



**Operační program
Jan Amos Komenský**

INSPIROMAT 4

METODY STANOVENÍ PRIORITY

výzvy č. 02_23_017 Akční plánování v území – MAP



**Spolufinancováno
Evropskou unií**



**OPJAK.cz
MSMT.cz**

1. STANOVENÍ PRIORIT

Stanovit si priority znamená stanovit důležitost a následně pořadí úkolů, požadavků, opatření, projektů nebo dalších věcí. Prioritizace je součástí plánování.

S požadavkem stanovení priorit se skupiny lidí (pracovní skupiny, Řídicí výbor) v MAP se setkávají hned několikrát, a to postupně.

V každém kroku se na výběr možných řešení a stanovení priorit dívají z různých hledisek (uvedeno v závorce):

- při aktualizaci hlavních problémů k řešení témat (naléhavost, závažnost);
- při stanovení nebo aktualizaci vize (strategická důležitost);
- při stanovení nebo aktualizaci Priorit rozvoje vzdělávání v území (zacílení společného úsilí);
- při stanovení cílů (realistická očekávání);
- při zohlednění daných prioritních témat MAP a priorit kraje (soulad s nadřizenými pravidly a strategiemi);
- při výběru témat rozvoje vzdělávání, na která je třeba se zaměřit (změna a pokrok ve vzdělávání);
- při stanovení priorit pro investiční záměry v území (využitelnost plánovaných investic pro dosažení cílů, změnu nebo pokrok ve vzdělávání, finanční náročnost, stav připravenosti, možnost sdílení více subjekty, dostupnost zdrojů a pravidla poskytovatelů zdrojů).

Výstupem všech těchto jednání je výsledné projednání podkladů z pracovních skupin Řídicím výborem MAP a konečný výběr priorit pro SR MAP – vzniká Dohoda o prioritách nebo její aktualizace.

Stanovení priorit je součástí podaktivity 3.8 Místní akční plánování

Realizace této podaktivity navazuje na to, co již bylo v rámci partnerství v procesu místního akčního plánování v území vytvořeno a naplánováno v předchozím projektu MAP a popř. také v území realizováno. Navazuje se na proces plánování v minulém období tvorby MAP a aktualizuje se v něm, zpřesňuje nebo doplňuje plán na příští období. Plánovací proces je cyklický, probíhá opakovaně. Plánování změny neznamena plánování změny akčního plánu. Změnou je myšlena pozitivní změna ve vzdělávacím prostředí na území MAP – při plánování změny se znovu vracíme k vizi, strategickému rámci a stanovujeme priority pro další postup.

Jak je zřejmé z níže uvedeného schématu, začínáme tzv. zeširoka až ke konkrétním aktivitám a jejich realizaci.



Klíčové je v této podaktivitě **rozvíjet a udržet** proces místního akčního plánování. Fungující partnerství v území mají zpracovány SR MAP a roční akční plány jako výstupy realizace projektů MAP III/ případně z vlastních zdrojů. Tyto roční akční plány budou nyní v území naplňovány, vyhodnocovány, dle potřeb území aktualizovány a následně budou zpracovány další navazující akční plány.

Cílem realizace této podaktivity není produkce mnoha dokumentů, na druhou stranu je nutné, aby navrhované změny SR MAP a změny/návrhy nových akčních plánů byly podloženy jasným **zdůvodněním na základě aktualizované analytické části MAP** a partnerství se na nich shodlo.

Stanovení nebo aktualizace cílů k jednotlivým prioritám SR MAP

Proces	Kdo zpracovává/schvaluje	Výstup	Co navazuje
Návrh priorit	Realizační tým	Zpracovaný Návrh priorit	Projednání v PS
Jednání PS	RT MAP/PS	Aktualizovaný Návrh priorit	Konzultační proces
Konzultační proces	RT MAP/aktéři v území	Návrh priorit se zpracovanými připomínkami	Jednání ŘV
Jednání ŘV	Řídící výbor	Vybrané a schválené priority do SR MAP	Stanovení cílů
Stanovení cílů	Pracovní skupiny	Stanovené cíle k jednotlivým prioritám v SR MAP	Konzultační proces
Konzultační proces	RT MAP/jednotliví aktéři v území, široká veřejnost	Stanovení cílů	Projednání a schválení v ŘV MAP
Jednání ŘV	Řídící výbor	Stanovené cíle	

Investiční záměry

Dohody o investicích v místě – typy dohod:

