

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
KATEDRA OBORU OBČANSKÝ SEKTOR

MAKE A CONNECTION – OČEKÁVÁNÍ A CÍLE

DIPLOMOVÁ PRÁCE

AUTORKA PRÁCE: Bc. Martina Bromová

VEDOUCÍ PRÁCE: Mgr. Dana Moree

PRAHA 2007

„Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a s použitím literatury uvedené v seznamu literatury.“

„Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text.“

V Praze dne 25.06.2007

Martina Bromová

Poděkování

Vedoucí diplomové práce Mgr. Daně Moree za přínosné a časoprostorově flexibilní konzultace; vedení Nadace rozvoje občanské společnosti za souhlas se sběrem dat; národní koordinátorce za příjemné pracovní prostředí, uvedení do terénu, za rozhovor a věcné připomínky; lokálním koordinátorkám a regionálním hodnotitelům a hodnotitelkám za příjemnou spolupráci a poskytnutí rozhovorů. Realizátorům a realizátorkám projektů za přátelské přijetí, nové zkušenosti a dovednosti (lukostřelba a asertivnější chování), za poskytnuté rozhovory a informace.

Děkuji také rodině a svým blízkým za podporu ve studiu.

Abstrakt

Diplomová práce „Make a connection – očekávání a cíle“ se věnuje teorii nastavení, zavedení, řízení a hodnocení cílů v prostředí českých neziskových organizací v organizačních teoriích a v praxi. V teoretické části jsou porovnávány organizační cíle ziskového a veřejného sektoru s charakteristikami cílů neziskové sféry. Teoretická část práce odpovídá na otázku: Co je cíl a jak by podle organizační teorie mělo probíhat jeho správné nadefinování, zavedení a dosažení?

Praktická část je příkladovou studií analýzy nastavení, aplikace a naplňování programových cílů v pátém ročníku programu Make a connection Nadace rozvoje občanské společnosti v kraji Hlavního města Prahy. Zde se ptám, zda jsou cíle programu Make a connection nastavené v souladu s organizační teorií neziskového sektoru a jak dochází k aplikaci a naplňování programových cílů v praxi. Analýzu provádím z roviny národní a lokální koordinátorky programu a jejich asistentky a z hlediska členů regionální hodnotící komise. Ve třetím výzkum odpovídám na otázku, jak jsou cíle programu Make a connection naplňovány realizátory dvou zvolených projektů v pátém ročníku v Praze.

Klíčová slova

Organizační cílový management

Nestátní neziskový sektor

Programové cíle

Projektový management



O autorce

Martina Bromová absolvovala v letech 2001 – 2004 bakalářské studium Sociální antropologie na Univerzitě v Pardubicích. Během studia se věnovala práci s dětmi a mládeží a také pracovala jako asistentka vyučujícího na Waldorfské základní škole. V roce 2001 působila jako tazatelka u společnosti Stem/mark. Studium Sociální antropologie zakončila bakalářskou prací „Tradice masopustu“ v Pardubickém kraji.

V období let 2004 – 2005 úspěšně absolvovala intenzivní kurz anglického jazyka na London Meridian College, který zakončila zkouškou Cambridge Advanced English (CAE).

V roce 2005 nastoupila na denní studium Občanského sektoru. V letním semestru 2007 studovala ve Švédsku v rámci Erasmus programu „Scandinavian Studies – Social Perspective“ a pracovala jako dobrovolnice v neziskové organizaci Červený kříž (Röda korset) v Göteborgu.

Slovník důležitějších jmen a pojmů

Fundraising: získávání peněz/ kapitálu; základním nástrojem je projekt; více informací: Ledvinová, Jana. 2002. Základy fundraisingu. Praha; nebo na webu: www.fundraising.cz

Program: jednotka ve struktuře organizace; zde se zaměřuji na program Make a connection zaměřený na cílovou skupinu dětí a mládeže, který funguje prostřednictvím projektů jako fundraisingový zdroj

Projekt: elementární nástroj fundraisingu; u programu Make a connection má projekt písemnou podobu projektové žádosti o grant, kde žadatelé uvádí myšlenku a přínos projektu, cílovou skupinu, místo realizace a výši požadovaného grantu.

Sekundární cílová skupina: cílová skupina realizátorů projektů programu; v oficiálních cílech programu Make a connection je sekundární cílová skupina synonymem „ostatních lidí“, na které je projekt zaměřen. (Výroční zprávy Nadace rozvoje občanské společnosti 2005)

Cílový management organizace: management/ proces řízení a vedení zaměřený na nastavení a dosahování cílů organizace. Cílový management zahrnuje: identifikaci a preferenci chtěných cílů, stanovení míry úspěšného dosažení cílů a nástrojů měření, sledování naplňování cílů a výměnu zpětné vazby mezi účastníky, posilování činností vedoucích k dosažení výsledků a zlepšování nástrojů a postupů. (Podrobněji v teoretické části diplomové práce a u McNamara, Carter: „Performance Management: Overall Goal and Basic Steps“ http://www.managementhelp.org/perf_mng/overview.htm)

Neziskový/ třetí sektor a jeho subjekty: v této práci používám užší vymezení neziskového sektoru v České republice, kdy mezi subjekty neziskového sektoru nezahrnuji politické strany, družstva, církevní právnické osoby, zájmová sdružení třetích osob, ani profesní komory, protože spadají do hraničních typů neziskového sektoru.

V užším vymezení tak neziskovým sektorem rozumím tyto subjekty: nadace a nadační fondy, občanská sdružení a obecně prospěšné společnosti. Více informací

poskytuje Centrum pro výzkum neziskového sektoru (http://www.e-cvns.cz/?stranka=diskuse&podstranka=tema_1_definice_neziskovych_sektoru)

Koordinátor/ka programu – manager: pracovník, který vede a řídí program. V zahraničních organizačních teoriích a literatuře se používá anglický termín „manager“. Jeho význam je v této práci shodný s pozicí koordinátora/-rky programu.

