



Metodická doporučení pro činnost platformy k posílení inkluze a postavení Romů ve společnosti

**Eva Zezulková
Kateřina Janků
Marta Kolaříková**

Opava, 2024

Obsah

Obsah.....	2
Úvod.....	3
1. Teoretická východiska metodického doporučení	4
1.1 Sociální inkluze Romů v České republice.....	6
1.2 Strategické plány sociálního začleňování.....	7
1.3 Komunitní plány měst a obcí.....	9
1.3.1 Komunitní plán rozvoje sociálních a souvisejících služeb statutárního města Opavy na období 2022–2026.....	11
2. Projekt Dialogem ke vzájemnému porozumění: Norské fondy 2014-2021	13
2.1 Vymezení základních pojmů	13
2.1 Platforma spolupráce jako klíčová aktivita projektu Dialogem ke vzájemnému porozumění	14
2.2 Stadium plánování platformy	15
2.2.1 Metodické doporučení pro stadium plánování platformy spolupráce	17
2.2 Stadium průběhu platformy	18
2.2.1 Registrace míry angažovanosti účastníků.....	18
2.2.2 Charakteristiky účastníků	19
2.2.3 SWOT analýza	22
2.2.4 Vedení v průběhu projektu	23
2.2.5 Komunikační strategie a řešení konfliktů.....	25
2.2.6 Metodické doporučení pro stadium průběhu platformy spolupráce	26
2.3 Stadium výsledků platformy.....	28
2.3.1 Evaluace vzdělávacích aktivit	28
2.3.2 Metodické doporučení pro stadium výsledku platformy spolupráce.....	35
3. Význam mezirezortní spolupráce za účelem posílení inkluze a postavení Romů ve společnosti	37
4. Literatura	40
5. Seznam příloh.....	42

Úvod

Metodické doporučení pro činnost platformy k posílení inkluze a postavení Romů ve společnosti, které bylo vytvořeno v rámci projektu Norské fondy 2014-2021 Dialogem ke vzájemnému porozumění (LP-HROVA1A-005) (dále jen „projekt“) má za cíl poskytnout strukturovaný rámec platformy pro posílení inkluze a zlepšení postavení Romů ve společnosti.

Toto metodické doporučení *reflektuje celý průběh realizace dané platformy, a to v přípravné fázi plánování platformy, ve fázi realizace i ve fázi evaluace výsledků a doporučení pro praxi.*

Mezirezortní spolupráce je pro posílení inkluze a postavení Romů ve společnosti klíčová, protože se jedná o koordinované úsilí různých resortů nebo oddělení, které společně pracují na dosažení společného cíle. V daném kontextu to znamená spolupráci mezi různými sektory, jako je vzdělávání, sociální služby, zdravotnictví, regionální politika a další tak, aby byly splněny potřeby a zájmy začleňovaných skupin nebo jedinců, v našem případě Romů a romské komunity. Meziřesortní spolupráce znamená koordinovanou práci také mezi různými vládními úřady a organizacemi. Pro účinnou podporu Romů je důležité, aby se různé resorty spojily, aby mohly efektivně řešit komplexní výzvy, kterým tato komunita čelí. Nezbytná je spolupráce na jevech, situacích a výzvách, které se nám ukazují v rámci různých výše uvedených dokumentů rizikové pro sociální exkluzi Romů.

Je nutné zdůraznit, že bez komunikace, ochoty a vůle k porozumění a oboustranné spolupráci není možné dosáhnout očekávaných změn v sociální inkluzi obyvatel romského etnika do většinové společnosti.

Doporučení předkládáme s respektem k rozmanitosti romské komunity, k heterogenitě místních specifik a potřeb, flexibilitě a reflexi dobré praxe a zkušeností, a s důrazem na spolupráci a participaci zúčastněných aktérů, na koordinaci aktivit a setkávání, a na udržitelnost projektu.

autorky

1. Teoretická východiska metodického doporučení

Podstatou daného projektu je zlepšení situace romské menšiny na lokální úrovni a snaha o lepší sociální začlenění znevýhodněné skupiny mezi majoritní většinu. Metodické doporučení se tak odvíjí od systematického přístupu, který kombinuje různé metody, nástroje a postupy. V našem případě jsme se zaměřili na vytvoření koordinovaného souboru podnětů a opatření, která mohou být prováděna na regionální a místní úrovni a zahrnují zapojení různých aktérů, neziskových organizací, samotných Romů, komunitních pracovníků, odborníků, pedagogů, sociálních pracovníků, komunitních i terénních pracovníků i běžné veřejnosti, a to vše ruku v ruce s příklady dobré praxe a vzájemným sdílením reálných zkušeností.

Mezi klíčové prvky realizace dílčích částí platformy patří:

- **Systematická analýza aktuálních a místních potřeb a rizik** v kontextu sociálním, ekonomickém, kulturním a edukačním. Tato analýza slouží k tomu, abychom identifikovali konkrétní oblasti, která si žádají revizi či navrhnutí opatření a prolíná se všemi fázemi realizace dané platformy.
- **Zapojení různých účastníků, meziresortní zapojení různých skupin:** veřejné správy, neziskových organizací, sociálního resortu, romské komunity, pedagogů a dalších, kteří mohou efektivně pracovat na tvorbě a implementaci vzniklých opatření. Právě různost participantů podpoří nalezení více perspektiv a řešení problémů z různých úhlů a je hybným faktorem efektivní diskuze v průběhu celého projektu.
- **Odborná příprava jednotlivých fází projektu a všech dílčích setkání,** což znamená efektivní organizaci a zabezpečení diskuzí a aktivit, které jsou v rámci platformy profesionálně připravovány a vedeny k jasnému záměru, který podporuje v jednotlivých krocích řešení celého projektu. Tato příprava souvisí nejen s fungováním facilitátora aktivit, ale rovněž se všemi participanty a jejich souhlasným stanoviskem k implementaci dílčích částí projektu. Spolupráce na odborné přípravě všech fází projektu je klíčová mimo jiné díky možnosti inovativního obohacování programu a předávání myšlenek a zkušeností.
- **Sledování průběhu realizace dílčích částí platformy a průběžné i závěrečné hodnocení:** pravidelný monitoring realizace jednotlivých částí projektu tak, aby platforma vytvořila kompaktní a specificky zaměřený celek, které odpovídá původnímu záměru a drží se jasné myšlenkové a tvůrčí linie související s daným projektem. Mechanismy průběžného hodnocení umožňují samozřejmě adaptaci a přehodnocování strategií a aktivit podle aktuálních potřeb a vývoje situace.

Cílovou skupinou této platformy jsou aktéři, kteří mají zájem a odpovědnost podílet se na posílení inkluze a zlepšení postavení Romů ve společnosti, a to na lokální a regionální úrovni projektu. Do této skupiny patří:

- **Romská komunita**, tedy jednotlivci a rodiny z romské komunity, kteří jsou přirozenými příjemci konkrétních opatření a naším cílem je zlepšit právě jejich životní podmínky, rovné příležitosti a snížit riziko sociálního vyloučení ve společnosti.
- **Komunitní pracovníci a terénní sociální pracovníci**, kteří jsou na nedílnou součást romské komunity daného regionu a jejich nesporný přínos souvisí s přímým kontaktem a přímou intervencí, kterou mohou s romskou komunitou nejlépe rozvinout. Součástí každé části platformy byla účast komunitních pracovníků a terénních sociálních pracovníků z každé zúčastněné lokality.
- **Neziskové organizace**, které aktivně pracují s romskou komunitou a aktivně se podílejí na řešení otázek související se začleňováním romské komunity. V našem případě se jedná o neziskové organizace EUROTOPIA.CZ, o.p.s., Ecce Homo Šternberk, z.s., Elim Opava, o.p.s.
- **Města, obce a regionální správa**, v našem konkrétním obsazení statutární město Opava, města Moravský Beroun a Krnov, které mohou mít přímý dopad na život romské komunity v regionu, a to například v oblastech bydlení, vzdělávání a sociální péče.
- **Akademická komunita** Fakulty veřejných politik v Opavě, výzkumníci, akademici a vzdělavatelé, kteří mohou přispět k pochopení potřeb romské komunity, vytváření relevantních vzdělávacích programů a propagaci inkluzivního vzdělávacího přístupu.

Komplexní skupinu platformy je možné rozvinout v dokonalé podobě o všechny ostatní zúčastněné, kteří se váží na účastníky aktivní, a to na běžné občany daného regionu, širší veřejnost, která hraje významnou roli v podpoře inkluzivní společnosti a boji proti předsudkům a diskriminaci, média a mediální zástupce, novináře, kteří mohou ovlivnit veřejné mínění a hrát tak neodmyslitelnou roli v boji proti stereotypizaci a diskriminaci vůči Romům, soukromý sektor, firmy a podniky, které mohou přispět k vytváření pracovních příležitostí, odstraňování bariér a podpory podnikání v romské komunitě, učitele a vzdělavatele, odborníky na sociální politiku a další.

V rámci platformy dvanácti setkání je naším cílem posilovat regionální a místní začleňování Romů, jejich aktivizaci v přístupech ke kvalitnímu životu, zlepšení komunikace s různými dalšími subjekty, zejména pak s orgány veřejné správy, místní samosprávou, neziskovými organizacemi a odborníky, zlepšení spolupráce se vzdělavateli s cílem aktualizace vzdělávacích témat pro rozvoj komunity a podpory meziřesortní spolupráce celkově.

1.1 Sociální inkluze Romů v České republice

Sociální inkluze neboli sociální začleňování je v České republice definováno v zákoně o sociálních službách č. 108/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů jako proces, který „zajišťuje, že osoby sociálně vyloučené nebo sociálním vyloučením ohrožené dosáhnou příležitostí a možností, které jim napomáhají plně se zapojit do ekonomického, sociálního i kulturního života společnosti a žít způsobem, který je ve společnosti považován za běžný“. Jak z této definice vyplývá, týká se sociální inkluze osob, které byly z různých důvodů vyloučeny ze společnosti a z participace na běžném životě této společnosti. Mareš & Sirovátka (2008) vymezují obecně sociální exkluzi jako ohrožení integrity a sociální koheze skupiny a zpochybňují společné identity členů skupiny. V rámci Evropské komise a jejích cílů se v boji proti sociální exkluzi objevuje zejména podpora společenské solidarity a tolerance.

Na základě obecně známých závěrů víme, že sociální exkluzi způsobuje řada strukturálních a institucionálních příčin, jako je kombinace vlivů nezaměstnanosti, nízkého vzdělání a kvalifikace, nedostupnosti kvalitní lékařské péče, krize rodiny a dalších institucí, ale také je možné dívat se na ni jako na důsledek odlišné etnicity, tedy příslušnosti k odlišné etnické skupině a její netolerance. Kromě materiálních nedostatků jsou se sociálním vylučováním spojeny diskriminační procesy, předsudky a xenofobní postoje majoritní společnosti. Určitým symptomatickým jevem spojeným se sociální exkluzí je přemísťování a přirozené stěhování sociálně vyloučených jedinců, rodin a celých komunit, a to z důvodu hledání míst, která jsou cenově přístupnější zejména u bydlení, jak uvádí Trbola et al. (2015). I přestože dnes již toto stěhování nesouvisí s postupy lokálních politiků, kteří by se tak stali oficiálně diskriminujícími, tak jej zapříčiňují mechanismy mnohem modernější, a to kupříkladu podnikavé jednání majitelů nájemních bytů a bytových jednotek, kteří nabízejí k bydlení prostory, jež mohou tito lidé zaplatit ze získaných sociálních dávek. Někdy tak může dojít k tomu, že se na jednom místě dokonce hromadí celé společnosti vyloučené komunity a vytvářejí si i určitou prostorovou periferii (ghettoizace), v uceleném duchu jde tedy o zřejmou segregaci obyvatelstva, což známe i z historických událostí a dokumentů. (srov. Mareš et al., 2008; Kobayashi et al., 2020)

V naší společnosti České republiky existuje určitá část lidí, která je specifickým způsobem znevýhodněna vůči zbytku společnosti. Jednotlivci této skupiny jsou, bohužel, díky sociálnímu vyloučení vytěsněni na okraj společnosti a je jim omezován nebo zamezen přístup ke zdrojům, které jsou jinak ostatním členům společnosti dostupné. V naší provenienci je sociální vyloučení spojováno s oblastmi bydlení, vzděláváním, zaměstnaností, zadlužeností a již zmíněnou prostorovou segregací, kdy mají lidé ve svém bydlišti zhoršený přístup k veřejným službám nebo také k možnostem pracovního uplatnění. Mezi tuto skupinu patří Romové.

Podle Asociace pro sociální začleňování (2024) je sociální inkluze Romů v České republice proces, který se snaží začlenit romskou komunitu do širší společnosti a zlepšit jejich sociální a ekonomické postavení. Tento proces zahrnuje následující aspekty:

- **Rovný přístup ke vzdělávání** – zlepšení přístupu ke vzdělávání romských dětí je klíčovým prvkem sociální inkluze jehož cílem je zajistit stejné vzdělávací příležitosti všem, tedy i romským dětem.
- **Zvýšení zaměstnanosti** – typicky jde o snahu zejména regionálních zaměstnavatelů a firem podpořit zaměstnávání Romů na lokální úrovni.
- **Zabezpečení sociálních služeb** – poskytování sociálních služeb, jako je bydlení a zdravotní péče je dlouhodobým cílem a důležitou součástí sociální inkluze.
- **Občanské zplnomocnění** – zahrnuje podporu občanské, socioekonomické, politické a kulturní emancipace romské komunity.