Typ investice		Dohoda ¹ o investicích, popř. další podmínky	Kdo vytváří dohodu	Schválení souladu investice se SR MAP – ŘV MAP
a	<p>Výstavba nového nebo navýšení kapacity stávajícího vzdělávacího zařízení</p> <p>(ZŠ, zařízení pro zájmové vzdělávání – školské zařízení, zařízení pro neformální vzdělávání – NNO).</p>	<p>Dohoda o efektivní využitelnosti investice</p> <p>Součástí může být například i společné řešení dopravní obslužnosti apod.</p>	<p>Zřizovatelé škol sousedních obcí ve stanoveném školském obvodu² spádové školy³, popř. další aktéři v neformálním vzdělávání ve školském obvodu</p> <p>Souhlas zřizovatele se zařazením investičního záměru do tabulky investičních priorit SR MAP</p>	ANO
b	<p>Přestavba a vybavení⁴ vzdělávacích prostor pro ZŠ, školské zařízení, NNO (dílny, laboratoře, pozemky, vzdělávací centra) – nejde o navýšení kapacity</p> <p>POZOR – zahrnuje tedy i neformální a zájmové vzdělávání</p>	<p>Souhlas zřizovatele se zařazením investičního záměru do tabulky investičních priorit SR MAP</p>	<p>Souhlas zřizovatele se zařazením investičního záměru do tabulky investičních priorit Strategického rámce. Je možné (není povinné) připojit i dohodu ostatních aktérů ve vzdělávání o využívání nového vzdělávacího prostoru i pro mimoškolní vzdělávání.</p>	ANO
c	<p>Vznik nových MŠ (nová výstavba, rekonstrukce budov pro vznik nové MŠ) nebo navýšení kapacity stávající MŠ</p>	<p>Dohoda o potřebnosti a využitelnosti investice</p> <p>Součástí může být například i společné řešení dopravní obslužnosti apod. nebo souhlas zřizovatele</p>	<p>Zřizovatelé škol sousedních obcí ve stanoveném školském obvodu spádové školy, popř. další aktéři ve vzdělávání ve spádové oblasti</p> <p>Souhlas zřizovatele se zařazením investičního záměru do tabulky investičních priorit SR MAP</p>	ANO

¹ Dohody se zřizovateli/Souhlasy zřizovatelů musí být uzavřeny před zařazením investičního záměru školy/škol do SR MAP, a to nejpozději před jednáním ŘV MAP, na kterém bude SR MAP projednáván.

² Pokud není určen školský spádový obvod, lze využít okruh obcí, které mají s další obcí uzavřenu dohodu o vzdělávání žáků, popř. dojezdovou vzdálenost (okruh obcí, o kterých subjekt v území ví, že děti/žáci z těchto obcí mezi sebou do škol migrují).

³ Dle ustanovení § 178 odst. 2 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), které upravuje vymezení, resp. stanovení školských obvodů spádové školy a společných školských obvodů. Pokud jsou ve spádovém obvodu školy pouze jediného zřizovatele, dohoda se nepožaduje.

⁴ Jedná se o zajištění efektivního využití rekonstruovaných prostor nebo prostor zařízení investicemi přes IROP – nejedná se o běžné vybavení učeben, které lze pořídit v rámci neinvestic v OP JAK.

			Je možné (není povinné) připojit i dohodu ostatních aktérů ve vzdělávání o využívání nového vzdělávacího prostoru i pro mimoškolní vzdělávání	
d	Výstavba dětských klubů, neformálních zařízení pro předškolní vzdělávání dětí do 5 let, zařízení pro děti od 0 do 3 let, mateřských center, lesních školek	NE	NE	ANO
e	Výstavba, přestavba a vybavení pro inkluzivní vzdělávání (bezbariérovost, místnost pro školní poradenské pracoviště, s ohledem na vzdělávání dětí s PAS: odpočinkové místnosti apod.)	NE	NE	ANO
f	Investice ve školách při nemocnici	NE	NE	NE

Vzor dokumentace (dohod, souhlasů zřizovatelů) není ze strany ŘO stanoven.

Zpracování návrhů a stanovení priorit neinvestičních aktivit

Vytváření aktivit spolupráce je více náročné na čas a zapojení pracovníků škol. Motivací pro zapojení pracovníků škol je následná realizace naplánovaných aktivit spolupráce. Podpora zapojení škol do přípravy aktivit spolupráce může probíhat také v rámci nepovinné podaktivity 3.7 Podpora škol v plánování.

Pokud je to potřeba, bude popis aktivity spolupráce obsahovat také upozornění na aktivity nebo projekty v území, které jsou komplementární nebo vyžadují koordinovaný přístup tak, aby bylo možné na úrovni řídicích orgánů koordinovat časový průběh výzev k předkládání projektů.

Do strategické části MAP mohou být také zpracovány další typy aktivit:

- **Aktivity dalších aktérů (subjektů) ve vzdělávání** – jedná se o aktivity, které jsou realizovány uvnitř těchto subjektů. Tyto aktivity mohou relevantní subjekty realizovat bez nutnosti finanční podpory nebo jsou hrazeny z jiných zdrojů financování, než jsou operační programy.
- **Aktivity spolupráce** – spolupráce mezi ostatními aktéry ve vzdělávání. Aktivity spolupráce jsou vhodným podkladem pro konkretizaci návazných projektů, které mohou být financovány z různých zdrojů (místních, krajských, státních, evropských – mimo operační programy) podle jejich povahy a dostupnosti zdrojů. Jedná se o takové aktivity spolupráce, ve kterých nejsou zapojeny školy. Např. spolupráce několika NNO, spolupráce místních knihoven a muzeí apod.

