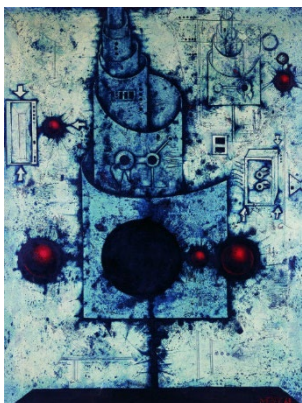




Communitas Šluknovsko

Shrnující dokument



Spolufinancováno
Evropskou unií



institut
kritického
myšlení **ikm**



Shrnující dokument

Autorský tým:

Petr Jíra, Kateřina Vyhnánková, Jana Malkusová, Lenka Petráková, Eva Hamplová, Alžběta Říhová

Institut kritického myšlení, Fakulta sociálně ekonomická Univerzity J. E. Purkyně v Ústí n. L.

2024

Projekt „Communitas Šluknovsko“, registr. č. CZ.03.03.01/00/22_022/0001407, je podpořen v rámci Operačního programu Zaměstnanost plus



Spolufinancováno
Evropskou unií

Co jsme se naučili?

Ve spolupráci s Mas Český sever jsme měli možnost provázet komunitní pracovníky od počátku v jejich vstupu do obce, vzdělávat je v našem celostním přístupu k rozvoji obce a metodicky je připravovat na hloubkové rozhovory s občany. Díky jejich zpětné vazbě jsme si ověřili nosnost různých přístupů a naučili s jejich klady a zápory pracovat. Naši metodu vzdělávání můžeme popsat ve zkratce jako dialogické a podpůrné provázení. Proto byl nutný neustálý kontakt s komunitními pracovníky, ale zároveň bylo nutné ponechat jim velký stupeň samostatnosti. Dalším přínosem byla možnost vytvářet a ověřovat si různé metody práce s přepisy rozhovorů. Během inkubační fáze projektu bylo provedeno a písemně zpracováno velké množství rozhovorů. Na tomto rozsáhlém materiálu jsme si ověřili metody zpracování, které jsme k tomuto účelu vytvořili. Výstupem byl jednak „snímek obce“, jednak „evaluační matice“. S těmito výstupy je v obcích nutné dále pracovat, aby se staly podnětem k dialogu občanů a vedení obce.

Co nás překvapilo?

Někdy šlo o odlišné vnímání týchž pojmů a celkově také smyslu projektu. Pochopení smyslu projektu ve vedení obcí kolísalo mezi „péče o společenství“ a „zjišťování informací od občanů“. Fáze vzájemného vyjasňování předpokladů de facto nikdy nekončí.

Co jsme změnili oproti původnímu plánu?

Námi odhadovaný objem práce komunitních pracovníků (plánovaný počet uskutečněných rozhovorů) neodpovídal realitě. Jedním z důvodů bylo obtížnější uvádění do metody vedení a zaznamenávání rozhovorů. Šlo ale také o sezónní záležitost, zima se pro vedení rozhovorů ukázala jako méně vhodné období. Celkově došlo k určitému zpoždění oproti původním plánům.

Co nám ukázala inkubační fáze a před tím jsme nevěděli nebo zamýšleli dělat jinak?

Bylo by zapotřebí lépe informovat obce v počáteční fázi o smyslu projektu a jeho různých fázích. Otázka také je, jakým způsobem vybírat spolupracující obce, aby z jejich strany nešlo pouze o povrchní zájem. Jinak jsme začali nahlížet na plánované schůzky se starosty, jejichž povahu a potenciál jsme nedokázali dostatečně předvídat. Ukázalo se, že by mohli plnit roli platformy pro hledání zastřešujících témat mikroregionu.

Jak bychom se chtěli posouvat dále?

Zpracovat naše pojetí komunitní práce teoreticky a etablovat v akademickém prostředí. Dále pokračovat v navázané spolupráci s organizacemi, s nimiž jsme navázali spolupráci.

Jak funguje práce s metodou/přístupem, kde/kdy funguje a kde/kdy ne a proč?