Komunita: pro účely diplomové práce používám jako synonymum komunity „sekundární cílovou skupinu“ realizátorů. Komunita se objevuje v cílech programu Make a connection, ale není v materiálech Nadace občanské společnosti specifikován. V odborné literatuře jsou komunitě přiřazovány různé obsahy (společnost, sociální organizace, vesnice aj.). Komunita *„má specifické územní ohraničení, často omezeného charakteru. (...) Komunitu lze chápat jako sociální lokalitu, tj. sdružení nebo soubor osob, jež jsou vázány, obvykle sídlem, příp. obživou v určité době na určité geograficky vymezené místo.“* (Geist, 1992:180) Ve Velkém sociologickém slovníku je komunita *„sociálním útvarem charakterizovaným jednak zvláštním typem sociálních vazeb uvnitř, mezi členy, jednak specifickým postavením navenek, v rámci širšího sociálního prostředí,“* bez prostorové vzdálenosti. (Velký sociologický slovník I.: 512-514)

ÚVOD	10
1.0 TEORETICKÁ ČÁST	12
1.1. VZKUMNÉ OTÁZKY	12
1.2. KONCEPTUÁLNÍ KONTEXT	12
1.3. DVĚ ROVINY CÍLŮ	13
1.4. CO JE CÍL?	14
1.4.1. <i>Druhy cílů v neziskovém sektoru</i>	15
1.5. JAK DEFINOVAT CÍL?	16
1.6. NÁSTROJE A TECHNIKY STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ A CÍLOVÉHO MANAGEMENTU.....	17
1.7. CHARAKTER CÍLŮ - PROMĚNLIVOST PROSTŘEDÍ A HODNOTOVÝCH STANOVISEK Z HLEDISKA KONTINGENČNÍ TEORIE	18
1.8. JAK CÍLE DOSÁHNOUT?	19
1.9. PRAVIDLA CÍLOVÉHO ŘÍZENÍ	20
1.10. MĚŘENÍ CÍLŮ A HODNOCENÍ JEJICH DOSAŽENÍ	21
1.11. ZPĚTNÁ VAZBA	23
1.12. OČEKÁVÁNÍ	24
2.0. CHARAKTERISTIKA PROGRAMU MAKE A CONNECTION A ANALÝZA JEHO CÍLŮ A OČEKÁVÁNÍ	27
2.1. POPIS PROGRAMU „MAKE A CONNECTION – PŘIPOJ SE“ NADACE ROZVOJE OBČANSKÉ SPOLEČNOSTI.....	27
2.2. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA NADACE ROZVOJE OBČANSKÉ SPOLEČNOSTI	27
2.3. REGIONÁLNÍ A ČASOVÁ PŮSOBNOST PROGRAMU V ČESKÉ REPUBLICCE.....	29
2.4. CHARAKTERISTIKA PROGRAMU A JEHO JEDINEČNOST	30
2.5. CÍLE PROGRAMU MAKE A CONNECTION V ROCE 2005 A JEJICH ANALÝZA.....	32
2.5.1 <i>Nastavení a nadefinování cílů</i>	32
2.5.2 <i>Oficiální cíle programu Make a connection</i>	33
2.5.3 <i>Procesy od nastavení cílů po jejich naplňování v časovém harmonogramu</i>	34
2.5.4 <i>Proces aplikace cílů regionální hodnotící komisí</i>	35
2.6. HODNOCENÍ ŽÁDOSTÍ O GRANT JAKO PROCES APLIKACE VYPSANÝCH CÍLŮ	36
2.6.1 <i>Formulář pro hodnotitele – noví žadatelé</i>	37
2.6.2 <i>Členové regionální hodnotící komise a systém hodnocení</i>	37

3.0	PRAKTICKÁ ČÁST.....	39
3.1.	SHODNÉ CHÁPÁNÍ PROGRAMOVÝCH CÍLŮ A KRITÉRIÍ HODNOCENÍ U ČLENŮ	
	REGIONÁLNÍ HODNOTÍCÍ KOMISÍ.....	39
3.1.1.	<i>Cíl výzkumu.....</i>	39
3.1.2.	<i>Respondenti</i>	39
3.1.3	<i>Metodologický postup.....</i>	42
3.1.4.	<i>Výsledky analýzy rozhovorů se členy regionální hodnotící komise</i>	44
3.1.5	<i>Závěr rozhovorů se členy regionální hodnotící komise</i>	58
3.2.	SHODA INTERPRETACE PROGRAMOVÝCH CÍLŮ A KRITÉRIÍ HODNOCENÍ U VEDENÍ	
	PROGRAMU KRAJE HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY A ČLENŮ REGIONÁLNÍ HODNOTÍCÍ	
	KOMISE	62
3.2.1.	<i>Cíl výzkumu.....</i>	62
3.2.2	<i>Respondentky.....</i>	62
3.2.3	<i>Metodologický postup.....</i>	64
3.2.4	<i>Výsledky výzkumu</i>	67
3.2.5	<i>Závěr výzkumu</i>	79
3.3.	NAPLŇOVÁNÍ CÍLŮ V PRAXI – DVA PODPOŘENÉ PROJEKTY PROGRAMU MAKE A	
	CONNECTION V KRAJI HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY V PÁTÉM ROČNÍKU PROGRAMU	84
3.3.1.	<i>Výběr projektů pro příkladovou studii.....</i>	84
3.4.2	<i>Cíl výzkumu.....</i>	85
3.4.3	<i>Respondenti</i>	85
3.4.4	<i>Metodologický postup.....</i>	87
3.4.5.	<i>Výsledky třetího výzkumu.....</i>	90
3.4.6.	<i>Závěr třetího výzkumu.....</i>	113
4.0.	REFLEXE VLASTNÍ POZICE V PROGRAMU MAKE A CONNECTION.....	119
5.0	DOPORUČENÍ	121
6.0.	ZÁVĚR	127
7.0.	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	130

ÚVOD

Diplomová práce „Make a connection – cíle a očekávání“ je teoreticko-praktickou prací zaměřenou na programové cíle české neziskové organizace. V teoretické rovině se věnuji nastavení, zavedení, řízení a hodnocení cílů v organizačním prostředí. Organizační cíle ziskového/ podnikajícího a veřejného sektoru jsou porovnávány s charakteristikami cílů neziskové, třetí sféry.