2. PŘÍKLAD TECHNIKY STANOVENÍ PRIORITY

Příklad techniky pro rozhodování o prioritách ve skupině (upravená technika tzv. „nominal group technique“)

Tuto techniku lze velmi dobře použít při stanovování/aktualizaci priorit MAP. Zahrnuje techniku brainstormingu, vytváření individuálních návrhů, sdílení názorů a společný výběr priorit.

Prioritizace je vždy vztažena k vizi nebo cíli. Tuto techniku můžete ale také využít ke stanovení nebo aktualizaci vize nebo cílů nebo při vytváření SWOT 3 analýzy. Je výhodou, pokud ji povede zkušený facilitátor.

Popis techniky

1. Úvodní vysvětlení (10 min)

Facilitátor přivítá účastníky. Seznámí je s tím, co je třeba vyřešit a v čem a proč je třeba rozhodnout o prioritách. Facilitátor připraví vstupní informaci v širším kontextu a napíše základní úkol na tabuli. Vysvětlí pravidla práce a strukturu jednání. Vysvětlí, že se jedná o techniku, která umožňuje každému zapojit se do vytváření finálního návrhu priorit.

2. Nechte účastníky jednání v klidu vytvořit návrhy priorit (5–10 min) Facilitátor dá každému list papíru.

Účastníci jednání samostatně vytvoří vlastní návrhy priorit. Pravidlem je, že se spolu účastníci neradí, ani nediskutují. Priority by měly být přesně vyjádřené a jasné (pomůže například, když dáme limit počtu slov na prioritu).

Účastníci mohou napsat tolik priorit, kolik jich vymyslí (pouze v případě, že je pro skupinu důležité ušetřit čas k dalšímu projednávání, může facilitátor zadat, že každý vytvoří pouze 3 návrhy.).

Návrhy každý napíše na svůj list papíru.

Tato část by měla dát účastníkům nerušený čas k tomu, aby se zamysleli a formulovali vlastní návrhy priorit. Měla by probíhat po omezenou dobu a v tichosti. Čas předem stanoví a hlídá facilitátor.

3. Zaznamenání návrhů (20–40 minut)

Každý účastník, jeden po druhém, přečte ostatním své návrhy priorit.

Facilitátor je přítom zaznamená na tabuli nebo na flipchart. Je důležité, aby facilitátor zaznamenal návrh přesně.

Účastníci postupně čtou návrhy, aby každý mohl přednést ty své.

Pokud přitom vzniknou nové návrhy, facilitátor je také zaznamená.

V této fázi se návrhy nehodnotí, ani se neřadí do priorit.

Jde pouze o celkové shrnutí a zaznamenání návrhů na tabuli nebo na flipchart.

Facilitátor návrhy očíslovuje v pořadí, v jakém jsou přečteny, a to z toho důvodu, aby se v následné diskuzi o nich skupina lépe orientovala.

Pokud je ve skupině například 6 účastníků a každý představí 3 priority, pak vznikne 18 návrhů, které jsou očíslovány od 1 do 18.

4. Objasnění a konsolidace návrhů (20–40 minut)

V tomto kroku se otevírá diskuze a návrhy jsou objasňovány.

Jeden účastník po druhém přečte z tabule své návrhy a vysvětlí, proč doporučuje právě tyto priority. Celá skupina o nich může diskutovat, cílem je objasnit a upřesnit, v čem návrhy spočívají. Pokud se někdo vyjádří k návrhu negativně, musí své stanovisko zdůvodnit. Facilitátor řídí diskusi tak, aby se všichni mohli k jednotlivým návrhům vyjádřit. Facilitátor řídí i časový průběh diskuze například tím, že každému účastníku vyhradí v diskusi omezený čas.

Účastníci navrhnou, které priority by se mohly sloučit, protože jejich obsah je totožný nebo podobný. Ke sloučení priorit může dojít za podmínky, že s ním původní navrhovatel souhlasí – je důležité zachovat tento princip. Pokud navrhovatel se sloučením nesouhlasí, měl by vysvětlit, v čem jsou návrhy odlišné, a obhájit své stanovisko. Facilitátor za-znamenává navržené změny ve znění priorit a zajistí, aby bylo zřetelné, které návrhy se sloučily. Tím se sníží počet priorit, například z původních 18 zůstane 10 návrhů. Konečné návrhy označí facilitátor písmeny A, B, C... J pro lepší orientaci skupiny.

5. Bodování a výsledek (10–20 minut)

Facilitátor požádá členy skupiny, aby každý z nich přidělil body třem prioritám, které považuje za nejdůležitější.

Je možné použít různé způsoby bodování:

- a) Každý člen skupiny bude mít možnost přidělit body, například rozdělit 10 bodů. Může ale vybrat jen jednu nebo dvě priority a mezi ně body rozdělit nebo může všech 10 bodů udělit jedné prioritě.
- b) Každý člen skupiny může vybrat 3 priority a přidělit jim 1, 2 nebo 3 body.