Komunitním pracovníkům se dařilo získávat důvěru lidí a vést s nimi polostrukturované neformální rozhovory. K tomu, aby byl takto získaný sociální kapitál a podněty od občanů také využít, je zapotřebí podpory od vedení obce, se kterou je nutné pravidelně komunikovat a seznamovat s výstupy projektu. To se v obcích dařilo do různé míry, někde byla rychle navázána úzká spolupráce, jinde došlo mj. z provozních důvodů ke zpoždění, setkali jsme se ale také s nevstřícností a nedůvěrou. Obecně je metoda použitelná tam, kde je zájem o dialog s lidmi a ochota přijmout kritiku jako něco pozitivního.

Z rozhovorů s občany vyplynulo, že ve všech obcích je velkým problémem vztah mezi politickou reprezentací a občany, který je reflektován většinou jako nedostatek komunikace či jako samozřejmá distance („my“ a „oni“). Starostové v evaluačních rozhovorech potvrzovali, že je pro ně takto získaná zpětná vazba od občanů zajímavá, někdy překvapivá (ne vždy příjemně).

Jak přistupovat k různým typům organizací, kde je aplikace přístupu rozdílná?

Obce zapojené do projektu se lišili velikostí. Větší obce mají složitější správní aparát a pozornost komunitního pracovníka se musí zaměřit na koordinaci a kooperaci. Menší obce se mohou více zaměřit na přímou práci s lidmi. Ale ani jedna varianta nevylučuje z účasti na projektu, jen jde o trochu jiný styl.

Co jsme se dozvěděli z testování?

Evaluaci jsme prováděli formou hloubkových rozhovorů s aktéry, kteří byli do projektu zapojeni v různě intenzivní míře. Komunitní pracovníci hovořili o tom, jak pro ně byla práce na projektu v mnoha aspektech nová a nezvyklá, zároveň bylo cítit uspokojení ze zvládnutí prvotních obtíží a chuť v práci pokračovat. V rozhovoru s MAS jsme reflektovali rozdílnou míru podpory, kterou se komunitním pracovnícím v obcích dostalo a rozvíjeli plány na další spolupráci. V rozhovoru se starosty jsme zjišťovali, jakým způsobem vnímali smysl a aktivity projektu v jeho dosavadním průběhu. Nejvíce zapojení a zainteresováni byli na konci inkubační fáze, kdy jim byly představeny výsledky rozhovorů s občany. Tento potenciál je zapotřebí využít a dále rozvíjet.

Vyhodnocení efektivity a kvality roční inkubační fáze spolupráce

Naším cílem v tomto ročním inkubačním projektu bylo vyhodnotit úspěšnost adaptace metodického přístupu IRO (Communitas – integrovaný rozvoj obce), tj. v zásadě tři hlavní otázky: jak funguje

- a) nastavený 12-měsíční časový rámec pro zahájení spolupráce s MAS a jejím prostřednictvím v obcích,
- b) srozumitelnost a funkčnost tří připravených metodických nástrojů (vstupní rozhovor, vstupní snímek obce, evaluační matice) a možnosti / míra, v níž je zcela autonomně použitelná na úrovni MAS a komunitních pracovníků, resp. míru nutné metodické a odborné podpory ze strany odborného projektového týmu.
- c) odborná a metodická příprava komunitních pracovníků (KP), a zahájení a první výsledky jejich práce v obcích.

Evaluaci jsme prováděli formou hloubkových rozhovorů s aktéry, kteří byli do projektu zapojeni v různě intenzivní míře (vedení MAS, vedoucí komunitních pracovníků v MAS, starostové, komunitní pracovníci, projektový tým).

Podstatná evaluační zjištění:

1. Nastavený 12-měsíční časový rámec pro zahájení spolupráce s MAS se osvědčil a lze jej vnitřně rozdělit ještě takto:
 - 1.Q práce s vedením MAS, úvodní komunikace se starosty, příprava pozice komunitních pracovníků a jejich nábor.
 - 2.Q úvodní příprava komunitních pracovníků a jejich vstup do obcí (zahájení práce prostřednictvím vstupních rozhovorů, ladění a porozumění své roli a nástroji rozhovorů.