Je důležité poznamenat, že sociální inkluze Romů v České republice je komplexní a vyžaduje koordinované úsilí a meziresortní spolupráci na mnoha úrovních společnosti, jak je nastíněno již v rámci cílů sociální inkluze a zahrnuje spolupráci mezi oblastmi vzdělávání, zabezpečování sociálních služeb a zdravotnictvím a dalšími subjekty. Jedině meziresortní spoluprací lze dosáhnout kritéria inkluzivní společnosti, ve které jsou všichni lidé považováni za plnohodnotné členy, a ve které se různé oblasti vlády a instituce podílejí na zlepšení inkluzivity.

1.2 Strategické plány sociálního začleňování

Strategický plán sociálního začleňování je dokument, který vymezuje cíle, principy a opatření, jež mají za cíl zlepšit sociální začleňování v dané lokalitě nebo komunitě. Tento plán obvykle vzniká na základě analýzy sociálních potřeb a problémů, kterým čelí určitá skupina lidí nebo celá komunita. Jeho cílem je posílit společenskou soudržnost a zajistit, aby každý jednotlivec měl rovné možnosti a přístup ke zdrojům a příležitostem.

Vytvoření tohoto dokumentu začíná analýzou sociálních potřeb a problémů v dané komunitě, tedy v našem případě analýzou potřeb romské komunity, přičemž jeho cíle musí zahrnovat právě zlepšení situace, která se týká potenciální sociální exkluze, tedy zlepšení přístupu – ke vzdělávání, zdravotní péče, zaměstnání, sociálním službám apod., jak jsme již zmínili. Bez zapojení zástupců komunity, stakeholderů, místně fungujících neziskových organizací a dalších není jeho fungování možné, protože právě změny místních politik, posilování infrastruktury, podpora komunitní iniciativy, vytváření nových programů ve vzdělávání a další, jsou podstatou práce na sociálním začleňování. Tato akční opatření si žádají monitoring, ale také hodnocení vytvořených sociálních podmínek a prostředí, které ukáže možnosti participace každého komunitního člena na běžném životě společnosti.

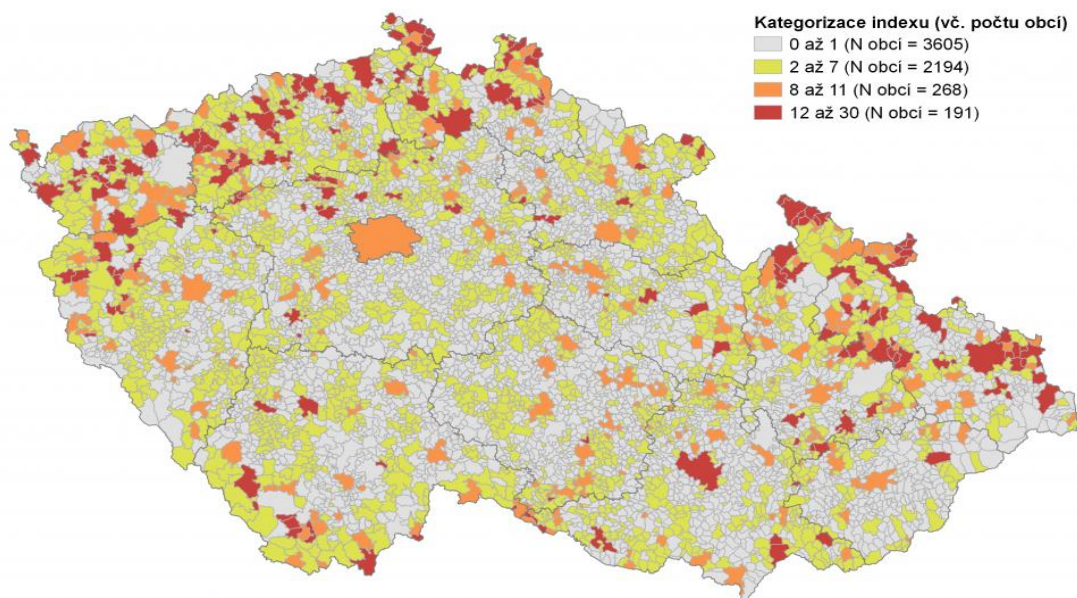
Za klíčové při tvorbě strategického plánu považujeme:

- Regionální a rozvojové plány měst a obcí
- Strategii zaměstnanosti regionu
- Sociální strategii měst a obcí
- Podporu Evropské unie a jejích projektů z evropských fondů
- Programy neziskových organizací, atd.

Pomoci mohou i aktuální informace o sociálním vyloučení v České republice, které můžeme najít v dokumentu shrnujícím výsledky tzv. Indexu sociálního vyloučení. Jde o výsledky, které vznikají na základě škálových dat zaměřených na různé ukazatele a míru sociálního vyloučení v obcích České republiky. Škála nabývá hodnot 0–30, přičemž nejnižší hodnoty signalizují nejnižší míru sociálního vyloučení a nejvyšší hodnoty ukazují sociální exkluzi občanů v dané oblasti. Podle grafu z roku 2022 vidíme, že až pro 191 obcí v České republice platí označení sociální exkluze, a to díky komunitám, které v nich žijí, tyto obce patří mezi obce rizikové. Na území Moravskoslezského kraje je vidět zvýšený počet těchto obcí, je tedy patrné, že podpora romské komunity a dalších skupin, které jsou sociální exkluzí ohroženy je na místě. (viz níže uvedený obrázek)

Obrázek 1: Index sociálního vyloučení v obcích v roce 2022

Zdroj: https://www.socialnizaclenovani.cz/index_socialniho_vyloucení/



Ze Strategie sociálního začleňování 2021–2030, která je závazným dokumentem Ministerstva práce a sociálních věcí vychází Akční plán, v našem případě tříletý plán na období 2024–2026, který je určitým nástrojem strategického řízení a obsahuje soubor různých opatření, která povedou k naplnění daných strategických cílů. Cílem akčního dokumentu je pojmenovat největší problémy související se sociálním vyloučením a přispět k jejich řešení.

Na lokální úrovni se tyto cíle prolínají do regionálních dokumentů, což u nás v regionu znamená například Strategický plán rozvoje statutárního města Opava 2021+ nebo Strategický plán sociálního začleňování města Krnova a také Moravského Berouna 2020–2023.

Mezi klíčové oblasti těchto našich regionálních strategických dokumentů patří definované úkoly **související zejména s řešením bydlení, bezpečností a prevencí sociálně patologických jevů, zaměstnaností a dluhů a intervence v rodinách**, což úzce souvisí se Strategickým plánem pro rovnost, začlenění a participaci Romů ve společnosti na období 2021–2030. V tomto dokumentu, na kterém se podílí úzká meziresortní vládní skupina, byly stanoveny následující cíle, které by měly podpořit sociální začlenění romské komunity.

Podpora a rozvoj občanské, socio-ekonomické, politické a kulturní emancipace romské národnostní menšiny, tzn. podpora rovnosti, začleňování a participace zahrnuje:

- Snížit míru anticiganismu
- Zvýšit úroveň dosaženého vzdělání Romů
- Zajistit rovný přístup Romů ke kvalitnímu bydlení
- Zajistit rovný přístup Romů k zaměstnání
- Zajistit rovný přístup Romů ke kvalitní zdravotní péči a sociálním službám.
(srov. <https://vlada.gov.cz>, 2024)

1.3 Komunitní plány měst a obcí

Komunitu lze obecně definovat jako uskupení lidí žijících v geograficky definované oblasti, mezi kterými existují vzájemné sociální vazby (příbuzenství, přátelství, známost, účast na společných aktivitách apod.). V našem případě a pro účely metodiky dané platformy může být komunita vymezena geograficky jako společenství lidí žijících na území města Opavy, Krnova a Moravského Berouna.

Obyvatelstvo obcí a krajů tvoří sociální komunitu, jejichž podstatou je soužití na určitém území a vzájemná sounáležitost. Obyvatele komunity vážou znatelné intelektuální a citové vztahy mezi jejími členy, vztahy k místu bydliště. Může je vázat též společný osud, neštěstí, ale i stejné etické nazírání či ekonomická a společenská úroveň. Společně prožívané okamžiky a situace hrají neodmyslitelnou roli pro vývoj celé komunity. Nutností je tudíž profesionální sociální práce s danou komunitou, která je nejen potřebná, ale v některých případech (např. v rámci romské osady) naprosto nutná. Na této práci se často podílí **komunitní pracovník**, který umožňuje vznik rozvojových procesů, ale sám je neinicuje ani neřeší. Jeho náplní práce je mluvit s lidmi a vytvářet aktivní skupiny, odborně zkoumat vzniklé situace v komunitě, hledat společná řešení s lidmi z aktivních podpůrných skupin a pomáhat řešit problémy komunity (Tožička, Uhlová, 2018).

Komunitní plánování sociálních služeb je metoda, jak nastavit a naplánovat sociální služby tak, aby:

- odpovídaly co nejvíce místním potřebám občanů konkrétního území;
- byly poskytovány efektivně a podporovány byly hlavně užitečné služby;
- byly využívány účelně a cíleně její finanční, materiální prostředky i lidské zdroje;
- byly vyhledávány nové zdroje pro jejich zajištění;
- participovali na nich všichni, kterých se tyto sociální služby týkají.

Cílem komunitního plánování je udržovat a rozvíjet pestrou síť sociálních služeb, což se děje na základě tzv. **komunitního plánu, tedy dokumentu**, který vymezuje cíle a priority rozvoje sociálních služeb ve městě. Jeho součástí bývá přehled služeb, které jsou na území daného města potřebné.

Jak jsme již zdůraznili, probíhá komunitní plánování a stanovení komunitního plánu obvykle na místní úrovni, ale není možné vyhnout se specifickým politickým a administrativním systémům a strukturám na národní úrovni. Regionální i národní politika tak do komunitního plánování jistě zasahuje, a to v podobě právních, ekonomických a strategických dokumentů, které formují a ovlivňují všechny procesy komunitního plánování.

Určitými prvky rozvoje komunit v konkrétních regionech jsou:

- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, který poskytuje právní rámec pro místní samosprávu a definuje pravomoci obcí v oblasti územního plánování a klade důraz na participaci občanů při rozhodovacích procesech.
- Strategie udržitelného rozvoje ČR, která slouží jako směrnice pro celostátní a místní rozvoj a zdůrazňuje důležité aspekty, jako je ochrana životního prostředí, sociální spravedlnost a podpora hospodářského růstu.
- Národní plán rozvoje, který definuje dlouhodobé cíle a priority pro celou zemi a ovlivňuje regionální a místní úrovně, včetně komunitního plánování, a stanovuje směr pro celostátní rozvojové iniciativy.
- Finanční podpora a granty ČR a EU, které mohou být přiděleny místním projektům a komunitním iniciativám. Tyto zdroje mohou být klíčové pro úspěšnou implementaci místních rozvojových plánů.
- Regionální politika, která jistě hraje roli při koordinaci mezi krajem a místními samosprávami.
- Veřejný názor občanů, který podporuje účast občanů při tvorbě a hodnocení komunitních plánů ad.

Zodpovědnost za strategie a tvorbu komunitního plánování a komunitních plánů může být rozdělena mezi různé úrovně a aktéry. Často se podílí kombinace místních obyvatel, místní vlády, neziskových organizací a dalších zainteresovaných stran. Existuje mnoho strategií a principů spojených s komunitním plánováním, které mohou být přizpůsobeny konkrétním potřebám a kontextu dané komunity.

Mezi tyto strategie může patřit: aktivní zapojení komunity místních obyvatel do rozhodovacího procesu, zohlednění místních potřeb, transparentnost a otevřená komunikace, meziřesortní spolupráce, udržitelnost, vytváření lokální identity, flexibilita a adaptabilita plánů, odborná a profesionální podpora jednotlivých cílů, protože je důležité uvědomit si, že strategie komunitního plánování se mohou lišit v závislosti na místních podmínkách, kulturních odlišnostech a cílech konkrétní komunity.

1.3.1 Komunitní plán rozvoje sociálních a souvisejících služeb statutárního města Opavy na období 2022–2026

Komunitní plánování v Opavě má již více než patnáctiletou historii, plány se zde připravují již od roku 2006. Tento, v pořadí již pátý komunitní plán, má napomáhat k udržení a rozvoji sociálních a souvisejících služeb na území statutárního města Opava (dále jen SMO) tak, aby lépe vyhovovaly občanům města a adekvátně reagovaly na jejich potřeby. Současný komunitní plán obsahuje všechny doposud známé rozvojové záměry poskytovatelů sociálních, souvisejících služeb a dalších subjektů, které byly pracovními skupinami vyhodnoceny jako potřebné, včetně předpokládaných finančních nákladů na jejich realizaci.