Body je možné zapisovat přímo na tabuli nebo na flipchart. Také lze pracovat individuálně: každý člen si na list papíru napíše seznam priorit pouze pod označením písmeny A, B, C... J a přidělí jim body. Facilitátor poté bodování přepíše na společnou tabuli.

Skupina sečte body u každé priority. Facilitátor zapíše ke každé prioritě výsledek.

Zřídka se stane, že dvě nebo více priorit mají stejný počet bodů. V tom případě je třeba znovu prodiskutovat dané priority, zohlednit důležitost každé z nich a otevře se další diskuze s cílem priority vyjasnit a uspořádat. Celý proces se buď opakuje, nebo je možné ve skupině hlasovat.

6. Závěr (5 minut)

Facilitátor shrne závěry jednání a poděkuje všem přítomným za aktivní účast.

3. STANOVENÍ PRIORIT PRO INVESTICE DO INFRASTRUKTURY

Strategické rámce MAP

Strategické rámce MAP, které byly dosud zpracovány v projektech MAP, obsahují soubor navrhovaných strategických investičních i neinvestičních návrhů, tedy projektových záměrů na podporu infrastruktury škol. Tento seznam projektových záměrů byl určen nejen pro investiční intervence v IROP+ a pro integrované nástroje ITI, IPRÚ a CLLD, ale také pro zřizovatele škol a pro MŠMT jako zdroj informací o potřebách finančních prostředků do infrastruktury ve vzdělávání. Pro MAP III a MAP v OP JAK pak platí, že tento seznam projektových záměrů bude zásadním podkladem pro investiční intervence v IROP 2021–2027 a také pro zřizovatele škol a pro MŠMT jako zdroj informací o potřebách finančních prostředků do infrastruktury ve vzdělávání.

Každý z návrhů ve strategickém rámci MAP (SR MAP) je propojen s cílem MAP, popř. je vyznačeno, zda se váže na podporu klíčových kompetencí, tak jak je definoval IROP 2021–2027. Dále je u každého návrhu vyznačeno, zda přispívá k bezbariérovosti nebo k rozšíření kapacity mateřských nebo základních škol.

Strategický rámec priorit ale nedefinuje priority investičních záměrů v rámci SR MAP. Mnohdy byly investiční záměry zařazeny do SR MAP pouze na základě „seznamů“ zaslaných od škol. Tyto záměry jsou sice přiřazeny k prioritám MAP, ale samotná prioritizace těchto investičních záměrů provedena nebyla.

Zásadním úkolem tedy je provést prioritizaci shromážděných investičních záměrů předtím, než budou zařazeny do SR MAP.

Jak je popsáno v úvodu tohoto Inspiromatu, každý krok rozhodování o prioritách je rozcestníkem, který skupině pomáhá specifikovat vlastní kritéria prioritizace. Ze zkušeností je zřejmé, že skupiny, které neprošly postupným definováním priorit od vize až k investicím a setkají se až při stanovování priorit pro investiční záměry v území, jsou postaveny před velmi těžkým úkolem. Stanovení priorit pro investiční záměry v území není prakticky možné, aniž by skupina znovu neprodiskutovala všechny předchozí kroky.

Prioritizací investičních záměrů se může v rámci MAP cíleně zabývat Pracovní skupina pro financování, která připravuje podklady pro rozhodnutí Řídícího výboru.

Tato skupina musí proto pečlivě sledovat jednání ostatních skupin a Řídícího výboru MAP, aby její rozhodování bylo konzistentní a v souladu s prioritami stanovenými v předchozích krocích. Proto se PS pro financování aktivně podílí na celém procesu společného plánování v území a aktualizaci dokumentace MAP v podaktivitě 3.8.

Základní pravidla při stanovení priorit o investicích na podporu infrastruktury:

- a) Navazujeme na Priority rozvoje vzdělávání ve SR MAP (Dohodu o prioritách).
- b) Při prioritizaci investičních záměrů vycházíme ze stanovených cílů v jednotlivých prioritách SR MAP.
- c) Investiční záměry musí vždy být přiřazeny k cílům, jichž má být v MAP dosaženo.
- d) investiční záměry musí podporovat realizaci neinvestičních záměrů – aktivity škol, aktivity spolupráce, které jsou zařazeny do SR MAP u jednotlivých cílů.

Cílem stanovení priorit není posuzování nebo předvýběr investičních záměrů za poskytovatele dotace. To znamená, že kritéria mají pouze určovat, co je opravdu prioritní z hlediska území MAP.

Ostatní kritéria, jako je např. proveditelnost, kvalita projektu, hospodárnost rozpočtu, hodnocení rizik apod., se na úrovni MAP neposuzují.

MAP tak stojí před otázkou, jak shromážděné investiční záměry prioritizovat. Je to složité zejména v územích MAP, ve kterých spolupracují desítky, nebo i stovky účastníků: mateřských a základních škol, organizací zájmového a neformálního vzdělávání.