- 3.Q vstupní rozhovory KP s občany, pravidelná komunikace s vedením obce, mapování obce.
 - 4.Q zpracování vstupního snímku, zpracování evaluační matice, jejich prezentace starostům a vytvoření dalšího plánu komunikace.
2. Plánovaná série tří společných setkání se starosty (vstupní, průběžná a závěrečná komunikace o postupu projektu a jeho evaluace) ukázala větší potenciál, než jsme předpokládali. Ukázalo se, že by mohla plnit roli platformy pro hledání zastřešujících témat mikroregionu (vzdělanost, bezpečnost, společná prezentace regionu apod.). Podstatné zjištění je, že tato témata a zájem starostů o nich hlouběji hovořit se vynořili „jakoby mimoděk“, neboť nebylo na agendě schůzek je definovat. Prvotní záměr projektového týmu byla „duchovní rovina platformy“, nikoli „manažerská“, která z ní teprve vyplynula, což přineslo v pozitivním smyslu zcela jiné intence a jiné perspektivy mikroregionálních témat (např. jak silné téma jsou teenageři a dospívající mládež, které se dosud mezi zásadními tématy mikroregionu neobjevovalo).
 3. Důležité je udržet časový rámec vstupních rozhovorů a jasně tento rámec komunikovat. Dobu 6 měsíců neprodlužovat i za cenu, že rozhovorů je méně, protože bychom promeškali atmosféru očekávání v obci (něco nového se tu děje, něco jsme (občané) řekli a chceme se brzy dozvědět, k čemu to je, co z toho vzešlo).
 4. Vstupní rozhovory probíhají pouze prvních 6 měsíců. Ústí ve vstupní snímek a evaluační matici, které jsou opět jen pracovními materiály, vstupy pro dialog o obci; nikoli „výsledky k založení“. Další rozhovory mohou následovat, ale jde o další, oddělenou fázi, s jiným zadáním a cílem. Už nejsou zjišťovací, nepoužije se pro ně stejná struktura otázek a individuální mód. Požadavek vést další rozhovory by měl vyplynout z vývoje situace. Měly by být skupinové (pravděpodobně by bylo dobré, aby přizývaly lidi do komunitní platformy; k tomu mají vést, případně k nějakému tématu, které vyplyne z evaluační matice apod.). Toto přesahuje časový rámec inkubačního projektu a bude předmětem dalšího pokračování spolupráce s MAS.
 5. Tvorba vstupního snímku trvá min. 2-3 týdny; při souběhu více obcí (snímků) se celkový čas navyšuje. Je potřeba důrazně komunikovat předem v MAS i obcích, je to obtížná část práce, kterou nelze urychlit (oponovat představě, že ihned po rozhovorech je jejich zapsáním snímek hotový; že lze rozhovory stále přidávat). Jde o několik postupných čtení a úprav snímku, kdy se vynořují témata, trendy v obci (diskursní analýza). Poté následuje zpracování evaluační matice, mezi jejímiž vstupy je mj. vstupní snímek. Transkripce rozhovorů jsou zpracovávány metodou tematické a diskurzivní analýzy, v několika kolech postupného tematického kódování.

Zpracovat vstupní snímek a evaluační matici je intelektuálně náročnou analyticko-syntetickou prací, k níž není možné zpracovat návod/jednoduchou metodiku; vyžaduje odbornou kapacitu pro kvalitativní výzkum. Ukázalo se tedy v tuto chvíli jako nereálné požadovat od KP, aby jej zpracovali sami. Pravděpodobně to zůstane expertní prací (IKM), případně by bylo ideální naučit to vedoucího KP (v MAS), který by tuto dovednost uplatňoval dlouhodobě v dalších obcích mikroregionu v budoucnu. Ověřila se reálnost tohoto řešení z hlediska „intelektuální kapacity“, pokud ovšem bude mít dostatečnou pracovní kapacitu (čas na úkol). Nicméně to je důležitý učící proces: vyzvat KP, aby si je připravili také, a pak společně procházet, jak se na odpovědi dívat, co v nich sledovat, čímž se KP učí ještě lépe porozumět, k čemu rozhovory vede a co se v nich odhaluje. Potvrdilo se, že je to významný metodický prvek (proces), který je zapotřebí jasně inzerovat a vytvořit mu patřičný prostor.