Cílem teoretické části práce je zaprvé zjistit, co je cíl a jak by podle organizační teorie mělo probíhat jeho správné nadefinování, zavedení a dosažení a za druhé, zda jsou cíle programu Make a connection Nadace rozvoje občanské společnosti nastavené v souladu s organizační teorií.

Teoretická část je porovnávána s příkladovou studií analýzy nastavení a naplňování programových cílů pátého ročníku programu Make a connection Nadace rozvoje občanské společnosti v kraji Hlavního města Prahy. Výzkumnou otázkou zde je, zda jsou cíle programu Make a connection v souladu s organizační teorií. Analýzu cílů provádím porovnáním vypsaných cílů programu Make a connection s organizační teorií neziskového sektoru.

Dále se věnuji otázce, jak a kým dochází k zavedení a aplikaci cílů. Významnou roli zde hraje vedení Nadace rozvoje občanské společnosti, národní a lokální koordinátorka programu a členové regionální hodnotící komise daného ročníku. Analýzu programových cílů a jejich aplikaci v praxi provádím na základě rozhovorů s národní a lokální koordinátorkou programu, jejich asistentkou a se všemi členy regionální hodnotící komise.

Cílem praktické části diplomové práce je zodpovědět tyto výzkumné otázky:

Vykládají si členové regionální hodnotící komise cíle programu Make a connection shodně?

Je výklad cílů členů regionální hodnotící komise odlišný od toho, jak si cíle vykládají koordinátorky programu Kraje hlavního města Prahy?

Jak realizátoři dvou vybraných projektů naplňují cíle programu Make a connection v praxi?

Závěrečná část práce představuje příkladové studie dvou vybraných projektů pátého ročníku v kraji Hlavního města Prahy. Analýzou rozhovorů s realizátory zvolených projektů a zúčastněným pozorováním odpovídám na otázku, jak a kým dochází k naplňování programových cílů.

Vzhledem k tomu, že je program Make a connection hodnocen jako dobře fungující, bude jeho funkční období prodlouženo. Výstupem této práce jsou proto doporučení zlepšení jeho fungování a nastavení cílů.

Zadání diplomové práce

Zadání diplomové práce vzniklo na základě dobrovolné práce v Nadaci rozvoje občanské společnosti, se kterou katedra Občanského sektoru úzce spolupracuje. Od října 2005 jsem docházela k Mgr. Anně Onucové na výpomocné práce k programu Make a connection, který koordinuje. Vzhledem k tomu, že jsem v minulosti sama podávala žádost o grant u tohoto programu a mám zkušenost s prací a dětmi a mládeží, přešla roční spolupráce v návrh napsání diplomové práce na daný program.

Nejde o první diplomovou práci o programu Make a connection. V roce 2005 napsala Tereza Pacovská, studentka Pedagogické fakulty Karlovy Univerzity, diplomovou práci „Dobrovolnické aktivity české mládeže“ se zaměřením na projekty programu Make a connection. Tereza Pacovská hodnotila první čtyři ročníky programu a zabývala se hlavně popisem programu a kategorizací projektů.

Sama jsem si vybrala užší vymezení diplomové práce na cíle a očekávání programu. Práci slečny Pacovské považuji za velmi kvalitní úvod do oblasti dobrovolnictví v České republice a do programu Make a connection. Vzhledem k mému konkrétnějšímu vymezení práce a jiným metodám sběru dat tak navazuji pouze na určité vybrané aspekty její diplomové práce.

1.0 TEORETICKÁ ČÁST

V první části textu formuluji výzkumné otázky práce. Na ně se snažím nejdříve v teoretické rovině odpovídat pomocí analýzy české a zejména zahraniční literatury a odborných článků. Teoretická část má ukázat, jak cíle efektivně definovat a jakou cestou jich docílit. Následně porovnávám nastavené cíle programu Make a connection s organizační teorií a naplňováním v praxi.

1.1. Vzkumné otázky

Co je cíl a jak by podle organizační teorie mělo probíhat jeho správné nadefinování, zavedení a dosažení?

Jsou cíle programu Make a connection nastavené v souladu s organizační teorií?

Vykládají si členové regionální hodnotící komise cíle programu Make a connection shodně?

Je výklad cílů členů regionální hodnotící komise odlišný od toho, jak si cíle vykládají koordinátorky programu Kraje hlavního města Prahy?

Jak realizátoři dvou vybraných projektů naplňují cíle programu Make a connection v praxi?

1.2. Konceptuální kontext

Zdrojovými daty je dostupná česká literatura, dosud nepřeložené publikace týkající se cílů v anglickém a německém jazyce. Většina použité literatury v cizím jazyce je čerpána z fondů švédských knihoven. Všechny překlady kromě určitých, v textu označených, jsou mé vlastní překlady. Z tištěných dokumentů a studií používám jako výchozí zdroje dat a poznatků publikace od roku 1990. Odůvodněním je historicko-společenský kontext vývoje neziskového sektoru v České republice a také přirozená snaha vycházet z co nejaktuálnějších zdrojů. Zároveň předpokládám, že studie publikované před rokem 1990 jsou zahrnuty v pozdějších pracích tohoto tématu.

Vzhledem k nedostatečnému množství a době vydání publikací využívám i informací uvedených na internetu, převážně na vyhledávacích www.google.com a www.wikipedia.com. Tato elektronická data však považuji za méně spolehlivá a sekundární.

V teoretické části diplomové práce se věnuji rozdělení cílů, jejich definování, aplikaci a dosahování. Nevěnuji se však všem aspektům cílových teorií, ale pouze těm, které se vztahují k nastavení a dosahování organizačních cílů. Toto užší vymezení souvisí s praktickou částí práce, ve které analyzuji cíle programu Make a connection organizace Nadace rozvoje občanské společnosti.

