vyhodnocení splnění cílů je však důležité naplnění jejich „kritérií splnění“.

Způsob vyhodnocení kritérií záleží na jejich povaze (kvantitativní, kvalitativní) i na cílové skupině (školy jako instituce, učitelé, žáci, rodiče, sociální partneři, zaměstnavatelé aj.). Může se jednat např. o řízené rozhovory, o dotazníky, o přímé pozorování, o rozbor reflexních zpráv zpracovávaných školami, o rozbor jiné dokumentace.

Pro každý dílčí cíl se uvede buď „cíl byl splněn“ (byla splněna kritéria splnění cíle), nebo „cíl nebyl splněn“ (nebyla splněna kritéria splnění cíle). Pokud dílčí cíl nebyl splněn, bude ve vyhodnocení uvedeno (opět co nejstručněji a pro odlišení je vhodné použít kurzívu):

- skutečnost (popis dosaženého stavu, včetně případného návrhu na jiný způsob řešení),
- příčina (okolnost), která danou změnu, resp. nesplnění cíle, způsobila.

Vyhodnocení dílčích cílů se doporučuje provést formou následující tabulky pod textem popisujícím dílčí cíl a kritéria jeho splnění, viz příklad:

Skutečnost	Příčina
<i>Cíl B 3 byl zredukován na školy vyučující 3leté obory s výučním listem. Pro další období bude třeba rozhodnout, zda se omezit na 3leté obory nebo zda se zaměřit na větší motivaci zaměřenou na 4leté obory.</i>	<i>Mezi školami realizujícími vzdělávání ve 4letých oborech nebyl zájem o účast v projektech (nebo např.: „Na dané téma pro vzdělávání ve 4letých oborech nebyla vyhlášena žádná vhodná projektová výzva a bez finanční podpory cíl nelze realizovat“ aj.)</i>

3) Vyhodnocení stanovených priorit – v závěru období KAP II

Závěry pro stanovené priority a jejich obecné cíle

Pro každou prioritu se popíše, jak byl splněn její obecný cíl (obecné cíle), a to jak ve vazbě na prioritu jako celek, tak ve vazbě na vyhodnocení jejích dílčích cílů. Využijí se při tom záznamy z výše popsané tabulky.

Bude se tedy jednat o souvislý text strukturovaný podle jednotlivých priorit. Míra podrobnosti se bude odvíjet z toho, zda se jedná o priority s nejvyšší, resp. střední, resp. nižší důležitostí. Text by měl být stručný a srozumitelný.

Závěry pro budoucí akční plánování

Pro každou prioritu se provede rozbor výše popsaných závěrů z hlediska jejich důsledků pro pokračování posunu v rámci priority v dalším období KAP. Text by měl být stručný a srozumitelný.

Měly by zde být uvedeny silné i slabé stránky rozvoje priority v kraji, příležitosti i rizika, které by pak sloužily jako podklad pro SWOT analýzu na počátku tvorby KAP v dalším období.