6. Rozhovory s dětmi a mládeží do vstupních rozhovorů a vstupního snímku nepatří. Budou realizovány jako dílčí subprojekt KP, následně po vyhotovení snímku a matice, tj požadavek ptát se jich vzejde ze snímku, matice a bude zadáním pro další práci KK v obci. Projekt se musí dobře připravit, využít potenciál spolupráce se školou či místními spolky.
7. Vztahy s MAS, komunikace, rozdělení agend: Osvědčilo se, že tým Institutu kritického myšlení není v pozici nadřízeného vůči KP (oproti předchozímu projektu vývoje inovace), nýbrž externího konzultanta, vzdělavatele, metodika, vedeme reflektivní setkání. Vytváří to více prostoru pro sledování kvalitativní stránky projektových aktivit a komunikace, tedy nad rámec manažerského vedení, který je zodpovědností MAS. Osvědčil se model kombinace vícedenních vzdělávacích a reflektivních setkání s KP a pravidelné online dvouhodinovy v týdenní periodicitě. Počáteční problémy KP s uchopením své pozice a s kvalitou rozhovorů se díky naší intenzivní podpoře postupně zlepšovaly.
8. Pro případné další šíření do dalších MAS/mikroregionů doporučujeme, aby byl KP na plný úvazek a měl na začátku na starosti jednu obec. Další může přibrat časem. Ale pro to, aby dobře porozuměl svému poslání a práci v obci, byl dostatek prostoru na vzdělávání a konzultace, je nutné, aby začal pouze s jednou obcí (první rok). Je spíše vhodné, aby nebyl obyvatelem cílové obce. Zejména v prvních 9-12 měsících je velmi důležité věnovat velkou část kapacity na sebe-vzdělávání KP (vzdělávací program k IRO). Ověřilo se, že nejdůležitější pro zakotvení přístupu v MAS je úzká komunikace a spolupráce s vedoucím KP v MAS, který se stává lokální garantem přístupu; této edukaci, reflexi a podpoře je zapotřebí věnovat při plánování kapacit spolupráce dostatečné místo na straně MAS i IKM (zpočátku na týdenní bázi, později lze rozvolnit).

Učení aktérů v území, že pravidelná společná kvalitativní evaluace je účinným prostředkem k rozvoji území

Základním rysem (inovativností) metodiky IRO je, že vytváří nejen vnější, ale též vnitřní podmínky pro komunitní rozvoj. Nejtěžším úkolem je zajistit, aby se toto dvojí zakotvení nezrušilo či nedevalvovalo; jinými slovy nejtěžším úkolem je udržovat napětí mezi obojím (tj. vnitřní a vnější podmínky, duchovní a manažerská platforma)¹ a zabránit zmechanizování (managerizaci).

Nebezpečí spojené s evaluací spočívá opět v tom, že může být pochopena mechanicky, jako pouhá evidence, která porovnává stanovené a dosažené cíle, nejlépe exaktním způsobem, tj. pomocí kvantifikace (nap. Kolik ze stanovených cílů bylo splněno? Kolik z potřebných kroků bylo učiněno?). Hlavní podmínkou správně prováděné evaluace tedy je, že není pouze mechanickým konstatováním toho, kolik toho bylo z rozvojových plánů splněno, nýbrž je také interpretací dění, které vedlo k splnění či nesplnění daného cíle.

¹ Komunita (společenství) vůbec není něčím, co by bylo lze zorganizovat; spíše se musí narodit (narodí se nebo se narodí). Co můžeme, je vytvářet podmínky, které by „narození“ nebo „posilování“ komunity napomáhaly. Podmínky mohou být vnější a vnitřní. Mezi vnější patří práce organizování, setkávání, koordinace aktivit. Vnitřní podmínky jsou jejich socio-kulturní kvalitou. Vytvářet vnitřní podmínky je obtížnější a obvykle se v komunitních projektech neděje. Spočívají v reflexi hodnot, postojů, osobních východisek, schopnosti se domluvit a myslet o tomtéž; vzdělanost lídrů, osobní zrání, prohlubování mezilidských vztahů ve smyslu vykročení z uzavřenosti vlastního já a druhému jako ty. To je také rozdíl mezi diskusí a dialogem (Diskuse je místo pro vyjednávání, přesvědčování, hledání konsensu. Dialog je spojen s otevřeností k druhému a nepředávají se v něm pouze informace, nýbrž vytvářejí mezilidské vztahy a také porozumění skutečnosti, druhým a sebe-porozumění.) (viz metodika IRO)