Mezi hlavní cíle komunitního plánování v Opavě patří udržení a rozvoj základní sítě sociálních a souvisejících služeb SMO a celého procesu komunitního plánování. Mezi průřezová témata komunitního plánu patří:

- zajištění stability finančních prostředků v rozpočtu SMO na sociální a související služby,
- fobrovolnictví,
- pomoc lidem, kteří v aktuální nabídce sociálních služeb nenacházejí potřebnou nebo dostatečnou podporu,
- dostupnost vhodného bydlení pro osoby ohrožené sociálním vyloučením,
- uplatnění lidí se znevýhodněním na trhu práce,
- rozvoj meziřesortní a mezioborové spolupráce.

Komunitní plány tvoří pět základních skupin, které detailně připravují plány pro specifické skupiny lidí: Děti, mládež a rodina, Lidé s duševním onemocněním, Lidé se specifickými sociálními problémy, Lidé se zdravotním znevýhodněním, Senioři.

V rámci našeho projektu a také v rámci realizace této platformy zdůrazňujeme ty cíle a opatření, které se týkají Romů a romské komunity a jsou nastíněny zejména skupinou Děti, mládež a rodina:

- navýšení kapacity azylového domu pro matky s dětmi,
- vznik návazného (prostupného) bydlení pro nízkopříjmové rodiny,
- rozvoj poskytování psychologické a právní pomoci,

- rozvoj sociálně-aktivizační služby pro rodiny s dětmi prostřednictvím návazné aktivity asistovaný kontakt,
- rozvoj včasné péče pro děti ze socio-kulturně odlišného a znevýhodněného prostředí a z chudých rodin, včetně spolupráce s rodiči,
- vznik komunitního prostoru,
- tvorba propagačních materiálů s nabídkou služeb pro rodiny s dětmi a jejich distribuce,
- rozvoj spolupráce poskytovatelů sociálních služeb se školami, včetně řešení problematiky doučování.

Na realizaci těchto opatření se podle komunitního plánu podílejí: Armáda spásy v ČR, z.s., EUROTOPIA.CZ, o.p.s., Elim Opava, o.p.s., Magistrát města Opavy, Spolu pro rodinu, z.s. a další organizace. (srov. www.opava-city.cz, 2024)

2. Projekt Dialogem ke vzájemnému porozumění: Norské fondy 2014-2021

2.1 Vymezení základních pojmů

Fáze projektu

Existuje více přístupů a metodik kolik fází projekt má. Záleží také na tom, jak o jak složitý projekt se jedná a v jakém odvětví se nachází. Fáze projektu jsou definovány z hlediska řízení projektu s univerzální platností pro všechny projekty. Přední světová profesní organizace zaměřená na projektové řízení *Project Management Institute* definuje pět základních fází cyklu projektového řízení. Každá z těchto fází zahrnuje specifické požadavky, které je třeba splnit, než bude možné přistoupit k fázi další (iniciace, plánování, realizace, monitorování, uzavření). Všechny fáze končí splněným projektem¹.

Fáze realizace projektu je zaměřena na praktické provedení vymezených kroků a úkolů. Aby vše mohlo probíhat hladce, je třeba pravidelně komunikovat se všemi zapojenými stranami, zaznamenávat postup ve všech krocích, sledovat časový plán a řídit rozpočet projektu.

Etapa realizace projektu znamená určitou část harmonogramu projektu, specifickou vzhledem k obsahu projektu a jeho konkrétnímu pojetí.

Harmonogram projektu

je označení pro *časový plán projektu*, který obsahuje posloupnost provedení jednotlivých činností, plánovaná data plnění těchto činností a klíčové milníky projektu.

Evaluace projektu

Pojem evaluace pochází z latinského „valere“ a znamená být silný, mít hodnotu, platnost, závažnost. Podstata evaluace je definována různě, např. jako „*systematické sbírání informací týkajících se povahy a kvality objektů*“ (Průša, 2009, s. 582). Evaluace by měla být systematická, metodická a pravidelná, měla by mít jasně vymezenou oblast a strukturu, měla by se řídit podle předem stanovených kritérií a měla by být použitelná pro další plánování a rozhodování, zlepšení, řízení rizik.

Evaluace aktivit projektu se zaměřuje na posuzování úspěšnosti a efektivity jednotlivých činností realizovaných v rámci daného projektu, umožňuje identifikovat, zda probíhají aktivity podle plánu, jsou plněny stanovené indikátory projektu, zda se objevují nějaká kritická místa, problémy nebo překážky související s náročností cílové skupiny projektu nebo jednotlivých aktérů, které by úspěšné naplnění projektu mohly ohrozit. (Průša, 2009)

¹ <https://managementmania.com/cs/faze-projektu-project-phase>

2.1 Platforma spolupráce jako klíčová aktivita projektu Dialogem ke vzájemnému porozumění

Pro účely metodického doporučení budeme dále věnovat pozornost vybrané etapě projektu Dialogem ke vzájemnému porozumění v rámci fáze realizace projektu, a to **etapě realizace a evaluace klíčové aktivity s názvem Platforma spolupráce**.

Obecným cílem klíčové aktivity Platforma spolupráce aktivity bylo zlepšení postavení Romů v regionu Opavska, Krnovska, Moravském Berouně a podpora místních SVL, zájmů a kompetencí osob romské menšiny, jejich integrace a inkluze a podpory participace na aktivitách v regionu, a to zejména díky dialogu, směřujícímu k vzájemnému porozumění. V rámci této aktivity došlo k vytvoření romské platformy spolupráce na místní úrovni.

Cílem platformy bylo rovněž podpořit komunikaci s orgány veřejné správy, místní samosprávy, školami a dalšími organizacemi z regionu. Budeme tak velkou měrou přispívat k řešení aktuálních problémů, usnadnění přístupu k základním právům Romů a jejich propagaci a podpoře zapojování Romů do rozhodovacích procesů.

Předpoklad: 3 až 4 setkání v rámci platformy spolupráce/rok, tedy 12 setkání za projekt. Setkání trvá cca 4 hodiny, předchází mu přípravy, následují záznamy, výstupy, na jejichž zpracování a připomínkování se pracovníci zapojení do platformy budou podílet.

Platformu spolupráce v rámci projektu Dialogem ke vzájemnému porozumění tvořili zástupci řešitelské organizace EUROTOPIA.CZ a šesti partnerských organizací: Slezské univerzity v Opavě, statutárního města Opava, měst Krnova a Moravského Berouna a nestátních neziskových organizací ELIM Opava, ECCE HOMO Šternberk včetně zástupců romské menšiny vybraných lokalit. Zástupci Slezské univerzity v Opavě garantovali pozice organizátora setkávání, facilitátora, pomocníka facilitátora a zapisovatele.

Harmonogram setkání platformy

Platforma pro úspěšnou realizaci projektu poskytovala prostor ke konstruktivním diskusím, shromažďování dat, průběžné analýze klíčových aktivit projektu a jejich evaluaci. Dynamický průběh společných setkávání (12) poskytl množství podnětů k formulaci doporučení se zaměřením na konkrétní stadia setkávání účastníků platformy:

stadium plánování setkání platformy
stadium průběhu setkání platformy
stadium výsledků setkání platformy

Harmonogram setkání platformy zahrnuje pro konkrétní stadia setkávání seznam úkolů, které je třeba splnit, stanoví termíny plnění, logickou návaznost, pořadí jejich dokončení, a obsahuje informaci, který člen týmu je za plnění zodpovědný.

2.2 Stadium plánování platformy

Plánování setkání různých skupin je klíčové, neboť je důležité vytvořit bezpečné prostředí, ve kterém budou efektivně komunikovat různé zúčastněné strany, rozvine se spolupráce a dosáhne se požadovaných výsledků.

Stanovení cílů

- Cíle byly nastaveny při zpracování projektu, proto při vlastní realizaci už není příliš prostoru je zásadně měnit. Nicméně při rozpracovávání do dílčích cílů je vhodné řídit se známou technikou definování cílů SMART, tedy cíle by měly být S (specifické, tj. konkrétní, protože musíme vědět „co“), M (měřitelné, tj. umět vyhodnotit, zda jsme ho dosáhli), A (akceptované, tj. že mu zainteresované strany rozumějí, považují ho za adekvátní), R (realistické, tj. musí být zvládnutelné) a T (termínované).
- Důležité je zvláště nastavení objektivně ověřitelných ukazatelů výstupů. V rámci plánování plnění těchto výstupů daných projektovou dokumentací je důležité rozfázovat jednotlivé kroky k jejich dosažení. Z hlediska cílů a výstupů projektu bylo důležité rozfázovat mapování témat vhodných pro vzdělávací aktivity, přípravu lektora, oslovení cílové skupiny, realizace vzdělávací aktivity a zpětná vazba.

Identifikace účastníků

- Hlavním cílem je podpořit komunikaci napříč různými typy institucí a organizací s cílem vzájemně se inspirovat příklady dobré praxe a zkušenostmi z práce s cílovou skupinou. Je třeba podpořit zapojené aktéry v participaci na projektu, a jako zainteresované strany je podpořit v tom, že je pro řešení projektu každý důležitý. Doležal a kol. (2016, s. 64) definuje zainteresovanou stranu jako „osobu/organizaci, která je aktivně zapojená do projektu a jejíž zájmy mohou být pozitivně nebo negativně ovlivněny realizací projektu či jeho výsledkem. Často také může ovlivnit průběh projektu nebo jeho výsledky. Tedy je důležité, že každý, kdo je pro úspěch projektu důležitý, by měl být identifikován jako zainteresovaná osoba.“
- Zainteresované osoby mohou zastávat různé role, např. zadavatele projektu, realizátora projektu, dotčené strany. Doležal a kol. (2016) doporučují procesně nastavit řízení zainteresovaných stran z hlediska analýzy reálných očekávání, jejich vlivu a zájmu, a tomu přizpůsobit strategie jednání.

Vedení projektového týmu

V různých projektech jsou pozice nastavovány různě. V každém případě však vždy musí stát v čele výrazná osobnost, která je schopna vést lidi, být tzv. lídrem/facilitátorem. Podle Doležala (2016) má vedení nehierarchický, vztahový a situační charakter. Osobnost lídra/facilitátora je pro úspěch projektu velmi důležitá, díky jeho aktivitám v něj mají zainteresované strany důvěru a následují ho přirozeně při plnění nastavených cílů. Vůdcovství poskytuje vedeným lidem naplnění pěti základních oblastí.

1. Vize a směr (jednoznačné a jednoznačně prezentované vymezení cíle u člověka vyvolává pocit jistoty, hodnoty, pochopení toho, co je důležité a co méně).
2. Bezpečí a jistota (facilitátor nabízí členům týmu podporu, pokud se cítí nejistí, zmatení).
3. Výsledky a efektivita (facilitátor i vedení projektového týmu sledují výsledky, dávají jim význam, zdůrazňují, že je důležitější týmová spolupráce než roztržité individuální výsledky, zdůrazňují nutnost synergie).
4. Pocit příslušnosti (pro člověka je přirozená potřeba někam patřit, lídr/facilitátor vymezuje, co je týmu společné a čím se liší od jiných).
5. Seberespekt, pocit vlastní hrdosti (oceňování individuality, lidé se potřebují cítit jako platní členové týmu, jsou hrdi na to, na čem se společně podílejí). (Doležal a kol., 2016)

Vytvoření příznivého prostředí

Pro plnění cílů projektu je také důležité, aby platformy setkávání probíhaly v prostředí, které je účastníky vnímáno jako bezpečné. Pro potřeby projektu se jako neutrálním a bezpečným prostředím jevílo prostředí univerzity, která dlouhodobě spolupracuje se všemi zúčastněnými stranami v rámci plnění třetí role univerzity. Pro to, aby prostředí bylo bezpečné, je vhodné věnovat pozornost několika aspektům, které je třeba respektovat:

- otevřenou a efektivní komunikaci mezi zainteresovanými aktéry, která zahrnuje jednoznačné vedení, bezpečný prostor pro sdílení informací, zkušeností, stanovení očekávání
- poskytování podpory a povzbuzení účastníkům, aby byli aktivní při jednáních
- budování důvěry, nebát se otevřít diskuze o silných a slabých stránkách, možnostech, ohroženích
- respekt a empatii
- flexibilitu, s jakou se reaguje na změny či nečekané situace
- jednoznačné kompetence, definované zodpovědnosti zainteresovaných stran i vedení projektového týmu
- poskytování konstruktivní zpětné vazby, která může napomáhat identifikovat oblasti pro zlepšení a posílení.

2.2.1 Metodické doporučení pro stádium plánování platformy spolupráce

Na základě podrobné analýzy realizace a evaluace **fáze plánování platformy** prezentujeme pro členy úzkého projektového týmu následující doporučení:

Organizátor

je v neustálém kontaktu s facilitátorem.

Cílem úzké spolupráce je řešení následujících úkolů:

- Sestavení obsahu pozvánky, termínu setkání, forma registrace účastníků (prezenční listina, elektronická registrace). Pozvánka by měla obsahovat předmět a cíl setkání, čas a místo, kam se dostavit, jak dlouho bude setkání trvat, registrační formulář s kontaktem, kde jim budou zaslány informace ze setkání (přes Google forms či jiný online formulář)².
- Volba vhodného prostoru ke schůzkám.
- Příprava vizitek k usazení pro účastníky.
- Příprava formuláře prezenční listiny.
- Organizace zajištění občerstvení.