1.3. Dvě roviny cílů

Cíle mají dvě základní roviny. Jednou jsou cíle osobní, které si člověk dává sám (self – set) a dosahuje jich ve svém každodenním, osobním životě. Tato rovina spadá do psychologie a teorií behaviorismu a je spojena s aspekty motivace, potřeb, vůle, spokojenosti, odměny, výkonu, osobnosti a osobního růstu. Poznatky se využívají hlavně pro pracovní a vzdělávací procesy, ale aplikují se i v dalších oblastech sebeusměrňování, například ve sportu, ve zdravém stravování a podobně.

Druhou rovinou jsou cíle organizace, které bývají nastavovány kolektivem lidí a ve většině případů se kolektiv na jejich dosahování podílí (participative goals). (Seijts & Latham, 2000) V takovémto vymezení oblastí cílů organizace, jejich identifikace, nastavení a dosahování, spadá do „makro“ úrovně organizačních teorií. (Locke & Latham, 1990) Zodpovědnost za organizační cíle mají členové a vedoucí vrcholového managementu. Je zřejmé, že vhodné nastavení hlavních cílů, operačních úkolů a strategie je základním kamenem úspěchu. Na vedoucího či člena vrcholového managementu je tak vyvíjen poměrně silný tlak a očekávání. Pracovník zodpovědný za nastavení cílů by měl zvážit složitost cíle, jeho časovou náročnost, zkušenosti a schopnosti pracovníků a jejich předchozí výkon. Ohled se bere i na úspěšné naplnění cílů organizace v minulosti. Analýza cílů se v Čechách provádí např. pomocí metody SWOT a zpětnou vazbou. Metoda SWOT je manažerská technika, kde jsou analyzovány výhody a nevýhody daného jevu, jeho příležitosti a hrozby.

V cílovém managementu nejde vždy o pevné nastavení cílů. Je zde mnoho dalších vlivů jako změna interního prostředí (změna složení zaměstnanců, struktury, inovace organizace a podobně) a externího prostředí (větší konkurence, nedostatek požadovaných zdrojů, noví partneři a jiné).

V současné době přebírají organizace neziskového sektoru nástroje a techniky managementu a organizačního rozvoje z podnikajícího sektoru (př. Excellence Model/EFQM – Excellence in view). Lze tu vysledovat dva trendy. Ve třetím, neziskovém sektoru, dochází k byrokratizaci a profesionalizaci činností. Konkurenční prostředí veřejného a soukromého sektoru nutí původně neprofesionální neziskové organizace držet krok a plnit vysoká očekávání dárců, kteří často pocházejí ze sektoru soukromého, podnikajícího. Takovéto ovlivňování činnosti neziskového sektoru komerčními technikami zvýšení zisku a dlouhodobého nasměrování k prosperitě vede neziskové organizace k větší profesionalizaci. (Courtney, 2002) Chtějí-li neziskové organizace konkurovat tomuto sektoru co do přístupu ke zdrojům, pozornosti dárců a lidských zdrojů, musí prokázat, že jsou stejně výkonné a schopné (ang. termín businesslike) jako zbylé dva sektory. (Courtney, 2002)

O profesionalizaci subjektů třetího sektoru v České republice vypovídá četnost probíhajících školení o profesionalizaci, nabízených na webech: www.neziskovky.cz, www.nevladky.cz, a např. článek Magdalény Jantulové „O profesionalizaci neziskového sektoru“ z roku 2003 ve Sborníku z konference Dobrovolníci v krizových situacích.

1.4. Co je cíl?

V organizační teorii a cílovém managementu se setkáváme s různými definicemi cíle. Většinou se za cíl považuje to, čeho se snaží jedinec nebo organizace dosáhnout. Pro účely této práce zde představím definici Richarda Drafta a Hanse Hilgermanna.

“An organizational goal is a desired state of affairs that the organization attempts to reach. A goal represents a result or end point toward which organizational efforts are directed.” (Daft, 1992: 37)

[Cíl organizace je chtěným stavem událostí, kterého se organizace snaží dosáhnout. Cíl představuje výsledný nebo konečný bod, ke kterému se snaží organizace dospět.]

„Cíl: Stav, k němuž člověk směřuje, nebo stav, k němuž je zaměřen nějaký plán. (...) V praxi to znamená, že cíle nelze dosáhnout bez jeho plánování a úsilí o dosažení. Cíl má dvě části: konečný výsledek a prostředky k jeho dosažení.“ (Hilgermann, 1996: 14)

Obecně lze říci, že jsou dva druhy cíle. Takzvaný „mikrocíl“, který je jediný a časoprostorově blízký (single and proximal). Jeho dosažení lze měřit kvantitativně.

Tím druhým je cíl komplexní. Charakterizuje ho mnohočetnost, časoprostorová vzdálenost (multiple and distal goal) a občas i existence konfliktů mezi jednotlivými dílčími částmi. Komplexní cíl je spíše měřitelný kvalitativními metodami. (Locke, Smith, 1990; Yeara, Maitlis, Brunet, 1995; Tracy & Coupland, 1990)

Ve své diplomové práci se zaměřuji na komplexní cíle neziskové organizace, nevykazující konfliktní vztahy. Podle Edwina Locka a Garyho Lathama jsou mnohačetné cíle typické pro organizace. Jejich počet se liší podle druhu cílů, časového horizontu pro jejich dosažení, podle velikosti organizace a jejího stupně vývoje. (Locke & Latham, 1990)

1.4.1. Druhy cílů v neziskovém sektoru

V neziskovém sektoru se běžně vyskytují tři druhy chtěných stavů: poslání/hlavní cíl, vize a operační/specifické cíle. Poslání nese stěžejní hodnoty; motivaci aktérů a to, v co věří; hranice působnosti organizace; vytyčení cílové skupiny a prostředků, kterými lze změny ve vztahu k cílové skupině dosáhnout. (Courtney, 2002)

Vize podle Johna M. Brusina je ujasnění směřování a účelu organizace, její orientace do budoucna. Vize je odrazem vysokých ideálů a ambice a také krátkým a inspirujícím uvedením jedinečnosti organizace. Vize je rozšířena do okolí a nese informaci o rozhodnutích organizace. (Courtney, 2002)

“Mission, vision and values statements by their very nature tend to be inspirational, long term and broad.” (Courtney, 2002: 188)

[Poslání, vize a hodnotová stanoviska jsou přirozeně inspirující, dlouhodobé a široké.]