Při výběru priorit se musí zvažovat více kritérií najednou. Je nutné se rozhodovat o tom, zda budou upřednostněny investice strategicky důležité, nebo spíše ty naléhavé. Je také třeba uvažovat o poloze v území, kapacitě využití, dostupnosti, možnostech sdílení.

Vícekritériální rozhodování spočívá ve výběru navržené akce (investičního záměru), která nejlépe odpovídá daným (dvou a více) kritériím.

Pro další činnost Pracovní skupiny pro financování při vytváření návrhů priorit v oblasti investičních záměrů doporučujeme tento postup pro vícekritériální rozhodování:

1. Pracovní skupina pro financování provede revizi investičních záměrů s cílem odstranit duplicity, které vznikly tím, že některé školy uvedly jeden záměr ve více Cílech MAP. Tyto případy je třeba identifikovat a příslušné investiční záměry zařadit do jednoho z Cílů MAP (cíl, který daný investiční záměr převážně naplňuje) s poznámkou, že zároveň naplňuje i další cíle MAP.
2. Ve zveřejněných SR MAP je u jednotlivých cílů velmi často uvedeno více investičních záměrů jednoho subjektu. Pracovní skupina pro financování vyzve školy a další instituce zahrnuté do SR MAP, aby pro další práci na prioritách vyznačili pouze jednu akci (projektový záměr) v jednotlivých cílech, a to výběrem z aktuálního Strategického rámce MAP. Školy a další subjekty by měly v takovém případě vybrat investiční záměr, který má z jejich hlediska prioritu (např. podle naléhavosti, potřeby, záměr, který podporuje realizaci neinvestičních aktivit apod.).

Toto uspořádání zajistí, že navrhované akce (projektové záměry) budou vždy v souladu s cíli MAP.

3. Pracovní skupina pro financování vytvoří nový přehled takto vybraných priorit na úrovni institucí a rozdělí je do skupin podle Cílů MAP, se kterými jsou v souladu (to je nyní uvedeno v SR MAP na řádku u každé navrhované akce – projektového záměru).
4. Pracovní skupina pro financování přidělí 5 bodů v kritériu „Soulad tématy/oblastmi“ každé akci (projektovému záměru), který je v souladu s prioritními oblastmi/tématy.

Toto kritérium zajistí, že se upřednostní projektové záměry, které podporují:

- společné (inkluzivní) vzdělávání (priorita OP JAK);
 - rozvoj klíčových kompetencí (priorita OP JAK);
 - cizí jazyky (priorita IROP);
 - přírodní vědy (priorita IROP);
 - technické a řemeslné obory (priorita IROP);
 - práci s digitálními technologiemi (jen ve vazbě na některou z předchozích oblastí).
5. Pracovní skupina pro financování ve spolupráci s ostatními pracovními skupinami využije pro stanovení priorit mezi navrženými akcemi (projekty) v jednom cíli např. metodu vícekritériálního rozhodování.

Metoda vícekritériálního rozhodování slouží k posuzování projektových záměrů podle velkého množství kritérií. Je třeba důkladně zvažovat klady a zápory různých projektových záměrů a posuzovat jejich významnost a přínos.

Doporučujeme, aby při vytváření ostatních kritérií, pravidel pro bodování a pro stanovení vah kritérií využila skupina výše uvedenou techniku pro rozhodování o prioritách ve skupině.

Pracovní skupina v tomto kroku:

- Vytvoří sadu kritérií pro výběr projektových záměrů na podporu infrastruktury v každém Cíli MAP, ve kterém má soubor akcí (projektových záměrů), jež za prioritní označily školy (viz bod 2).
- Vytvoří pravidla přidělování bodů v kritériích. Vhodné je stanovení bodů od 1 do 5.
- Určí váhu kritérií – seřadí kritéria podle důležitosti.
- Zveřejní kritéria, pravidla a váhu kritérií.
- Písemně osloví školy, které předtím označily své prioritní akce (projektové záměry), aby doplnily své návrhy projektů o informace ke každému kritériu, tak aby se následně daly vyhodnotit.
- Analyzuje doplněné návrhy akcí (projektových záměrů) v každém cíli. V tomto kroku se může uspořádat společné setkání předkladatelů návrhů a pracovní skupiny pro financování, aby byly získané informace pro další hodnocení přesné a aktuální.
- Hodnotí se za použití jednotné stupnice hodnocení pro všechna kritéria a akce (projekty).
- Vybírá nejvhodnější projekty podle kritérií.
- Vyhodnotí výsledek vícekritériálního hodnocení.
- Oznamuje výsledky hodnocení.

Výstupy jednání jsou podkladem pro rozhodnutí Řídícího výboru o prioritách v oblasti investičních záměrů v území.

Kritéria jsou vybírána s ohledem na Cíl MAP

Kritéria pro výběr projektových záměrů na podporu infrastruktury se budou lišit s ohledem na to, o jaký Cíl MAP se jedná. Přitom platí, že Cíle MAP jsou specifické pro území MAP, tedy centrálně se nedají nastavit kritéria pro všechny MAP.