Facilitátor/kofacilitátor

- Stanoví rámcové cíle setkání, ujasní si, jaká data či informace potřebuje ze setkání získat a jak setkání zapadají do rámce řešeného projektu.
- Připraví koncepci scénářů setkání pro úvodní, pokročilejší a závěrečná setkání
- Připraví si pravidla setkávání a prostuduje facilitační metody³
- Stanoví časový harmonogram plnění klíčové aktivity projektu⁴
- Navrhne formu prezentace klíčové aktivity projektu a publicity o setkání platformy (webové stránky)⁵

Pomocník facilitátora/zapisovatel

plánuje logistické procesy podporující průběh společných setkání za účelem maximální efektivity: zajištění techniky, flipchartů, materiálů pro účastníky setkání (např. dotazníků), jejich rozdávaní a sběr, hlídání času dle stanoveného programu, formy upozornění, komunikační signály s facilitátorem, forma sběru dat k zápisu ad.).

² Příklad viz příloha 2

³ <https://iprpraha.cz/stranka/4106/facilitace>

⁴ <https://www.slu.cz/fvp/cz/uspprojektehp>

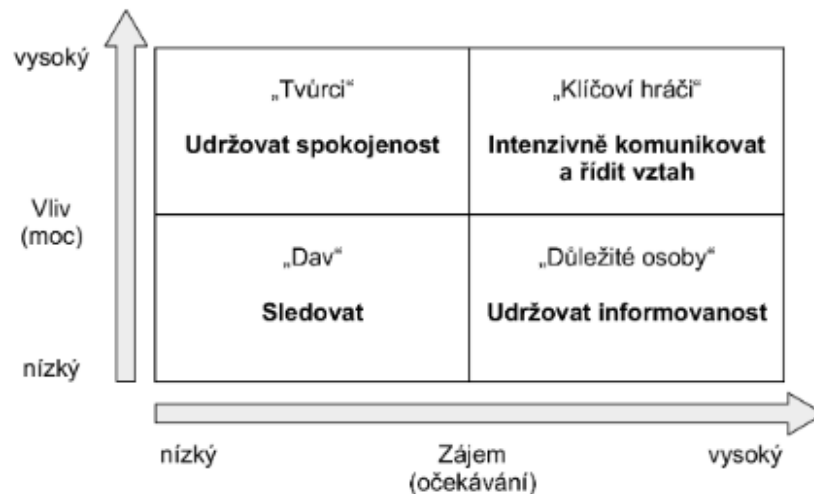
⁵ <https://www.slu.cz/fvp/cz/layout/2279>

2.2 Stadium průběhu platformy

Proces evaluace by měl zahrnovat zhodnocení schopností vedení skupiny, strategického myšlení, cestu k naplňování cíle, průběh komunikace s účastníky, řízení lidí a zdrojů.

2.2.1 Registrace míry angažovanosti účastníků

V průběhu platformy dochází postupně k vyjasňování zájmu jednotlivých účastníků v projektu. Je velmi důležité všimnout si jejich zaangażovanosti. Podle Doležala a kol. (2016) je důležité porozumět očekáváním zúčastněných. Vždy je dobré si ve skupině najít tzv. klíčové hráče, kteří potom mají největší vliv na plnění projektu a současně vysoká očekávání. K analýze zainteresovaných stran navrhuje Doležal (2016) tzv. Matici VLIV–ZÁJEM (*Power/Interest grid*).



Obr. 3.2.1 Maticí vliv-zájem (zdroj: J. Doležal)

Podle výše uvedené matice se rozlišuje skupina Tvůrců, Klíčových hráčů, Davu a Důležitých osob.

- Velký vliv a menší intenzitu projevují Tvůrci, což se dá vysvětlit tím, že svoji energii již předali při tvorbě a promýšlení projektu, takže je třeba udržovat jejich spokojenost.
- Dav zvláště zpočátku nejen že má malý vliv, ale má i malý zájem, proto je třeba jej sledovat a snažit se jej podněcovat, aby se přesunuli do vysokozájmových kategorií.
- Důležité osoby, které sice nemají velký vliv, ale mají velký zájem, by si mělo vedení projektového týmu hlídat, dávat jim dostatek informací, protože se mohou stát zásadními členy týmu při plnění projektu, ideálně se mohou přesunout mezi tzv. klíčové hráče, kteří mají velký zájem i velký vliv a je třeba s nimi intenzivně komunikovat a vztah řídit.

Podle Doležala a kol. (2016) je vhodné si pro jednotlivé zainteresované strany načrtnout tabulku a průběžně sledovat vývoj jejich zájmu / moci a podle toho upravovat případně způsob motivace, komunikace, informovanosti, proměňovat motivační pobídky a podporovat efektivním způsobem spolupráci a podněcovat iniciativu.

skupina	zájmy/ očekávání	významnost	vliv (+/-/?)	priorita (číselná škála)
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

(volně dle Doležal a kol., 2016)

2.2.2 Charakteristiky účastníků

Zapojení jednotlivých účastníků do platforem a naplňování cílů projektu je velmi závislé na jejich motivaci, důvodech, proč jsou do projektu zapojeni, což je „klíčem k předpovědi chování následného a možností ovlivňování jeho dalšího přístupu.“ (Plamínek, 2014, s 293)

Plamínek (2014) rozlišuje osm typů účastníků, které sice zformuloval na základě svých zkušeností z lektorské činnosti, ale lze toto členění aplikovat pro naše potřeby.

Přístup „*Jsem tu z donucení*“ je typický pro zapojené jedince, které na setkání někdo poslal. Mají v hlavě během jednání myšlenky na to, kolik práce jim kvůli tomu stojí, co nestihnou, kdy to doženou, co budou muset zrychlit, případně dodělat ve svém volnu. Tito účastníci se v průběhu jednání zpočátku nesoustředí, nedá se počítat s jejich aktivitou, splní si nejnnutnější a nijak zvláště se neangažují, možná se dá říct, že od toho „*dávají ruce pryč.*“ Tento postoj se dá vystihnout citací: „*Přišel jsem, ale nesouhlasím s tím, že jsem tady.*“ (Plamínek, 2014, s. 293) Nicméně nejsou to lidé, kteří by se nedali strhnout zajímavostí témat, většinou jsou to totiž lidé aktivní, a pokud pocítí smysluplnost projednávaného, mohou se z nich stát aktivní participanti.

Přístup „*Ukaž, co umíš*“ odráží chování, které se dá přirovnat k chování inspektora. Účastník většinou nepřichází dopředu s rozhodnutím, zda bude setkání prospěšné či nikoli, ale je pro ně typické: „*jsem přísný, ale spravedlivý.*“ Lídra/facilitátora si různě prověřují, zkoušejí jeho připravenost např. tím, že používají odborné zkušenosti z terénu, zdůrazňují svoji znalost legislativních nástrojů, znalost prostředí a klientů, o kterých se diskutuje, problémů, které už podobné musel řešit. Většinou jsou to lidé profesně velmi zkušení, hledají komunikačního partnera, kterého mohou či chtějí respektovat. V případě, že se lídr/facilitátor nenechá vtáhnout do boje, kdo je lepší, ale dovedně využívá jeho zkušeností, může si ho získat a ten se může stát tahounem skupiny.

Dalším přístupem je přístup „**Je mi to jedno**“, což je typické pro člověka, který opravdu nemá zájem se zapojit. Pokud porovnáme s přístupem prvním „*jsem tu z donucení*“, tak ten se jednoznačně zlobil na toho, kdo ho tam poslal, protože má spoustu jiné práce, ale pokud pochopí smysl setkávání, stává se aktivním členem. Třetí popisovaný přístup „*je mi to jedno*“ se vztahuje na jedince, který je od podstaty své existence pasivní, je pohodný, jeho hodnotový žebříček tomu napovídá. Sice nebojkotuje, ale neprojevuje žádnou velkou aktivitu. I s těmito lidmi může dobrý facilitátor pracovat tím, že dá najevo svůj zájem, např. „*no, pana XY se asi nebudeme ptát, on bude pozorovat a v případě, že se bude chtít zapojit, budeme velmi rádi.*“ Většinou zástupce této skupiny nakonec zájem facilitátora k aktivitě vyprovokuje.

Zřídka se může objevit přístup „**Já ti to osladím**“. Bývají to účastníci, kteří mají dřívější špatnou zkušenost s podobným společným setkáváním různých organizací, přicházejí už dopředu s pocitem, že to lídrovi/facilitátorovi pěkně osladí, protože „*oni vědí své*“. Bývají otevřeně útoční na podávané informace, snižují hodnotu sdělovaných informací, zadávaných úkolů, jsou útoční na jiné aktivní účastníky kvůli odlišným postojům a nebývají nijak otevření diskuzi. Mohou dokonce zesměšňovat to, o čem se vede diskuze. Na tomto místě není řešení, pokud se lídr / facilitátor pustí do boje. Nezbyvá než trpělivě a racionálně reagovat na výtky, manipulace, zesměšňování. Zde ale mohou pomoci další účastníci, které může opatrně požádat o jejich podporu („*Můžeme se zabývat tímto problémem, pokud se na tom všichni dohodneme. Bude to ovšem na úkor času určenému původnímu tématu. Co si o tom myslíte vy ostatní? Pokud nezíská podporu, nezbyvá mu nic jiného, než pokračovat v odmítání boje nebo situaci řešit pojmenováním problému.*“ (Plamínek, 2014, s. 294)

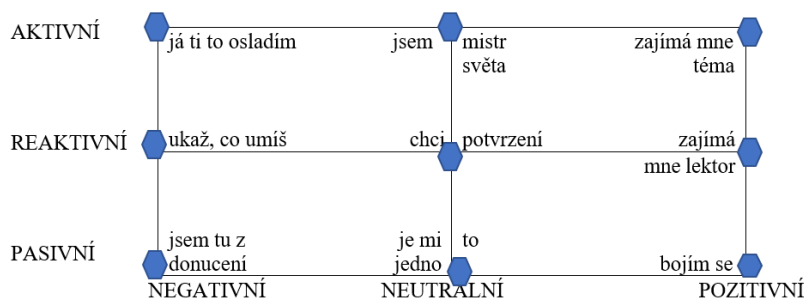
Přístup „**Chci potvrzení**“ zahrnuje účastníky, kteří byli vysláni svojí organizací, protože to bylo nutné. Nepřicházejí bojkotovat ani škodit, přicházejí si to v klidu odsedět, udělat to nejnnutnější. Pokud se však s těmito lidmi pracuje tak, že se jim zadá nějaký konkrétní úkol, na kterém se podílejí, může se rozvinout z jejich strany pěkná spolupráce (navzdory tomu, s čím na počátku přicházeli).

Dalším možným přístupem je přístup „**Zajímá mne téma**“. To jsou vlastně ideální účastníci. Přišli proto, že chtějí věci měnit, že se chtějí něco nového dozvědět, že se sami chtějí ve svém myšlení posunout, poučit se ze zkušeností ostatních, předat svoji zkušenost. Většinou o tématu něco ví a je třeba, aby facilitátor uspěl v jejich očích (někdy začínají podobně jako „*ukáž, co umíš*“), ale jsou vnitřně motivováni, jsou na podobné vlně vstupních informací, je příjemné s nimi pracovat. Nebezpečí je, pokud se je podaří demotivovat, potom jsou mnohem více naštvaní než ti, kteří přišli s přístupem „*jsem tu z donucení*“. Důvodem demotivovanosti může být např. to, že se nejde do také hloubky a specializace, jak si účastník představoval. Aby k tomu nedošlo, je třeba stále vysvětlovat souvislosti a provázanost témat.

Přístup „*Zajímá mne lektor/facilitátor*“ zastávají většinou účastníci, kteří mají už s účastí v podobných diskuzích nějakou zkušenost nebo znají facilitátora z dřívějších (z výuky, exkurzí, konferencí apod.). Tady může být rizikem, že se nenaplní očekávání účastníka kvůli probíranému tématu, jiné atmosféře s ostatními členy skupin, a pak se může tento účastník stát nepříjemným. Na druhou stranu, není lehké pracovat s obdivovatelem, který sleduje facilitátora se zatajeným dechem, který začínají diskuzi slovy „*četla jsem ve Vaší knize..., Jak jste řekl na úvodní přednášce*“ ...mnohem snadněji se pracuje s lidmi, kteří jsou v diskuzi partnery, kteří se nebojí říct „*No já si myslím, že je to trošku jinak*“ a facilitátor vhodně zareaguje „*Děkuji moc, tak nám vysvětlte, jak to vidíte, asi jsem si něco neuvědomil*“ a rozvine se partnerská diskuze.

Přístup „*Jsem mistr světa*“ je typický pro jedince, kteří toho hodně vědí, jsou zorientovaní v problematice, zastávají důležité pozice a nejsou zvyklí být v podřízené roli. Jsou to lidé, kteří se ve skupině chovají tak, že se stanou středem pozornosti. Je důležité, aby facilitátor odkryl, zda se jedná o lidi s přístupem „*já ti to osladím*“ nebo prostě o účastníky, kteří nevysedli a jedou setrvačně ve své řídicí pozici. Pokud se podaří usměrnit jejich aktivitu, promluvit si s nimi např. o přestávce, opatrně empaticky je požádat, zda by se mohli z této pozice stáhnout, stanou se z nich běžní aktivní účastníci, pro které to může být zajímavým odpočinkem a úlevou, že konečně za něco sami nezodpovídají. Samozřejmě jsou mezi nimi i ti, které Plamínek (2014) nazývá řediteli zeměkoule, a kteří většinou přeceňují své schopnosti a zkušenosti. V tomto případě je na facilitátorovi, aby před ostatními účastníky (na jejichž názoru těmito lidem velmi záleží) usměrňoval jejich aktivity konfrontováním slov a činů.