Autoři H. Mintzberg a J.A. Waters považují formulaci vize a hodnot za základ podnikatelské strategie. Tomu Roger Courtney oponuje tvrzením, že k dosažení

strategického plánu a vytčených klíčových cílů je třeba specifických cílů a zaměření na klíčové priority.

“From a practical perspective, too, most mission statements and organizational goals are couched in very general terms, making it very difficult to provide any clear measure of success in achieving either.” (Courtney, 2002: 124)

[Z praktického hlediska je většina oficiálně uváděných poslání a organizačních cílů formulována ve velmi obecných termínech, což velmi ztěžuje jakékoliv jasné měření úspěchu v jejich dosažení.]

1.5. Jak definovat cíl?

Na identifikaci cílů a jejich nastavení se ve většině organizací podílí vrcholový management. V případě obecně prospěšných společností, nadací a nadačních fondů u stanovování poslání a cílů aktivně působí i správní rada organizace. Je zřejmé, že bezchybné a srozumitelné formulování cílů a jejich zavedení je těžkým úkolem pro managery a poradní orgány. Teorie radí zapojit do procesu tvorby cílů všechny aktéry, jichž se to týká. (McNamara, 1999) V závěru však hlavní zodpovědnost za nastavení cílů nese vedoucí pracovník vrcholového managementu či dané sekce organizace.

„Prvním cílem k úspěšnému cílovému řízení je definování jasných, reálných a motivujících cílů. Bez jasně definovaných cílů byste mohli mařit čas, protože byste jednali bezúčelně, anebo byste usilovali o špatné cíle. Prvním krokem pro definování cílů je určení vašich potřeb.“ (Hilgermann, 1996:14)

Podobně se o cílech ve vztahu k naplňování potřeb(y) vyjadřuje Kotsalo-Mustonen v knize *Diagnosis of Business Success* a Roger Courtney v publikaci *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*.

Významnou roli pro úspěšné dosahování složitých cílů hraje nastavení jejich preferencí, tzv. goal priority. (Kernan, Lord, 1990) Nastavení priorit, např. jde-li nám více o kvalitu než o kvantitu, může vést k vyšším výkonům a snadnějšímu naplnění cíle. Podobně funguje i nastavení pořadí cílů, kdy dáme některým cílům větší váhu než jiným a určíme jejich časoprostorovou preferenci. Udání pořadí a priorit lze zdůraznit slovně, nebo je označit číselně, např. v první řadě jde o splnění finančních závazků, na druhém místě stojí dodržení plánu činností.

Obecně platí, že cíle specifické a náročnější vedou k vyšším výkonům a snaze k jejich naplnění. Manageri by se měli vyhnout vágní formulaci cílů: „předved'te to nejlepší, co ve vás je“. Ba naopak, čím je cíl jasnější a konkrétnější, tím se snadněji hodnotí jeho naplnění a roste motivace i odměna.

Nastavení priorit a konkrétních cílů je klíčovým momentem praktické části této diplomové práce. V případě programu Make a connection se setkáváme s cíli komplexními, široce nastavenými a rovnocennými. Následující část cílové organizační teorie se věnuje porovnání neziskového sektoru se sektorem podnikajícím.

1.6. Nástroje a techniky strategického plánování a cílového managementu

V soukromém a veřejném prostoru používají manageri formálně-racionální nástroje managerského plánování. Ve smyslu Weberovy byrokracie a hierarchického fungování organizace jsou nastavovány formální cíle a vymezení budoucnosti. (Alvesson and Willmott, 2003) To v případě neziskového sektoru nemusí platit. Manageri mohou rozvinout odlišný přístup k rozhodování. Mnoho organizací třetího sektoru vytváří vysoce pružný systém managementu. Jde o řízení dočasně vytvořených projektových skupin, kolegiálního managementu a podobně.

Rozdílné řízení a strategie v neziskovém sektoru souvisí i se systémem jejich financování. Neziskové organizace mají menší jistotu dostatku financí v budoucnosti. Většinou pracují na bázi časově omezených projektů a programů, které nejsou dotovány plynule, ale v určitých, vymezených termínech. Finanční nejistota spojená s žádáním o granty a krátkodobým plánováním může způsobit demotivaci a větší cirkulaci pracovníků, což výrazně ovlivňuje stabilní interní prostředí organizace.

„Distinctive management challenges such as difficulties in monitoring organizational performance, problems of managing multiple accountabilities, the need for intricate management structures in order to balance multiple stakeholders, conflicts between voluntarism and professionalism, the need to maintain signs of the organization's founding values and the tendency for third sector organizations to set vague organizational objectives.” (Lewis, 2001: 32)

[Charakteristický management čelí výzvám jako je složité monitorování organizačního výkonu, problémy se zvládnutím zodpovědnosti za mnohočetnost, potřeba složitých manažerských struktur pro balanc podílníků, čelí konfliktům mezi dobrovolnictvím a profesionalizací, potřebě zachování znaků zakládajících hodnot organizace a tendencím organizací třetího sektoru nastavovat vágní cíle.]