Záměrem projektu je vtáhnout místní a regionální aktéry do tohoto přístupu k evaluaci, kdy aktéři při evaluaci posouvají své horizonty v porozumění skutečnosti; odpoutávají se od pouhého výkladu faktů² k pozornosti vůči samotnému způsobu výkladu, který předpokládá mindset otevřenosti, seberefektivitu a dialogický vztah k druhému.³ V analogii vnějších a vnitřních podmínek (manažerské a duchovní dichotomie) jde o to, že nestačí vytvořit pouze vnější podmínky (zorganizovat evaluační schůzi, předložit agendu, témata, předložit fakta z vyhodnocení), ale též vytvářet vnitřní podmínky, které znamenají dialog o postojích, hodnotách, obavách, který se vynořuje z otevřenosti vůči druhým a vůči budoucnosti a nedá se zorganizovat; buď se narodí nebo se nenarodí. (To se zde nedá stručně popsat; je to obsahem celé 120-stránkové metodiky IRO, zejména její první části, která vznikla v rámci předchozího inovačního projektu IKM Communitas v r. 2023 a z níž celý referovaný projekt Communitas Šluknovsko vychází.)

Troufáme si uzavřít, že se nám v inkubačním projektu podařilo tento přístup přinést a vést v něm příslušná setkání platformy starostů a platformy komunitních pracovníků. Bylo by předčasné hodnotit, zda se podařilo tento přístup do území zavést, neboť to potřebuje dlouhodobou intenzivní péči. Byly položeny základy a aktéři těchto schůzek si je uvědomovali (dle svých vlastních slov), což je podstatné. Třetí platforma, o níž jde (v tomto inkubačním projektu však až sekundárně) je obecní platforma – a bude cílem další spolupráce s KP (MAS) a se starosty, aby se také začala uskutečňovat.

Základem pro toto další pokračování je navodit atmosféru (vnitřní podmínky) pro dialog o obci: Interpretace jako základ evaluace by měla respektovat, že skutečnost je dění (oproti častému předsudku substanciálního pojetí skutečnosti). To určuje perspektivu, že neulpívá v minulosti, ani v přítomnosti, nýbrž je zaměřena do budoucnosti (kde jsme, kam jdeme, co pro to máme udělat). Pokud tedy chápeme interpretaci jako nezbytnou součást evaluačního procesu, nic nebrání tomu, aby byla rozhodující část evaluace otevřena veřejnosti. Zatímco evaluace jako nestranný popis fakt je záležitostí odborníků, kteří tato fakta zjišťují pomocí různých metod, následující proces interpretace již nevyžaduje speciální odbornou způsobilost.

² Evaluace by měla popisovat a interpretovat dění v širším smyslu slova. Stanovujeme-li jako základ evaluace „popis a interpretaci“, odkazujeme ji tím nejen do oblastí faktů, nýbrž také do výkladu faktů. Žádný popis není prostým popisem fakt, nestranným výčtem. Fakta jsou vždy interpretována v určitém kontextu, v určitém celkovém rámci. Ten může být různý a v závislosti na něm se také mění hodnocení zjištěných fakt. Je iluze, že lze pouze popisovat fakta, skutečnosti. Popis přitom v hodnocení rozvoje většinou hraje prim, protože budí dojem nestrannosti, navíc bývá tento dojem posílen tím, že jsou fakta vyjádřena číselnými údaji. Pak bývá dojem nestrannosti či objektivnosti dokonalý. Nicméně jde o dojem klamný, o falešnou iluzi. (viz metodika IRO)

³ Každá interpretace souvisí s obecnými hodnotami, které jsou buď žádoucí, nebo nežádoucí. Diskutovat se proto musí nakonec ne o zjištěných faktech, nýbrž o jejich výkladech, abychom objevili souvislost probíhajícího dění s hodnotami, o které chceme společně usilovat. (Jinak budeme ekonomický rozvoj obce hodnotit v případě, že považujeme za žádoucí hodnotu maximalizaci zisku, nebo zásadu trvale udržitelného způsobu života.) (viz metodika IRO)