Posledním popsáním přístupem je přístup „*Bojím se*“, který je typický pro zástupce, kteří se bojí, že se odhalí jejich slabé stránky, že se nějak zesměšní, že budou špatně reprezentovat vysílající organizaci. Většinou mluví málo, reagují, až se vyjádří většina ostatních, kontrolují reakce ostatních vůči sobě. Pokud příčinu této nejistoty facilitátor odhalí, měl by postupně a nenápadně podporovat tohoto účastníka a postupně mu tím vytvářet bezpečné prostředí.



(Plamínek, 2014, s. 297)

2.2.3 SWOT analýza

V průběhu plnění projektu po jednotlivých proběhlých platformách a předávaných výstupech je určitě vhodné sledovat průběh plnění projektu.

Jako vhodný nástroj může být využití metody SWOT, která zahrnuje analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Je dobré si po každé platformě sesumírovat jednotlivé seznamy a uvědomovat si, zda vše probíhá odpovídajícím způsobem nebo lze identifikovat nějaká rizika, která mohou ohrozit nejen výstupy projektu, ale i atmosféru a příznivé prostředí.

Ukázka SWOT:

S: Strengths (silné stránky, vnitřní síly a přednosti) <ul style="list-style-type: none"> aktivní diskuze mezi účastníky 	W: Weaknesses (slabé stránky, vnitřní slabosti) <ul style="list-style-type: none"> málo účastníků cílové skupiny
O: Opportunities (externí příležitosti) <ul style="list-style-type: none"> pozvání hostů (prezentování příkladů dobré praxe na další platformě) 	T: Threats (Ohrožení; externí hrozby) <ul style="list-style-type: none"> malá účast romských koordinátorů může vést k nesplnění indikátoru

Doležal a kol. (2016) s touto metodou dále pracovali a zdůraznili souvislosti identifikovaných silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení ve vazbě na současnost a budoucnost.

	pozitiva	negativa
současnost	silné stránky	slabé stránky
budoucnost	příležitosti	hrozby

(Doležal a kol., 2016, s. 235)

Lze také pracovat s rozšířenou analýzou SWOT, v níž se jednotlivým identifikovaným jevům přiřazuje určitá hodnota významu, a to buď tím, že se uspořádají v pořadí od nejvýznamnějšího k méně významným nebo se jim přiřadí hodnota z číselné stupnice, kterou jsme si stanovili (např. 1–5, kdy 5 znamená nejvíce významné). U příležitostí a hrozeb Doležal a kol. (2016, s. 236) doporučují uvádět „pravděpodobnosti, s nimiž je lze očekávat, případně jejich hodnotu: u příležitostí hodnotu přínosu, u hrozeb hodnotu jejich nepříznivého dopadu.“

V každém případě je třeba ze SWAT analýzy vyvodit závěry, z nichž se nejen obecně pojmenují slabé a silné stránky, provádí se opatření k využití příležitostí a opatření proti negativnímu působení hrozeb, ale může se také vyvodit závěr, který bude usměrňovat další strategické kroky projektového týmu. Doležal a kol. (2016, s. 235) uvádějí tento příklad:

	S (silné stránky) 1. 2.	W (slabé stránky) 1. 2.
O (příležitosti) 1. 2.	strategie SO 1. 2.	strategie WO 1. 2.
T (hrozby) 1. 2.	strategie ST 1. 2.	strategie WT 1. 2.

SO: využít silné stránky a rozvíjet se, plánovat další aktivity i nad rámec projektu

WO: odstranit slabiny pro využití nebo vznik příležitostí

ST: využít silné stránky k odvrácení hrozeb

WT: omezení hrozeb ohrožujících naše slabé stránky

Shrnutí

Při tvorbě SWOT analýzy se doporučuje:

- tvořit ji metodou brainstormingu v projektovém týmu,
- diskutovat o jednotlivých položkách analýzy,
- průběžně revidovat SWOT analýzu, na základě získávaných zpětných vazeb od zainteresovaných stran, po proběhlé další platformě apod.,
- na počátku si jasně stanovit, co se analyzuje,
- ideálně provést SWOT analýzu v předprojektové fázi, přičemž se doporučuje udělat pouze druhou polovinu, tedy hrozby a příležitosti,
- je třeba ji provádět průběžně v průběhu řešení projektu. (Doležal a kol., 2016)

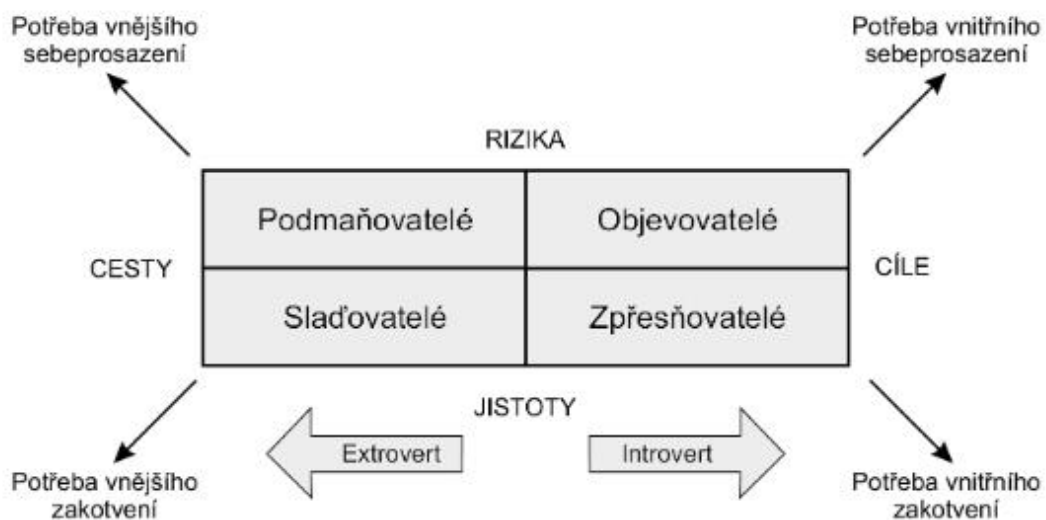
2.2.4 Vedení v průběhu projektu

V průběhu projektu je důležité udržovat hlavně motivaci a angažovanost zainteresovaných stran. Pro vedení týmu a facilitování je důležitá řada osobnostních vlastností. Výhodnou je dostatečná úroveň inteligence, a to nejen mentální, ale zvláště emoční. Lídr/facilitátor by si měl uvědomovat svoje emoce, měl by je znát a vědět, jak mohou ovlivňovat jeho chování, jaké jsou jeho motivátory a následně by měl být vnímavý k emocím jiných a měl by s nimi umět pracovat. Protože k němu projektový tým i zainteresované strany mají důvěru, nepochybně by měl být osobností, kterou ostatní uznávají, měl by mít na odpovídající úrovni nejen kompetence, ale hlavně charakter.

Facilitátor má tři hlavní cíle: vytvářet a udržovat tým, zajistit splnění cíle a stimulovat rozvoj zainteresovaných stran. Všechny tři oblasti by měly být vyvážené, což je podstata tzv. holistického

leadershipu. „Schopný vedoucí by se měl soustředit nejen na požadované cíle a úkoly k provedení, ale měl by si najít čas i na posílení vzájemných vztahů mezi členy týmu a také na individuální práci s každým členem (provázání jeho osobních cílů a potřeb s realitou projektu).“ (Doležal a kol., 2016, s. 370)

Zajímavé je si uvědomit, že se jednotliví aktéři zapojení do projektu liší různou motivací a mnohdy úspěch řešení projektu závisí na tom, jak lídr/facilitátor dokáže s lidmi pracovat. Protože „Nepřizpůsobujeme lidi úkolům, ale úkoly lidem.“ Pokud bychom se motivačním typům chtěli více věnovat, lze pro zajímavost uvést čtyři hlavní motivační typy podle Plamínka (in Doležal a kol., 2016, s. 371).



Obr. 6.2.4 Motivační typy podle J. Plamínka (zdroj: J. Doležal podle J. Plamínka)

PODMAŇOVATELÉ (někdy zvaní usměrňovatelé) rádi pracují s lidmi a mají rádi to, jak na lidi působí, uvědomují si svůj vliv, touží po moci, jsou výkonní, občas rádi svoji práci delegují na jiné a pouze kontrolují. Tito členové týmu jsou velmi motivováni tím, když jsou pochváleni, když je zdůrazňováno, že jen oni jsou teď schopni zabrat, mají volnou ruku, protože vedoucí do nich vkládá důvěru, že to nejlépe ze všech zorganizují. Demotivačně na ně působí to, když na ně vedoucí nemá čas, nápady chce jen zaslat s tím, že až bude mít chvíli, tak se na ně podívá.

OBJEVOVATELÉ jsou také výkonní, sebevědomí, neradi čekají na ostatní, podřizují se, jsou netrpěliví a mají velké sebevědomí. Pozitivně na ně působí výzvy, které se nikdy neřešily, úkoly, v nichž mají naprostou volnost. Demotivuje je, pokud musí přesně poslouchat pokyny a držet se instrukcí, když je nad nimi velká kontrola.

SLAĎOVATELÉ mají silnou potřebu sounáležitosti, nechtějí vést druhé, ale touží po vzájemné synergii, vzájemném doplňování, týmové práci. Nemají rádi ani autoritářství, ani nezávislost. To je pro ně velmi

motivační, být členem týmu, kde je třeba společného úsilí. Demotivačně na ně působí zadání individuálního úkolu, důraz na samostatnost v rozhodování, kreativitu, úkoly s osobní zodpovědností.

ZPŘESŇOVATELÉ mají jako hlavní motivační stimul touhu po vlastní dokonalosti. Milují pořádek, nemají rádi změny, nepotřebují ostatní, neprojevují emoce, jsou racionální.

2.2.5 Komunikační strategie a řešení konfliktů

Pro facilitátora je důležité, aby uměl prezentovat téma, kterému se bude věnovat. Doležal a kol. (2016, 404) popsali několik pravidel, která je vhodné pro efektivní prezentaci využívat, nazvali je základním desaterem prezentačních dovedností:

- jděte k věci, prezentujte pouze klíčová sdělení, nikoli „omáčky“
- méně je více, tedy nezahltit informacemi
- stanovit jasný cíl
- získat si posluchače, strhnout je svým tématem
- postupovat od podstatného k dílčímu, od shora dolů
- vizualizovat
- respektujte publikum
- prezentace jako monolog je špatná, ved'te dialog
- buďte autentičtí, na nic si nehrajte
- trénujte.

Samozřejmě obecně platí, že komunikace by měla být jasná a transparentní, měla by být založena na otevřeném dialogu, probíhat na vhodném komunikačním kanálu, dostatečně empatická, měla by zahrnovat jasně definované úkoly, nabízet zpětnou vazbu. V případě krizového řešení by měl facilitátor jednat efektivně, informovat tým a s ním nalézt řešení.

Konflikty a vyjednávání

Konflikt lze definovat jako „stav vztahu mezi dvěma objekty (věci, myšlenky, zájmy, cíle, hodnoty apod.) systému, které nemohou v rámci tohoto systému koexistovat... konflikt je neudržitelným stavem, což znamená, že něco se musí změnit.“ (Doležal a kol., 2016, s. 390)

Existují různé způsoby řešení konfliktu:

- výhra – prohra (jedna strana dobrovolně nebo nuceně ze svého stanoviska ustoupí)
- prohra – prohra (řešení konfliktu zahlazením, sporný problém se označí jako nedůležitý a ten, o kterém se nemusí diskutovat, konflikt dostává tzv. latentní podobu)
- kompromis (obě strany ustupují ze svého stanoviska, žádná strana ani nevíteží, ani neprohrává)
- výhra – výhra (kreativní řešení, nalezení nového systému, ve kterém obě strany dokáží koexistovat).

Pro úspěšné řešení konfliktu, za které lze považovat způsob výhra – výhra, jsou důležité čtyři klíčové kompetence projektového manažera. Je velmi výhodné porozumět dynamice konfliktu (umět odkrýt příčiny vzniku), porozumět vlastním emocím i reakcím druhých lidí na vzniklý konflikt, naučit se konstruktivním reakcím (brát konflikt jako něco, z čeho se do budoucna poučí) a budovat a rozvíjet tým s ohledem na produktivní práci s konflikty.