1.7. Charakter cílů - proměnlivost prostředí a hodnotových stanovisek z hlediska kontingenční teorie

Organizace často čelí proměnám vnějšího prostředí i vnitřních podmínek, proto cíle nelze považovat za dlouhodobé hodnotové normy. Některé elementy oddělení managementu může kontrolovat přímo (plánovaná změna počtu pracovníků), jiné nejsou plně předvídatelné (změny vnějšího prostředí, nové technologie a trendy trhu). V průběhu fungování organizace jsou cíle pozměňovány podle analýzy možností a hrozeb vnějšího prostředí. (Daft, 1992)

Pružný management souvisí i s obecnou charakteristikou neziskových organizací. Ty fungují v neustálém ohrožení jejich legitimacy.

„There is a constant threat to the legitimacy of the third sector organization because the goals of the organization may be constantly under challenge from within and from outside in the organization's environment, and because the very existence of the organization is called into question regularly through unstable funding conditions and through the possibility that the need which the organization is trying to meet can change“ (Lewis, 2001: 163)

[Neustálé ohrožení legitimacy třetího sektoru je způsobeno cíli organizace. Ty mohou být kdykoliv zpochybněny jak zevnitř, tak i zvenčí. Ohrožení legitimacy je dáno i samotnou existencí organizace, která je pravidelně brána v potaz hlavně z důvodu nestálého financování a možné změny potřeb, které se organizace snaží naplnit.]

Z tohoto důvodu je pravděpodobné, že bude velký rozdíl mezi formálně uváděnými informacemi o činnosti organizace a jejími neoficiálními cíli, které každodenně uskutečňují její pracovníci. (Lewis, 2001)

Tlakem vnějšího prostředí mohou být v případě neziskových organizací činitelé veřejné správy, sponzoři a dárci, koaliční neziskové a zastřešující organizace, média či veřejnost. Výsledkem tlaku vnějšího prostředí, ve kterém neziskové organizace pracují a vnitřních činitelů plynoucích z její dynamiky, může být odklon od cílů (goal deflection), jak o něm hovoří David Lewis v organizační odborné literatuře.

„What is termed ‘goal deflection’ in the organizational literature, as NGOs lose their original objectives and become involved in other, often less ambitious goals.“ (Lewis, 2001: 118)

[Odklonem se v organizační literatuře rozumí, když nezisková organizace ztratí své původní cíle a začne se zabývat jinými, často méně náročnými.]

1.8. Jak cíle dosáhnout?

Proto, aby bylo možné hlavního cíle dosáhnout, je třeba ho rozčlenit a specifikovat a přesně rozepsat do tzv. operačních cílů či strategií.

“Operative goals design the ends sought through the actual operating procedures of the organization and explain what the organization is actually trying to do. Operative goals describe specific measurable outcomes and are often concerned with the short run. Operative versus official goals represent actual versus stated goals.” (Daft, 1992: 41)

[Operační cíle formují závěry, o které se organizace snaží konkrétními operačními postupy. A také vysvětlují, co se organizace skutečně snaží dělat. Operační cíle popisují specifické, měřitelné výstupy a jak jich v krátké době dosáhnout. Vztah operační cíle - oficiální cíle zastupuje vztah konkrétní/skutečné - pevně stanovené.]

Pro ukázkou specifikace hlavního cíle použijí jeden z cílů programu Make a connection. Oficiální cíl „rozvinout pocit zodpovědnosti“ by bylo možné specifikovat na „dodržet finanční závazky spojené s uděleným grantem“ či ještě konkrétněji „použít poskytnuté finanční prostředky v souladu s harmonogramem jejich čerpání a na smluvené činnosti a náklady“.

Operační cíle mohou mít psanou, nebo pouze ústní podobu¹. Někdy bývají vymezeny smluvně, jindy jsou výsledkem diskuse s vedením organizace či managementu.

Podobně jako hlavní cíle by měly být operační cíle konkrétní a měly by nést měřitelné ukazatele, na základě kterých lze říci, zda byl cíl splněn. Ve výše uvedeném případě lze jasně říci, zda byly operační cíle splněny a vymezené čerpání prostředků bylo dodrženo. V průběhu naplňování operačních cílů je významná zpětná vazba, která může případné odklony od hlavního cíle usměrňovat. Procesu dosahování cílů a zmenšování rizika odklonu od cílů se věnuje následující kapitola.

1.9. Pravidla cílového řízení

Cílové řízení je vědomý proces kontrolovaného dosahování cílů. Cíle jsou plánovány a řízeny. Za řízení cílů je zodpovědný management organizace. Podle organizačních teorií je dosahování cílů snadnější pro pracovníky, kteří se na procesu jejich definování podíleli. (McNamara, 1999) Managerským úkolem je cíle zadat, vysvětlit a pracovníky motivovat k jejich dosažení. Aspekty motivace, zvyšování výkonu, sebedůvěry a vůle k dosažení cílů organizace spadají do cílového managementu a jsou zároveň spojeny s psychologií. Z těchto aspektů jsou pro mne zásadní dvě roviny: srozumitelnost nastavených cílů akterů a vztah nastavení cílů – očekávání jejich plnění.

Cíle mají být plánovány a řízeny. V případě ekonomicky zaměřených organizací, kterým jde o finanční zisky, je průběžná kontrola dosahování stanovených cílů usnadněna měřitelnými faktory. Jimi jsou například kvantitativní zvýšení čistého zisku a hotovostního toku za určité období, konkurenceschopnost, návratnost kapitálu, počet nových klientů, pracovníků a produktů, výdělečnost klientů, snížení výdajů na náklady, tržní atraktivita a podobně. Cíle podnikajících organizací rozčlenil Eero Kasanen na cíle konkurenční, tržní, finanční, výkonové a cíle týkající se prostředí. (Saravirta, 2001) Reinhard Sedliny používá kategorizaci cílů podle vazeb na trh a prodej, výrobu a produktivitu, osobní management,

¹ U slovního vyjádření hrozí riziko, že cíl bude mít spíše abstraktní podobu a jeho dosažení bude špatně měřitelné. Proto některé teorie cílů radí cíl – stav, kterého chceme dosáhnout - zapsat. (http://www.spider.hcp.navy.mil/index.cfm?RID=TTE_OT_1000056, „Goal analysis“, 16.11.2006)

logistiku a služby, na organizaci, ekonomii, na finanční situaci a sociální cíle a společnost. (Saravirta, 2001)

U neziskových organizací se průběžná kontrola uskutečňování cílů provádí jen velmi těžko z důvodu nedostatku objektivně měřitelných dat. Průběžné hodnocení by v tomto případě bylo možné kombinací kvalitativního výzkumu (rozhovory, interview, focus groups) s kvantitativními metodami (dotazníkové šetření). To je ale organizačně, časově i finančně velmi náročné. Proto se řeší průběžná evaluace činnosti programu či projektu krátkými konzultacemi, poskytnutím zpětné vazby, nebo návštěvou terénu.