Pokud se skupina na jednom území, například v ekonomicky slabých regionech, bude rozhodovat o kritériích pro Cíl MAP „Zkvalitňování podmínek pro vzdělávání v mateřských školách“, může být hlavním kritériem (s největší vahou) například „naléhavost“, což zajistí, že se upřednostní projektové záměry, které jsou zaměřeny na řešení urgentních provozně-technických problémů.

Na jiném území, například v suburbánních oblastech, bude hlavním kritériem (s největší vahou) pro Cíl MAP „Zkvalitňování podmínek pro vzdělávání v mateřských školách“ například „zvýšení dostupnosti“, což upřednostní projektové záměry zacílené na zvýšení kapacit.

Zcela jiná kritéria pak budou uplatněna pro Cíle MAP, jako jsou „Podpora vzdělávacích aktivit v neformálním a zájmovém vzdělávání“. Hlavním kritériem může být například zajištění dostupnosti.

Jiná kritéria zase mohou být uplatněna pro Cíle MAP, jako je „Podpora technického vzdělávání“. Hlavním kritériem může být to, zda bude škola s podpořenou investicí nadále spolupracovat s praxí.

Priority jsou vybírány s ohledem na charakteristiku území

Doporučujeme, aby výběr prioritních projektů proběhl v každém Cíli MAP zvlášť pro specifické lokality, oblasti, nebo klastry v rámci území MAP.

To se týká zejména území MAP, kde jsou velké rozdíly mezi lokalitami, např.:

- město/venkovské suburbánní oblasti;
- obec/sociálně vyloučená lokalita;
- velké město s vytvořenými klastry škol.

MAP tedy bude označovat prioritní projekty v každé z takto definovaných oblastí.

Příklad kritérií pro prioritizaci potřeb z hlediska významu, který jim přiřkládají školy

Pro inspiraci: Krajské akční plány využívaly rozdělení do 3 stupňů nejen podle toho, zda byly v souladu s povinnými nebo nepovinnými prioritami KAP, a podle významu pro kraj, ale i podle toho, jaký význam přikládaly akci (projektovému záměru) samotné školy na základě vlastního hodnocení.

Na úrovni MAP je takový postup také možné využít. V tom případě by bodování bylo 5 – 3 – 0 bodů.

1. Stupeň potřebnosti: Jsou plně zaměřené na ty povinné oblasti intervencí, které byly v popisu potřeb škol z šetření ve školách zařazené do první poloviny z hlediska významu, který jim přikládají školy.
2. Stupeň potřebnosti: Jsou plně nebo částečně zaměřené na ty povinné oblasti intervencí, které byly v popisu potřeb škol z šetření ve školách zařazené do druhé poloviny z hlediska významu, který jim přikládají školy.
3. Stupeň potřebnosti: Nejsou ani částečně zaměřené na žádnou oblast intervence.

4. METODY PRIORITIZACE OBECNĚ

Slovníček pro výklad metod prioritizace

Priority – navržené akce (projekty), které mají svá kritéria (vlastnosti). Podle vlastností jsou navržené akce (projekty) hodnoceny.

Varianta (alternativa) je jednou z navržených akcí (projektů), mezi kterými je rozhodováno. Rozhodovatel by měl mít o všech variantách dostatek informací, aby je mohl ohodnotit. Značíme je V_j , pro $m, j = 1, 2, \dots, m$.

Kritérium

- kvantitativní (vyjádřeno číslem, lze je objektivně hodnotit)
- kvalitativní (slovně vyjádřené, nelze je objektivně hodnotit, pro výpočty je třeba je vyjádřit pomocí číselné stupnice)

Značíme je K_i , pro $i = 1, 2, \dots, n$.

Váha priorit – hodnocení navržených akcí (projektů) podle kritérií

Možné techniky stanovení priorit investičních akcí v území

1. Metody stanovení vah

Váhy představují číselné vyjádření významnosti kritéria ve vztahu ke konečnému rozhodnutí. Čím větší důraz je na kritérium kladen, tím vyšší váha je mu přidělena. Váhy se většinou normují (převádějí na desetinná čísla) tak, aby byl jejich součet roven jedné.

- a) Metody přímého stanovení vah – nejjednodušší rozhodovací metody, přidělování vah na základě odhadu rozhodovatele

Vzorec: $v_i = f_i / (f_1 + f_2 + \dots + f_n)$

Vysvětlení: Váha v_i -tého kritéria je rovna podílu počtu přidělených bodů jednomu kritériu a celkovému součtu přidělených bodů všem kritériím.

I. Bodování

- Váhy přidělujeme přímo na vybrané stupnici; čím více bodů přidělíme, tím je kritérium významnější.
- Stupnice: pro jednoduchost zvolíme desetibodovou stupnici (pro přesnější výpočty bychom použili např. stobodovou stupnici).