2.2.6 Metodické doporučení pro stádium průběhu platformy spolupráce

Na základě podrobné analýzy realizace a evaluace **fáze průběhu platformy** prezentujeme pro členy úzkého projektového týmu následující doporučení:

Organizátor zajišťuje a kontroluje:

- vhodný prostor ke schůzkám
- rozmístění vizitek k usazení pro účastníky
- registraci účastníků do prezenční listiny
- organizaci a prostor pro občerstvení

Facilitátor/kofacilitátor

- Upřesní cíl každého setkání, ujasní si, jaká data či informace potřebuje ze setkání získat a jak dané setkání zapadá do rámce řešeného projektu⁶.
- Připraví si facilitační metody, příp. otázky pro diskusi, garantuje dodržení tématu diskuse⁷.
- Připraví program/scénář dle harmonogramu setkání:

Scénář průběhu úvodního setkání

- Volba facilitační metody podporující zahájení interakce mezi účastníky na začátku setkání, nastavení atmosféry spolupráce účastníků, vyvolání pocitu sounáležitosti a zahrnutí do setkání u každého účastníka.
- Doporučená koncepce scénáře:
 - účastníci se představí, představí organizaci, kterou byli delegováni a prezentují účel participace na projektu;
 - nutná aktivizace všech účastníků setkání;
 - účastníci vyjadřují svá očekávání od setkání;
 - prezentace připravených pravidel setkávání;
 - prezentace časového harmonogram setkání platformy, příp. plnění klíčových aktivit projektu ad.,
 - evaluace průběhu setkání.

⁶ Příklad viz Příloha3

⁷ <https://edutica.cz/clanky/>

Scénář průběhu pokročilejšího setkání

- Volba facilitační metody podporující soustředění, aktivní zapojení všech účastníků, udržení pozitivní atmosféry (brainstorming).
- Doporučená koncepce scénáře:
 - vyhodnotit určitý časový úsek z hlediska odvedené práce či úspěšnosti projektu;
 - zjistit, co účastníci vnímají, že proběhlo dobře, a kde naopak vidí problémy;
 - dát všem účastníkům možnost vyjádřit svůj názor;
 - diskutovat o podnětech, které účastníci poskytlí;
 - následně případně upravit pracovní postup, zmapovat problémové oblasti, nebo sestavit plán dalšího vývoje;
 - průběžně reflektovat práci, úkoly, zvolené postupy a spolupráci (přispívá nejen k soudržnosti týmů, ale umožňuje přesně identifikovat nejlepší postupy a oblasti pro zlepšení),
 - evaluace průběhu setkání.

Scénář průběhu závěrečného setkání

- Volba facilitační metody (retrospektivní rozhovory, brainstorming)
- Doporučená koncepce scénáře:
 - diskuze s cílem získat komentáře účastníků k výsledkům retrospektivy a pokusit se vymyslet akční kroky, jak reagovat na hlavní negativa, která z retrospektivy vyplynula;
 - stručný souhrnný dokument zachycující nedůležitější fakta, statistiky a body v průběhu projektu, obvykle publikovaný na wiki stránkách projektu,
 - evaluace průběhu setkání

Pomocník facilitátora/zapisovatel

- kontroluje techniku, instaluje flipcharty, kontroluje materiály pro účastníky setkání dle prezenční listiny, zajišťuje rozdávání a sběr evaluačních dotazníků, hlídá čas dle stanoveného programu, sbírá data pro zápis ze setkání
- ve spolupráci s facilitátorem formuluje závěry setkání
- předkládá zápis ze setkání facilitátorovi k verifikaci
- rozesílá zápis účastníkům setkání
- na webové stránky umístí informaci o průběhu setkání⁸

⁸ <https://www.slu.cz/fvp/cz/layout/2279>

2.3 Stadium výsledků platformy

Projektový tým po ukončení projektu

Po ukončení projektu, v tzv. poprojektové fázi, je důležité pracovat se zpětnou vazbou členů týmu. V individuálních rozhovorech zjistit, co jim osobně projekt přinesl, co se naučili, kde vnímali, že měli rezervy, co jsou schopni využít pro svůj další rozvoj, případně jaké náměty na pokračování v podobném projektu je průběžně napadaly. Stejně tak by měl provést autoevaluaci také lídr. projektový manažer, facilitátor.

2.3.1 Evaluace vzdělávacích aktivit

Celoživotní učení

Celoživotní učení zahrnuje učení formální, neformální a informální. Neformální učení se realizuje pomocí kurzů, seminářů, workshopů neziskovými organizacemi, zaměstnavateli, soukromým společnostmi, ale i školami. „*je zaměřeno na získávání vědomostí, dovedností, zkušeností a kompetencí, které mohou jedinci zlepšit jeho společenské postavení i pracovní uplatnění, které nevede k získání uceleného stupně vzdělání.*“ (Veteška, 2016, s. 97-98)

Díličními cíli projektu byla realizace vzdělávacích aktivit, jejichž cílem bylo pozitivně působit na jedince žijící ve vyloučených lokalitách, se zvláštním zaměřením na romské etnikum. Celoživotní učení je v tomto smyslu proces získávání znalostí, dovedností a způsobilostí směřující k rozvoji jednotlivce, přičemž může významně ovlivnit i jeho užší (rodinu) či širší okolí (komunitu).

Determinanty efektivity vzdělávacích procesů

Průcha (1996) představil empirický model evaluace vzdělávacího procesu, který vychází z konkrétních zkušeností vzdělavatelů. Patří mezi ně vstupní determinanty, procesuální determinanty, výsledky a efekty.

- vstupní determinanty jsou charakteristika vzdělávaných i vzdělavatelů. obsah vzdělávání, pomůcky, prostředí apod.
- procesuální determinanty působí v průběhu procesu, patří sem hlavně úroveň komunikace, interakce, psychosociální klima ve skupině
- výsledky jsou naučené vědomosti a dovednosti, získané postoje, hodnoty, zájmy apod.
- efekty jsou vedlejší produkty vzdělávání a působí dlouhodobě i po ukončení vzdělávání.

Bariéry neformálního vzdělávání

Pokud hovoříme o neformálním vzdělávání dospělých, je třeba si uvědomovat také bariéry, které jsou při učení zátěžovými. Může se jednat o bariéry psychologické, pedagogické nebo organizační.

Mezi *psychologické bariéry* můžeme zařadit:

- nedostatečnou motivaci,
- obavy z toho, zda to pro ně má smysl
- obavy, že selžou, nedostatek sebevědomí,
- nedostatečnou úroveň rozvoje kognitivních schopností,
- odmítání nových informací, které jsou v rozporu s jeho životní zkušeností nebo nabytými informacemi
- neefektivní styl učení,
- nedostatečně silná vůle,
- nedostatečná podpora ze strany rodiny, přátel, případně až odrazování od aktivity.

Pedagogickou bariérou může být:

- nízká kvalita výuky
- nedostatky v osobnosti lektora
- nedostatek důvěry v lektora,
- neovládání vhodných didaktických metod,
- problémy v komunikaci plynoucí z jazykových bariér.

Organizační bariérou může být:

- časová náročnost
- rodinné povinnosti
- rodinné problémy
- pracovní povinnosti
- nedostatečná informovanost
- finanční náročnost
- špatná dostupnost místa konání.

(Zormanová, 2014; Öbrink Hobzová, 2014)

Motivace účastníka neformálního vzdělávání

Motivace neboli „pohyb k cíli“ je nezbytná pro aktivizaci účastníka vzdělávání. Öbrink Hobzová, (2014) uvádí tři hlavní skupiny motivů pro vzdělávání.

První je skupina praktických motivů, které souvisí s hodnotovou orientací člověka a jsou významným motivem v situaci, kdy si účastník vzdělávání uvědomí, k čemu mu nové poznatky či dovednosti budou dobré.

Druhou skupinou je okruh společenských motivů, které se aktivizují ve chvíli, kdy jedinec touží být oceněn, uznáván, akceptován, pokud o vzdělávání projeví zájem.

Třetím okruhem je okruh intelektuálních motivů, které vychází z poznávacích potřeb jedince a zájmu dozvědět se něco nového. Mezi lidmi podle autorky existují motivační rozdíly, které jsou ovlivněny věkem, socio-ekonomickým statutem, dosaženým vzděláním, zkušenostmi ze vzdělávání, situačním kontextem (práce, péče o děti), prostředím, ve kterém jedinec žije.

Didaktické principy při výuce dospělých

Zormanová (2017) vyzdvihuje nejdůležitější princip, kterým je propojení výuky se životem, teorie s praxí. Uvádí dva didaktické principy pro výuku dospělých, a to didaktickou redukci (zaměřit se pouze na klíčové prvky) a didaktickou rekonstrukci (názorné vysvětlování, převedení učiva na konkrétní příklady). Neméně důležitým je interakce lektora s účastníky kurzu, která by se měla podobat pracovnímu procesu, řešení problémů, vzájemnému ovlivňování a nikoli striktní autoritativní styl.

Evaluační nástroj vzdělávacích aktivit projektu

V případě evaluace vzdělávacích aktivit budeme uvádět dva druhy evaluace. Jednu, kterou vyhodnocují přímí účastníci, druhou, kterou pro sebe a svůj tým vyhodnocují organizátoři akce.

Evaluační nástroj pro pořádající organizaci

Každá organizace, které připravuje vzdělávací aktivity, by měla sama pro sebe používat evaluační nástroj, neboť je přínosnou zpětnou vazbou nejen pro akci samotnou, ale i do budoucna. Na omezenost v užívání evaluace poukázal např. Tenkl (2014, s. 23) s tím, že stále probíhá evaluace v podobě jakési spokojenosti účastníků školení a chybí „komplexní a podrobné informace o účincích a efektivitě vzdělávacích procesů a o jejich významu pro fungování příslušné organizace.“

Pro organizaci je velmi důležité zaznamenávat si všechny kroky, které předcházejí, doprovázejí nebo následují aktivitu s cílovou skupinou. Takto zpracovaná zpětná vazba, evaluace s náměty pro zlepšení jsou významným zdrojem, který může organizaci dalších aktivit posunout žádoucím směrem, k plnění cílů organizace. Současné jsou nezanedbatelným materiálem pro pracovníky, kteří nově nastoupí a očekává se od nich, že budou schopni různé aktivity pro cílové skupiny připravovat.

Níže je uveden evaluační nástroj, který byl navržen pro organizaci vzdělávacích aktivit realizovaných v rámci projektu.

1. VÝBĚR TÉMAT VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT
<ul style="list-style-type: none"> - vlastní náměty pracovníků vycházející z aktuální situace v ČR (cílová skupina si to zatím neuvědomuje, ale víme o tomto riziku, které by mohlo nepříznivě působit na kvalitu jejich života) - náměty vycházejí ze zkušeností pracovníků z terénu a cílové skupiny (ví, co by bylo třeba zlepšit) - náměty vycházejí z prezentovaných požadavků cílové skupiny (požadavek vyplynul přímo od cílové skupiny) - jiné:
2. OSLOVENÍ CÍLOVÉ SKUPINY
<p>Forma oslovení</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leták v organizaci - Informace na webové stránce organizace - Využití místních médií - Osobní informování zástupců cílové skupiny - Osobní informování zástupců cílové skupiny a požadavek o distribuci informace mezi ostatní - Osobní informace předávaná během návštěv - Jiné: <p>Motivace pro účast:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zdůvodnění potřebnosti se dozvědět - Uvádění příkladů „špatné praxe“, co může nastat, kdyby nevěděli - Slíbení benefitu (pokud ano, uvést jakého) - Jiná:
3. OBDOBÍ PŘED ZAHÁJENÍM AKCE
<p>První informace o plánované akci zazněla:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 měsíce před jejím konáním - 1 měsíc před jejím konáním - 2 týdny před jejím konáním - Jiná <p>Připomenutí konání akce:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 týden před jejím konáním - 2 dny před jejím konáním - Jiný interval:

Organizační zajištění akce:

- Smlouva s lektorem
- Časové zamluvení prostor konání
- Pomůcky (židle, stole, dataprojektor, flipchart, papíry... doplňte)
- Příprava evaluačního nástroje
- Příprava prezenční listiny
- Příprava občerstvení
- počet zapojených pracovníků organizace či dobrovolníků
- Zdroje na realizace akce (projekt, příspěvek města..)
- Zajištění např. hlídání dětí po dobu konání akce
- Jiné:

4. REALIZACE AKCE

- Počet oslovených x počet účastníků
- Délka trvání akce (odhadem v minutách), kdy byli účastníci pozorní
- Po jak dlouhé době byly řazeny přestávky:
- Použité metody:
 - o Konstatován faktů
 - o Uvádění příkladů
 - o Zážitková výuka (hraní scének, práce ve skupinách, soutěžení..pokud ano, uveďte, jaká)
 - o Diskuze na závěr
 - o Diskuze v průběhu (po dílčím tématu)
 - o Jiné:
- Dostali účastníci občerstvení (jaké a kolik?)
- Dostali účastníci do ruky nějaké materiály?
- Pokud ano, kdo je vytvořil?
- Dostali účastníci materiály až po nějaké době po ukončení akce, protože o ně v průběhu vzdělávání projevíli zájem? Pokud ano, po jak dlouhé době?

5. ZÍSKÁVÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY OD ÚČASTNÍKŮ

- evaluační dotazník s otevřenými otázkami
- evaluační dotazník s vlastními škálami (bylo to nudné – chvíli nudné, chvíli zábavné – velmi zábavné... bylo to moc teoretické – líbily se mi příklady)
- shrnutí na flipchart (jedním slovem, jednou větou)
- na flipchart tabule s možnostmi (např. líbilo – neutrální – nelíbilo) a každý může nalepit barevný papírek do příslušného sloupce)
- slovní shrnutí hned po akci
- shrnutí až při následném setkání s pracovníkem organizace
- online po akci
- bez zpětné vazby

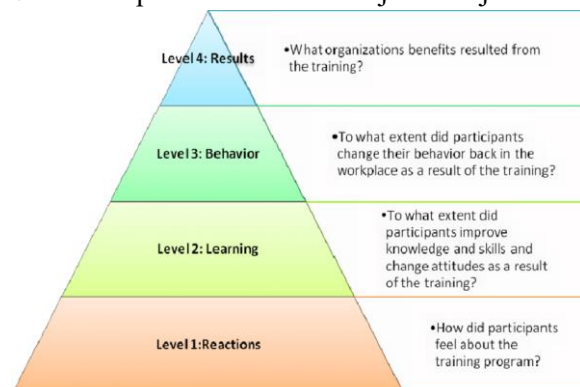
Vycházíme-li např. z Kirkpatrickova evaluačního nástroje, ten popisuje čtyři roviny získávané zpětné vazby:

I. úroveň – Reakce – „Líbilo se jim to?“ zahrnuje nejen odpovědi na škálové otázky (doporučuje se 4 úrovně škola) týkající se školitele, komunikace, prostředí, časový harmonogram, ale také dát dostatek prostoru pro vlastní komentáře a návrhy na zlepšení.

II. úroveň – Učení/Poznání – „Naučili se to?“ je definována jako „míra, o kterou došlo u školeného jedince ke změně postojů, zlepšení znalostí či schopností.“ Zde se doporučuje několik možných evaluačních nástrojů, např. kontrolní skupinu, znalostní test, provedení výkonnostního testu, nejlépe před a po školení.

III. úroveň – Chování – „Použili to?“ Třetí fáze odráží to, jak absolvent kurzu dokáže přenést výsledky do každodenního života. Vhodnou evaluační metodou jsou řízené rozhovory nebo dotazníková šetření nejen u účastníků kurzu, ale i u jiných osob, které jsou s nimi v kontaktu. Doporučuje se opakovaná evaluace, interval do 3 měsíců.

IV. úroveň – Výsledky – „Došlo ke změně postoje k?“ Závěrečná fáze zahrnuje opravdu pozorovatelnou změnu návyků, zda se změnil pohled na určité chování, dovednosti. Je důležité sledovat opravdové naplnění cíle, který musí být na počátku explicitně a reálně vymezen. Např. po vzdělávací aktivitě věnované důležitosti dentální hygieny se sleduje, zda se odrazila v návycích v rodině a po několik měsících je brána jako samozřejmost.



(Tenkl, 2014, s. 32 - 43).

6. ZÍSKÁVÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY OD LEKTORA A „POZOROVATELŮ“ (PRACOVNÍKŮ ORGANIZACE)

Lektor poskytl vlastní zpětnou reflexi tématu:

- Spokojen s průběhem
- Uvědomil si, že by bylo vhodné změnit...
- Pro příště by doplnil...
- Jiné:

„Pozorovatelé“:

- Zajímavost podání lektorem
- Očekávání cílové skupiny x obsah prezentovaný lektorem
- Sledování zaujetí cílové skupiny
- Sledování délky koncentrace pozornosti účastníků
- Doporučení změny pro další akce:

7. EVALUAČNÍ DOPORUČENÍ

Vyhodnocení zpětné vazby

- Shrnout výsledky zpětné vazby do jednoho dokumentu (shrnout odpovědi na otázky apod.)
- všítat si toho, co zaujalo, nezaujalo, vadilo, chybělo...
- seskupit do klastrů
- prezentovat před ostatními pracovníky organizace (Co se podařilo a co se nepodařilo?), diskutovat o výsledcích a využít zpětnou vazbu všech zapojených pracovníků
- Co z toho plyne pro budoucí akce?
- Jaká jiná témata při vzdělávací akci vplynula?
- Objevilo se něco, co do budoucna ovlivní práci organizace s cílovou skupinou? Pokud ano, co?

8. ZJIŠŤOVÁNÍ DOPADU VZDĚLÁVACÍ AKCE

- Zaznamenali v terénu následnou diskuzi nebo doplňující otázky o probíraném tématu?
- Zaznamenali pracovníci organizaci změnu v chování cílové skupiny (použili to v praxi?)
- Je v plánu zjišťovat, co si ze vzdělávací akce odnesli a pokud ano, jak?

Dokumentace získaných zkušeností a poznatků z evaluace aktivit projektu pro velmi důležitá a může být inspirující (či varující) pro budoucí použití a důležitá pro učení se z předešlých zkušeností.

Evaluace aktivity od účastníků vzdělávání

Pro potřeby vyhodnocení zpětné vazby byl vytvořen pro všechny zainteresované strany evaluační hodnocení vzdělávací aktivity, ve kterém bylo sledováno několik hledisek:

- forma oslovení k účasti na akci
- motivace pro účast (informace, řešení problémů v praxi, benefit, jiné)
- informovanost o akci
- připomenutí termínu
- organizační zajištění akce
- délka akce
- obsah splnil očekávání
- srozumitelnost materiálů
- užitečnost tématu
- informační materiály o tématu
- aktivní zapojení do diskuze
- informace byly přínosné pro praxi
- informace uspokojily moje potřeby
- přístup lektora

- silná stránka akce (volná odpověď)
- slabá stránka akce (volná odpověď)
- vylepšení pro příště
- připomínky
- identifikační údaje (pohlaví, věk, etnická příslušnost).

2.3.2 Metodické doporučení pro stádium výsledku platformy spolupráce

Na základě podrobné analýzy realizace a evaluace **fáze výsledků platformy** prezentujeme pro členy úzkého projektového týmu následující doporučení:

Organizátor hodnotí

- vhodnost vybraného prostoru k setkávání (velikost, zvukové podmínky)
- rozmístění vizitek k usazení pro účastníky (účelnost, velikost písma, viditelnost)
- registraci účastníků do prezenční listiny (počet)
- organizační zajištění občerstvení

Facilitátor/kofacilitátor hodnotí

- splnění cíle každého setkání, ujasní si, zda získal potřebná data či informace a zda zapadají do rámce řešeného projektu,
- efektivitu uplatněné facilitační metody, volbu otázek pro diskusi, dodržení tématu diskuse,
- Doporučené otázky k evaluaci pro úvodní, pokročilejší a závěrečná setkání:

Úvodní setkání/výsledky

- Probíhala interakce mezi účastníky od začátku setkání?
- Podařilo se nastavit atmosféru spolupráce účastníků?
- Měli všichni účastníci pocit sounáležitosti v rámci setkání?
- Byli účastníci aktivizováni k prezentaci vlastní osoby a organizace, kterou byli na setkání delegováni?
- Měli dost prostoru k prezentaci?
- Byli vhodným způsobem/vhodnými otázkami podněcováni k vyjádření svého očekávání od setkávání?
- Jak reagovali na přednesená pravidla setkávání?
- Byla prezentace časového harmonogramu setkávání platformy, příp. plnění klíčových aktivit projektu přiměřená a srozumitelná?

Pokročilejší setkání/výsledky

- Splnily uplatněné facilitační metody stanovená kritéria (podporu soustředění, aktivní zapojení všech účastníků, udržování pozitivní atmosféry)?
- Probíhalo průběžně vyhodnocování určitého časového úseku z hlediska odvedené práce v kontextu úspěšnosti projektu?
- Byla průběžně zjišťována pozitiva a rizika plnění úkolů souvisejících s cíli projektu?
- Měli možnost průběžně všichni účastníci platformy vyjádřit svůj názor a diskutovat o poskytnutých podnětech?
- Měli možnost průběžně všichni účastníci platformy mapovat problémové oblasti, příp. ovlivnit plán dalšího vývoje setkávání?
- Probíhala průběžná reflexe práce, úkolů, zvolených postupů za účelem zlepšení spolupráce?

Závěrečná setkání/výsledky

- Splnily uplatněné facilitační metody stanovená kritéria, jejichž výsledkem je stručný souhrnný dokument zachycující nedůležitější fakta, statistiky a body v průběhu projektu?
- Jsou výsledky setkávání platformy publikovány na webových stránkách projektu?

Pomocník facilitátora/zapisovatel hodnot

- funkčnost techniky, využitelnost flipchartů, přípravu materiálů pro účastníky setkání, průběh distribuce a sběru evaluačních dotazníků, dodržení časové dotace stanovené programem, sběr dat pro zápis a formulaci závěrů setkání
- rozesílání zápisu účastníkům setkání
- zveřejnění informací o průběhu setkání na webové stránky projektu

3. Význam mezirezortní spolupráce za účelem posílení inkluze a postavení Romů ve společnosti

Situace romské menšiny patří k nejnaléhavějším otázkám české společnosti po roce 1989. Je vážnou výzvou ve sféře lidsko-právní a sociálně-ekonomické. Přes dílčí úspěchy, např. při vytváření podmínek pro emancipaci Romů, v oblasti podpory romské kultury a romského jazyka či zahájení zásadních reforem ve vztahu ke vzdělávání romských dětí a fungování institucí napomáhajících integraci Romů, se podle Strategie romské rovnosti, začlenění a participace na období 2021–2030 nepodařilo dosáhnout celkového pozitivního obratu. I přestože se všemi prostředky Česká republika snažila dosáhnout změny. Vývoj strategických dokumentů, které souvisí se začleňováním Romů do společnosti můžeme nastínit následovně:

- na počátku 90. let 20. století došlo k uznání Romů jako národnostní menšiny a k zapojení romských představitelů do politického života, ale sociální postavení značné části romské menšiny se začalo bohužel zhoršovat;
- v roce 1997 přijala vláda tzv. Bratinkovu zprávu, která poprvé poukázala na dramatický ekonomický a sociální propad značné části romské menšiny;
- v roce 2000 byla zpracována první Koncepce romské integrace, aktualizována v roce 2005, 2009;
- v roce 2015 vláda přijala Strategii romské integrace do roku 2020, na kterou současná Strategie do roku 2030 navazuje;
- v roce 2020 představila Evropská komise nový Strategický rámec pro rovnost, začlenění a účast Romů v EU. (srov. <https://vlada.gov.cz>, 2024)

Abychom konkretizovali fakta, uvedlo při sčítání lidu (2021) v Moravskoslezském kraji romskou národnost **3427 lidí**. (srov. www.czso.cz, 2024)

Charakteristiku romské populace nelze vyjádřit zcela jednoznačně, pár slov si ale dovolíme z článku Bursíka (2021), novináře a Roma:

„Co považujete pro tyto česko-romské vztahy za nejškodlivější?“

- Právě to, že sice žijeme vedle sebe, ale ne spolu. Ono to zní možná fádně, nebo strašně zjednodušeně, ale tak jednoduché to není a je to myslím podstata problému. Zkuste jít na ulici a zeptat se lidí, jestli ví, jak bydlí normální průměrný Rom. Řada z nich vám řekne, že neví, že nikdy nebyli u nich doma a bohužel je to stejné i ze strany Romů. Vzájemně o sobě vlastně nic nevíme a žijeme v představách, často negativních.
- Jak by podle vás tedy tyto dvě skupiny měly začít žít spolu?
- To je věc, o kterou se osobně snažím víc než 20, možná 25 let, a odpověď nemám. Myslím si, že ji stoprocentně nemá nikdo. Není žádný jednoduchý lék, který to vyřeší. Jisté věci fungují, například

seznamování třeba přes jídlo, přes kulturu, festivaly. Dobrým příkladem je už tradiční festival Khamoro v Praze. V mnoha zemích jsou Romové ceněni právě pro jejich hudbu a kulturu. Těchto mostů potřebujeme víc, ale přiznejme si, že se úplně nedaří je tvořit.

- Chyby jsou nepochybně na obou stranách, ale jsem přesvědčen, že ten, kdo má udělat ten krok navíc, je majorita. V kontextu vzájemného soužití je také nutné připomínat, že Romové jsou tady taky doma. Žijí na území Čech a Moravy více než 600 let, což není málo.
- Sám ale říkáte, že se o to propojení sám neúspěšně snažíte vlastně čtvrt století. Kde jsou ty největší překážky?
- Těžkou překážkou pro nás, pro Romy, je nízká vzdělanost. Vzdělání je ohromná, ohromná síla, která pozvedá nejen jednotlivce, ale celé skupiny. Komunistický režim v tomto napáchal spoustu škod. Zdevastoval několik generací Romů, protože značná část romské populace byla cíleně vzdělávána ve zvláštním školství, což byla ohromná decimace. To je dědictví, se kterým doteď bojujeme, a ještě dlouho bojovat budeme.“ (srov. www.hlidacipes.org, 2024)

Mezirezortní spolupráce je pro posílení inkluze a postavení Romů ve společnosti klíčová, protože se jedná o koordinované úsilí různých resortů nebo oddělení, které společně pracují na dosažení společného cíle. V daném kontextu to znamená spolupráci mezi různými sektory, jako je vzdělávání, sociální služby, zdravotnictví, regionální politika a další tak, aby byly splněny potřeby a zájmy začleňovaných skupin nebo jedinců, v našem případě Romů a romské komunity.