Po analýze odborné literatury oblasti strategického managementu je zřejmé, že publikací týkajících se podnikatelského a soukromého sektoru je jasná převaha.

1.10. Měření cílů a hodnocení jejich dosažení

Další záležitostí v přístupu k cílům je vyřešení otázky, jak identifikovat operační cíle organizace a jak měřit dosažení cíle. Jak jsem již zmínila, podnikající instituce vykazují objektivně měřitelné činitele. Autoři Klein, Wesson, Hollenbeck a Alge kódují měřitelnost cílů podle tzv. objektivní probability of attainment a používají termíny „obtížný“ (difficult), „přiměřený“ (moderate) a „snadný“ (easy) cíl. (Klein, Wesson, Hollenbeck, Alge, 1999)

Zatímco u podnikajících organizací lze o dosažení cíle hovořit s jistotou na základě objektivního posouzení dosažených výsledků (např. čistý zisk) s plánovanými výsledky, je u nestátních organizací situace o dost složitější. Hodnocení výkonu ve sféře organizací třetího sektoru je komplexnější, protože tyto organizace plánují svoji práci s větší nahodilostí a v závislosti na postupném procesu jejich profesionalizace. Složitě posouzení splnění cílů vychází také z obecného citu pro „organizational direction“ [organizační směřování] spíše než z jasně nadefinovaných a dosažitelných cílů. (Lewis, 2001)

Hodnocení cílů podle cílových teorií může být objektivní, nebo subjektivní; externí, společné – tzv. joint evaluation, nebo sebehodnocením. (Lewis, 2001) V praxi se často uplatňují jejich kombinace.

V případě nestátních organizací se naplnění cílů měří spíše subjektivně:

“The organization will rate success by how happy clients and other stakeholders are with the services, or by how well it obtains scarce resources. (...) Someone has to go into the organization and learn what the actual goals are. Since goals reflect the values of top management, the best informants are members of the top management coalition. These managers can report on the actual goals of the organization. Once goals are identified, subjective perceptions of goal achievement can be obtained if quantitative indicators are not available.” (Daft, 1992: 59; 49)

[Organizace posoudí úspěch podle toho, jak spokojeni jsou klienti a podílníci se službami, nebo jak dalece se dosahuje vzácných zdrojů. (...) Někdo musí do organizace zajít a dozvědět se, jaké jsou konkrétní cíle. Dokud cíle odrážejí hodnoty vrcholového managementu, jsou jeho členové nejlepšími informátory. Tito manažeři mohou podat zprávu o konkrétních cílech organizace. Jsou-li cíle jednou rozpoznány a chybí-li kvantitativní ukazatele, může být o dosažení cílů rozhodnuto subjektivním nahlížením.]

Podobná kombinace objektivního se subjektivním posouzením naplnění cílů je uskutečňována i v případě programu Make a connection, kde je mezi cíli jediným objektivním kritériem dodržení pravidel čerpání peněz z grantu. U ostatních vypsanych cílů lze míru jejich naplnění stanovit spíše subjektivně či formou společné diskuse. Míra naplnění cílů není v praxi tohoto programu prováděna ve všech případech, ale například pouze u problematických a hraničních projektů.

Zásadní rozdíl v měřitelnosti cílů v ziskové a neziskové sféře tak spočívá v jejich charakteristice. Je-li cíl jednoduchý (single) a vykazuje-li měřitelné aspekty, lze o jeho dosažení, či nedosažení hovořit s jistotou. Naproti tomu cíl komplexní (komplex, multiple), typický pro neziskové organizace, je spíše abstraktní a hůře hodnotitelný. Obtížná měřitelnost plyne i z podstaty působení a hodnot neziskového sektoru, kde se například míra sociálního rozvoje jen těžko dokazuje. (Lewis, 2001)

„In some cases it may not be evident whether the goal can be achieved at all. It is very likely to be matter of some debate.“ (Yearta, Maitlis, Brunet, 1995: 239)

[V některých případech dokonce nemusí být zřejmé, zda může být cíle vůbec dosaženo. Je velmi pravděpodobné, že míra úspěšného dosažení cíle bude záležitostí debaty.]

Richard Daft uvádí, že pokud u komplexních cílů nelze měřit ani jeho dílčí cíle, může organizace přebrat již vytvořená kritéria cílů. (Daft, 1992)

Zatímco se v soukromém či veřejném sektoru měří naplnění cíle (např. zvýšení čistého zisku) v kategoriích „ano, cíl byl splněn“, či „ne, nesplněn“, v neziskovém sektoru k tomu slouží celá škála rozlišení. Např. cíl „rozvinout schopnosti a dovednosti mladých lidí“ může být jen těžko hodnocen kategorií „nesplněn“, jelikož k rozvoji dovedností a schopností dochází téměř každý den i v běžných situacích. Zde se spíše ptáme na míru jeho naplnění. Jeho měření by mělo rovinu externího posouzení (např. rodičem, učitelem apod.) a rovinu subjektivní, tzv. self-report measures [měření vlastním posouzením]. (Wright, O'Leary-Kelly, Corina, Klein, Hollenback, 1994)

Hodnocení cílů a jejich naplnění je úzce spjato s dostatkem informací a tedy se zpětnou vazbou. Protože jde o významný nástroj sběru dat, věnuji se jí v následující části textu.