Kritérium	Body f	Normovaná váha v
1. Cena pořízení	$f_1 = 10$ (nejdůležitější kritérium)	$v_1 = f_1 / (f_1 + f_2 + f_3 + f_4) = 10/30 = 0,33$
2. Průměrné roční náklady	$f_2 = 7$	$v_2 = 7/30 = 0,23$
3. Záruka	$f_3 = 8$	$v_3 = 8/30 = 0,27$
4. Zákaznický servis	$f_4 = 5$	$v_4 = 5/30 = 0,17$

Celkový součet bodů: $f_1 + f_2 + f_3 + f_4 = 30$

Normovaná váha – nejvyšší = nejlepší z variant

II. Alokace bodů

Mezi všechna kritéria rozdělíme daný celkový počet bodů (např. 100).

Kritérium	Body f	Normovaná váha v
1. Cena pořízení	$f_1 = 33$	$v_1 = f_1/100 = 33/100 = 0,33$
2. Průměrné roční náklady	$f_2 = 23$	$v_2 = 23/100 = 0,23$
3. Záruka	$f_3 = 27$	$v_3 = 27/100 = 0,27$
4. Zákaznický servis	$f_4 = 17$	$v_4 = 17/100 = 0,17$

Celkový počet bodů: 100

III. Preference pořadí

Stanovení vah na základě pořadí jejich důležitosti. Seřadíme kritéria od nejméně významného k nejvýznamnějšímu a váhu stanoví jejich pořadové číslo. Nejméně významné má váhu 1, nejvýznamnější má v našem případě váhu 4.

Kritérium	Pořadí f	Normovaná váha v
1. Cena pořízení	$f_1 = 4$	$v_1 = f_1/10 = 4/10 = 0,4$
2. Průměrné roční náklady	$f_2 = 2$	$v_2 = 2/10 = 0,2$
3. Záruka	$f_3 = 3$	$v_3 = 3/10 = 0,3$
4. Zákaznický servis	$f_4 = 1$	$v_4 = 1/10 = 0,1$

Součet hodnot pořadí: $1 + 2 + 3 + 4 = 10$

b) Metody párového srovnávání

Při rozhodování o složitých problémech s velkým množstvím rozhodovacích kritérií je vhodné použít metodu párového srovnávání. Hodnotíme preferenční vztahy dvojic kritérií. Vztahy kritérií se zapisují do čtvercové matice.

IV. Fullerova metoda

Jednodušší varianta párového srovnávání. Zvažujeme pouze, které kritérium je významnější.

- Nejprve sestavíme tabulku s kritérii v záhlaví každého sloupce a na levé straně každého řádku. Je tak možné zapsat vztahy mezi všemi kritérii.
- Označíme hlavní diagonálu a vyplníme políčka nad ní, tedy pravou horní část tabulky.

- Pokud je kritérium v řádku významnější než kritérium ve sloupci, vyplníme hodnotu 1.
- Pokud je kritérium v řádku méně významné než kritérium ve sloupci, vyplníme hodnotu 0.
- V případě, že jsou kritéria stejně důležitá, můžeme oběma přiřadit 0,5 bodu.
- Výsledná váha je rovna součtu jedniček v řádku a nul ve sloupci. Tato váha je nenormovaná a většinou se upravuje pomocí vzorce $v_i = f_i / (f_1 + f_2 + \dots + f_i)$, kde v_i je normovaná váha i -tého kritéria, f_i je počet preferenčních bodů i -tého kritéria, dělitelem je celkový součet bodů všech kritérií.
- Pokud kritérium nezíská žádný preferenční bod, má nulovou váhu a můžeme je vy-pustit. Chceme-li kritérium i přesto uvažovat a využívat, musíme zvýšit nenormovanou váhu všech kritérií o jednu, což ale snižuje normované váhy ostatních kritérií.
- Výhody: zjednodušení rozhodování o významnosti vah na pouhé porovnání dvojic kritérií, čímž můžeme dosáhnout lepších výsledků než přímým stanovením vah.
- Nevýhody: větší časová náročnost při mnoha kritériích, nevyjádření velikosti preference mezi kritérii, vyjádření pouze jejich počtu. Nenormovaná váha kritérií nevyjadřuje přímo míru důležitosti či významu jednotlivých kritérií (či jiné proměnné). Proto je výhodnější používat jejich normovanou váhu.

Kritérium	Cena pořízení	Průměrné roční náklady	Zákaznický servis	Záruka	Suma preferenčních bodů	Normovaná váha
Cena pořízení	xxx	1	1	1	3	$v_1 = f_1/6 = 3/6 = 0,50 = 50 \%$
Průměrné roční náklady		xxx	1	0,5	1,5	$v_2 = f_2/6 = 1,5/6 = 0,25 = 25 \%$
Zákaznický servis			xxx	0	0	$v_3 = f_3/6 = 0,00$
Záruka				xxx	1,5	$v_4 = f_4/6 = 1,5/6 = 0,25 = 25 \%$

Celkový součet bodů ve sloupci Suma preferenčních bodů: $3 + 1,5 + 0 + 1,5 = 6$

Vysvětlení:

- Řádek pro cenu pořízení získal všechny preferenční body.
- Druhý řádek získal preferenci vůči zákaznickému servisu a půl bodu vůči záruce, protože je jejich důležitost srovnatelná. Záruka má tedy stejný součet preferenčních bodů.
- Třetí řádek nezískal žádný bod.
- Součtem preferenčních bodů daného kritéria určíme nenormované váhy, které se následně normují vydělením 6, což je celkový součet preferenčních bodů ve sloupci Suma preferenčních bodů.