Význam mezirezortní spolupráce pro posílení inkluze vidíme:

- v koordinaci zdrojů a služeb napříč sektory, což umožňuje efektivní využívání zdrojů a informací;
- v komplexním přístupu k řešení problémů a výzev na základě dílčích expertíz;
- v konzistentní a vzájemně se propojující spolupráci, která podporuje stabilní a podporující prostředí pro všechny zúčastněné;
- ve sdílení informací, znalostí a řešených situací, které mohou vést k lepšímu porozumění skupině Romů.

Meziresortní spolupráce znamená koordinovanou práci také mezi různými vládními úřady a organizacemi. Pro účinnou podporu Romů je důležité, aby se různé resorty spojily, aby mohly efektivně řešit komplexní výzvy, kterým tato komunita čelí. Nezbytná je spolupráce na jevech, situacích a výzvách, které se nám ukazují v rámci různých výše uvedených dokumentů rizikové pro sociální exkluzi Romů. Jde zejména o:

- **Vzdělávání** – Spolupráce mezi školami, poradenskými zařízeními, zdravotními a sociálními službami je klíčová pro překonávání bariér, jako je segregace ve školách, vysoká míra předčasných školních odchodů, a pro poskytování podpory rodinám, jejichž hodnota vzdělávání svých dětí nemusí být vysoká.

- **Zaměstnávání** – Úřady práce, místní regionální podniky a sociální služby by měly spolupracovat na vytváření pracovních příležitostí a profesně pracovních (celoživotních) programů pro romskou komunitu. To zahrnuje mimo jiné i odstraňování diskriminace a předsudků na pracovištích a podporu Romů při získávání pracovních kompetencí a dovedností.
- **Bydlení** – Státní sféra a úřady práce odpovědné za bydlení, zdraví a sociální služby musí pracovat společně na řešení problémů s bydlením, které často postihují romské komunity, včetně segregace a špatných životních podmínek.
- **Zdravotní péče – Zajištění** přístupu k zdravotní péči pro romskou komunitu vyžaduje spolupráci mezi zdravotnickými pracovišti, samotnými lékaři, nemocnicemi a komunitními organizacemi. Je důležité řešit bariéry, jako jsou diskriminace, nedostatek informací a kulturní rozdíly.
- **Sociální péče a služby** – **Sociální** pracovníci, neziskové organizace a vládní agentury musí spolupracovat na poskytování podpory rodinám a jednotlivcům, včetně pomoci s právními a finančními otázkami.
- **Kulturní integrace a diskriminace Romů** – Spolupráce mezi ministerstvy kultury, školství, mládeže a tělovýchovy, spravedlnosti a médií je klíčová pro podporu kulturní integrace a pro boj proti rasismu a předsudkům vůči romskému etniku.
- **Zapojení do místní komunity** – regionální politici, zastupitelstvo, odborné skupiny, nevládní organizace a komunitní lídři by měli spolupracovat na rozvoji projektů a iniciativ, které podporují zapojení Romů do komunitního života a rozhodovacích procesů.

V závěru je nutné zdůraznit, že bez podpory komunikace, porozumění a spolupráce není možné dosáhnout žádného pokroku, začlenění a zlepšení kvality života romské komunity.

4. Literatura

- BURSÍK, V. *Češi a Romové: Chyby dělají obě strany, krok navíc ale musí udělat majorita*. 2021. Dostupné z: <https://hlidacipes.org/cesi-a-romove-chyby-delaji-obe-strany-krok-navic-ale-musi-udelat-majorita-rika-romsky-urednik/>.
- DOLEŽAL, J. a kol. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.
- Evaluační teorie a praxe; <https://www.evaltep.cz>
- FÓNADOVÁ, L., HLADKÁ, M., KOPČÍKOVÁ, E., RENNEROVÁ, Z. *Sociální začleňování*. ANNO ČR, 2022.
- KOBAYASHI, A. (ed.) et al. *International Encyclopedia of Human Geography*. Second Edition. Elsevier Ltd., 2020.
- LANG, P, MATOUŠEK. *Metodika pro posouzení míry a rozsahu sociálního vyloučení v území*. ASZ, 2020, online 2020. Dostupné na: <https://www.socialni-zaclenovani.cz/wp-content/uploads/Methodika-pro-posouzen%C3%AD-soc.-vylou%C4%8Den%C3%AD.pdf>.
- MAREŠ, P., HORÁKOVÁ, M., RÁKOCZYOVÁ, M. *Sociální exkluze na lokální úrovni*. Brno: VÚPSV, 2008.
- MAREŠ, P., SIROVÁTKA, T. Sociální vyloučení (exkluze) a sociální začleňování (inkluzie) – koncepty, diskurz, agenda [online]. *Sociologický časopis*. 2008, Vol. 44, No. 2: 271–294. Dostupné na: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-61122>.
- ÖBRINK HOBZOVÁ, Milena. *Jazykové vzdělávání dospělých imigrantů v České republice a ve Švédsku*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4291-4.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.
- PRŮCHA, Jan, ed. *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-546-2.
- PRŮCHA, Jan. *Pedagogická evaluace: hodnocení vzdělávacích programů, procesů a výsledků*. Brno: Masarykova univerzita, 1996. ISBN 80-210-1333-8.
- TENKL, Miroslav. Kirkpatrickův čtyř-úrovňový model: teorie, praktické využití a možná úskalí. *Evaluační teorie a praxe*. 2006, 2(1): 23–51
- TOŽIČKA, T., UHLOVÁ, S. (2018). *Základy a principy komunitní práce*. Praha: EDUCON, 2018.
- TRBOLA, R., NEČKASOVÁ, M., RÁKOCZYOVÁ, M. *Role lokálních vlád při řešení problémů sociálního začleňování*. Praha: VÚPSV, 2015.
- VETEŠKA, Jaroslav. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-1026-9.
- ZORMANOVÁ, Lucie. *Didaktika dospělých*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0051-4.

Strategické a akční dokumenty:

- Akční plán 2024-2026. Strategie sociálního začleňování 2021-2030. MPSV. Dostupné na: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/Ak%C4%8Dn%C3%AD+pl%C3%A1n+2024-2026+Strategie+soci%C3%A1ln%C3%ADho+za%C4%8Dle%C5%88ov%C3%A1n%C3%AD+2021-2030.pdf/c5686f65-b67f-acd4-d96f-47dfb450cfc9>.
- Komunitní plán rozvoje sociálních a souvisejících služeb statutárního města Opavy na období 2022–2026. Dostupné z: <https://www.opava-city.cz/cz/nabidka-temat/socialni-oblast/komunitni-planovani/komunitni-plany-jine-dokumenty/komunitni-plan-20222026.html>.
- Komunitní plánování statutárního města Opava 2024. Dostupné z: <https://www.opava-city.cz/cz/nabidka-temat/socialni-oblast/komunitni-planovani/>.
- Sčítání lidu. 2021. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/scitani-lidu-domu-a-bytu-moravskoslezsky-kraj-analyza-vysledku-2021>
- Strategický plán rozvoje statutárního města Opava 2021+. Dostupné z: https://www.opava-city.cz/files/sity/strategicky-plan-2021/priloha-c-2_sp-opava-2021_navrhova-cast.pdf.
- Strategický plán sociálního začleňování města Krnova 2020–2023. Dostupné z: https://krnov.cz/assets/File.ashx?id_org=7455&id_dokumenty=34433.
- Strategický plán sociálního začleňování Moravský Beroun 2020–2023. Dostupné z: https://www.socialni-zaclenovani.cz/wp-content/uploads/Moravsk%C3%BD-Beroun_2021_2023_SPSZ_zor10.pdf.
- Strategie romské rovnosti, začlenění a participace 2021 – 2030. Dostupné z: https://vlada.gov.cz/assets/ppov/zalezitosti-romske-komunity/04-Strategie-romske-rovnosti-zacleneni-a-participace-2021---2030---textova-cast-cista_1.pdf
- Strategie sociálního začleňování 2021–2030. MPSV, 2021, online. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/strategie-socialniho-zaclenovani-2021-2030>.

5. Seznam příloh

Příloha 1: Pozvánka na setkání platformy

Příloha 2: Časový harmonogram plnění klíčových aktivit projektu

Příloha 3: Vybrané cíle setkání platformy v rámci projektu Dialogem ke vzájemnému porozumění

POZVÁNKA NA SETKÁNÍ PLATFORMY



**Pozvánka na 6. setkání Platformy k projektu
Dialogem ke vzájemnému porozumění**

Srdečně Vás zveme na 6. setkání Platformy k projektu Dialogem ke vzájemnému porozumění, které se uskuteční **1. 12. 2022 od 9:00 – 12:00** v budově FVP Slezské univerzity v Opavě, Bezručovo náměstí 885, Opava.

Cílem setkání bude **analýza potřeb cílové skupiny osob se sociokulturním znevýhodněním pro účely komunitního plánování.**

Platformy se zúčastní zástupci Slezské univerzity v Opavě, zástupci měst Krnova, Opavy a Moravského Berouna. Dále zástupci organizací EUROTOPIA.CZ, o.p.s., ELIM Opava, o.p.s. a ECCE HOMO Šternberk, z.s. a zástupci romské menšiny vybraných lokalit.

Registrace zde: <https://forms.office.com/e/uRW3PeNpag>

Název projektu: Dialogem ke vzájemnému porozumění

Registrační číslo: LP-HROVA1A-005

Období realizace: 9. 8. 2021 – 30. 4. 2024

Odkazy:

http://opava.eurotopia.cz/dialogem-ke-vzajemnemu-porozumeni_o-projektu.php

<https://eurotopiacz.cz/projekty/aktualne-probihajici-projekty-ehp/>

www.fondyehp.cz

www.norskefondy.cz

www.eeagrants.org

Projekt je podpořen grantem z Norských fondů 2014 – 2021.

Příloha 2

ČASOVÝ HARMONOGRAM PLNĚNÍ KLÍČOVÝCH AKTIVIT PROJEKTU



Časový harmonogram plnění klíčových aktivit projektu

Plánovaná doba realizace projektu
 Předpokládaný termín zahájení 01.05.2021
 Předpokládaný termín dokončení 30.04.2024

HARMONOGRAM KAI PLATFORMA SPOLUPRÁCE

Registrační číslo projektu	LP-HROVAIA-005											
Název projektu	Dialogem ke vzájemnému porozumění											
Název příjemce podpory	EUROTOPIA.CZ, o.p.s.											
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.
Klíčová aktivita/rok (2021)												
setkání platformy												
Metodické doporučení pro činnost platformy												
Klíčová aktivita/rok (2022)												
setkání platformy												
Metodické doporučení pro činnost platformy												
Klíčová aktivita/rok (2023)												
setkání platformy												
Metodické doporučení pro činnost platformy												
Klíčová aktivita/rok (2024)												
setkání platformy												
Metodické doporučení pro činnost platformy												

Příloha 3

VYBRANÉ CÍLE SETKÁNÍ PLATFORMY V RÁMCI PROJEKTU DIALOGEM KE VZÁJEMNÉMU POROZUMĚNÍ:

- analýza potřeb cílové skupiny osob se sociokulturním znevýhodněním pro účely komunitního plánování
- možnosti zapojení zástupců romské komunity do aktivní účasti na setkání platformy
- formy spolupráce městských úřadů s NNO a školami/ školskými zařízeními v oblastech
- spolupráce se školami v rámci podpůrných vzdělávacích aktivit
- konkrétní spolupráce mezi skupinami pod garancí romského komunitního pracovníka
- rozšíření nabídky aktivit pro romské děti se zapojením rodičů
- osvědčené příklady z praxe zpracovat do komunitního plánování a propagovat zlepšování dialogu v rámci města
- podpora romských koordinátorů při terénní práci v romských komunitách
- nabídka vzdělávacích témat v rámci workshopů pro cílovou skupinu projektu
- prezentace průběhu realizovaných vzdělávacích aktivit v rámci projektu širší veřejnosti
- sdílení zkušeností z oblasti komunitní práce s důrazem na vzájemnou spolupráci při realizaci vzdělávacích aktivit v rámci projektu
- návrhy pro aktualizaci komunitních plánů za účelem zlepšení spolupráce při začleňování a posilování postavení Romů, vyplývající z aktivit projektu.

Název:	Metodická doporučení pro činnost platformy k posílení inkluze a postavení Romů ve společnosti
Autorský tým:	doc. Mgr. Eva Zezulková, Ph.D. Mgr. Kateřina Janků, Ph.D. Mgr. et Mgr. Marta Kolaříková, Ph.D.
zpracováno v rámci projektu:	„Dialogem ke vzájemnému porozumění“ Číslo projektu: LP-HROVA1A-005 Koordinátor projektu: EUROTOPIA.CZ, o.p.s. Partneři projektu: Slezská univerzita v Opavě (FVP), Ecce Homo Šternberk, z.s., Město Moravský Beroun, Statutární město Opava, Město Krnov, Elim Opava, o.p.s. Doba řešení projektu: 2021 - 2024
vydavatel:	Slezská univerzita v Opavě, Fakulta veřejných politik v Opavě, Bezručovo nám. 885/14, 746 01 Opava, online verze
Vydáno ke dni:	30. 4. 2024
Počet stran:	45
Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.	