- Zákaznický servis nezískal žádný preferenční bod, můžeme zvýšit všechny nenormované váhy o jeden bod, ale tím by se ostatní kritéria oslabila.

V. Saatyho metoda

Početně náročnější metoda párového srovnávání, kdy porovnáваме významnost dvojic kritérií a zároveň vyjadřujeme i velikost preference. K vyjádření preference kritérií se vy-užívá této stupnice:

Intenzita relativních důležitostí	Definice důležitostí
1	Kritéria jsou stejně důležitá .
3	První kritérium je slabě důležitější než druhé.
5	První kritérium je dosti důležitější než druhé.
7	První kritérium je prokazatelně důležitější (prvotřídní) než druhé.
9	První kritérium je absolutně důležitější než druhé.
2, 4, 6, 8	hodnoty mezi 1, 3, 5, 7, 9 (mezihodnoty)

- Matice preferenčních vztahů (Saatyho matice) je symetrická podle hlavní diagonály.
- Sestavíme tabulku s kritérii v záhlaví každého sloupce a na levé straně každého řádku. Je tak možné zapsat vztahy mezi všemi kritérii, porovnáваме dvojice kritérií.
- Do tabulky doplňujeme čísla podle stupnice preference kritérií uvedené výše.
- Pokud je kritérium v řádku důležitější než příslušné kritérium ve sloupci, uvedeme celé číslo ze stupnice preference kritérií (ptáme se, jak moc je jedno kritérium důležitější než srovnávané kritérium).
- Pokud je kritérium v řádku méně důležité než příslušné kritérium ve sloupci, uvedeme převrácenou hodnotu.
- K hrubým odhadům získáme váhy kritérií pouhým sečtením čísel.
- Přesnější výsledky získáme výpočtem geometrického průměru.
- Výhody: podobné jako u Fullerovy metody, navíc dává důležitým kritériím vyšší váhy díky použité stupnici.
- Nevýhody: větší časová náročnost, možná špatná interpretace stupnice.

5. PRO INSPIRACI

		Výstavba a vybavení laboratoře chemie/fyziky ve škole 1	Výstavba a vybavení laboratoře chemie/fyziky ve škole 2	Výstavba a vybavení laboratoře chemie/fyziky ve škole 3	Výstavba a vybavení laboratoře chemie/fyziky ve škole 4	Jednotka
	Základní informace					
C	Cena pořízení	100 000	120 000	200 000	150 000	Kč
P	Průměrné roční náklady na provoz	14 000	18 000	40 000	12 000	Kč
C	Celkové náklady na první rok	Σ	Σ	Σ	Σ	Kč
K	Kapacita – kolik žáků celkem (dané školy při výuce, spolupracující školy i žáků docházejících do učebny v mimoškolním vyučování) ročně využije učebnu za první rok	30	60	60	90	osob

E	Efektivnost (Kč/žák v prvním roce)	= C/K	= C/K	= C/K	= C/K	2
	Kritéria a pravidla přidělování bodů					Váha kritéria 1 – nejméně závažné 5 – nejdůležitější
E	Efektivnost v území (1 bod – nejméně hospodárné, 5 bodů – nejefektivnější řešení)	1	2	3	4	2
	Násobení vahou kritérií a konečný výsledek	2	4	6	8	
N	Naléhavost (Pokud mají žáci z daného území přístup k modernímu vzdělávání v jiné nové učebně této škole, má toto kritérium 1 bod; mají-li žáci přístup v dané škole ve stávající učebně, má toto kritérium	1	5	2	2	5

	2 body... nemají-li žáci žádnou možnost moderního vzdělávání, má toto kritérium přiděleno 5 bodů.)					
	Násobení vahou kritérií a konečný výsledek	5	25	10	10	
SPP	Stav pedagogické připravenosti (Pokud je poskytnuta záruka kvalitního pedagogického zajištění výuky, má toto kritérium přiděleno 5 bodů, není-li připraveno pedagogické zázemí, má toto kritérium přidělen 1 bod.)	5	5	1	1	3
	Násobení vahou kritérií a konečný výsledek	15	15	3	3	
	Celkový součet hodnot kritérií	22	44	19	21	
	Stanovení priorit	2.	1.	4.	3.	



Toto dílo – Inspiromat 3 Akční plánování v území je licencováno pod licencí Creative Commons Uveďte původ-Zachovejte licenci 4.0.

Autorem je kolektiv autorů NPI ČR.

Licenční podmínky navštivte na adrese:

Creative Commons — Uveďte původ-Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní — CC BY-SA 4.0