1.11. Zpětná vazba

“Goals serve as a basis for evaluating the behaviour of participants or of entire organizations.” (Scott, 2003: 293)

[Cíle poskytují základ pro hodnocení chování zúčastněných nebo celé organizace.]

Jak jsem již zmínila, zpětná vazba má několik podob a může být využita v různých fázích organizačního dění. Získání zpětné vazby významně zvyšuje výkon a motivaci pracovníků a také zlepšuje nastavení cílů v budoucnosti. Zpětná vazba, stejně jako operační cíle, by měla být konkrétní, věcná a v ideálně také měřitelná. (Locke & Latham, 1990)

Zpětná vazba souvisí také s možným odklonem od původních cílů. V organizačních teoriích se setkáme se dvěma výklady. Odklon je z pozice cílového managementu hodnocen jako výsledek neúspěšného řízení cílů. Opačně se k němu staví teorie

přirozených systémů, které vycházejí ze struktur chování organizace. V nich je odklon považován za přirozený stav. V teorii přirozených systémů je tak významnější spíše o to, co je vykonáno než o to, o čem se rozhodlo a co se naplánovalo. (Scott, 2003)

Hodnocení výsledků a odvozování reprezentativních závěrů může být v neziskovém sektoru podníceno tlakem zakladatelů organizace, jejich sponzorů a dotujících institucí. Vynucování zhodnocení činnosti tak může vést k neochotě či dokonce odmítání evaluace, popř. k jejímu odbývání. Vágní přístup ve vyvozování závěrů lze odůvodnit nedostatkem času, financí a personálních zdrojů. V případě neúspěchu a negativních výsledků navíc hrozí organizacím třetího sektoru větší riziko poškození důvěryhodnosti a legitimacy.

Z těchto důvodů je management neziskového sektoru kritizován pro nedostatek exaktnosti a „failure to learn from failure“ [učení z chyb je chybou]. Jak Lewis zmiňuje, hodnocení výkonu neziskové organizace je spíše uměním než exaktní vědou. (Lewis, 2001: 134; 137)

V ideálním případě organizace na základě monitoringu a evaluace práce založí čtyři principy pro svou budoucí činnost. Jde o participaci (sdílení plánu a struktury a provedení), „negotiation“ [jednání] (diskuse se všemi podílníky o sebraných datech a analýzách), o učení (zlepšení a upravení chodu) a o flexibilitu (související se změnami podílníků a prostředí). (Lewis, 2001: 136)

Závěrečná část teorie se zaměřuje na očekávání. Očekávání jsou podstatnou součástí cílového managementu a cíle vždy doprovází. Jejich charakter a forma se od cílů liší.

1.12. Očekávání

V organizačních teoriích se setkáváme s několika druhy očekávání. Já se zaměřuji pouze na ta, která jsou spojena s cíli. Očekávání jsou však problematická, pokud jde o sběr dat a přístup k nim. V organizačních teoriích se setkáváme s nedostatkem odborné literatury a konceptů².

² Teorie očekávání např. zcela chybí v knize Barbary Czarniawske. (ed.) 2006. „Organization Theory, Volume II. Current Trends and Disciplinary Reflection.“ Edward Edgar Publishing Limited. Nevěnuje se jí

Autoři Mary C. Kernan a Robert G. Lord se sice věnují vlivu valance, očekávání a nesourodému výkonu u jednoduchých a složitých cílů, nicméně jejich závěry vychází ze studií z 80. let a pro tuto práci jsou nepoužitelné. (Kernan & Lord, 1990) Jiní autoři zmiňují počátky tzv. expectancy theory [teorie očekávání] v 60. letech u Vrooma, který považuje očekávání za „uncertain, particular outcome“ [nejasný, zvláštní výstup]. Vroomovu teorii dále rozvíjeli Porter a Lawler. Ti hovoří o spokojenosti s výkonem, o významu odměny a ohodnocení snahy. V 70. letech pak Lawler rozvinul model „effort – performance“ [snaha - výkon]. (Mullins, [1985] 1996) Osobně však považuji tyto teorie za zastaralé, a proto se jim dále nevěnuji.

V novějších organizačních teoriích je teorie očekávání rozvedena pouze velmi výjimečně a je-li uvedena, odkazuje na 60. léta a nepřináší konkrétní poznatky. Výjimkou je příkladová studie „Knowledge workers“ společnosti Tampoe, kde jsou zmíněny čtyři charakteristiky výkonu: kompetence k úkolu, týmová a manažerská podpora, jednoznačnost úkolu a rolí, ocenění korporací/společností. (Mullins, [1985] 1996)

Obecně lze říci, že jsou očekávání obousměrná. Nadřízený očekává od podřízeného splnění cílů v časovém horizontu a v dostatečně dobré kvalitě. Na druhé straně podřízený od nadřízeného očekává srozumitelné objasnění vytčených cílů, jejich zavedení, řízení a hodnocení jejich naplňování v průběhu a na konci činnosti. Po ukončení činnosti či projektu je většinou oboustranně očekávána zpětná vazba.

Očekávání jsou velmi často nepsaná a tedy ne vždy jasně formulovaná. V souvislosti s programem Make a connection jsou pro mne významné dva druhy očekávání. Jedním očekáváním je aplikace cílů při schvalování projektových žádostí. To se týká vztahu koordinátorů/-rek a členů regionální hodnotící komise.

Očekávání ve vztahu vedení Nadace rozvoje občanské společnosti a národní koordinátorky k lokálním koordinátorům/-kám vychází z oficiálních a písemných dokumentů:

„S každým regionálním partnerem (organizací) je uzavřena smlouva o přidělení nadačního příspěvku na realizaci programu. Ta také obecně vymezuje povinnosti, které regionální partner má. Zároveň je ve smlouvě odkaz na manuál programu, který řeší všechny ostatní detaily, obsahuje pravidla výběrového řízení, hodnocení a podobně,“ uvedla národní koordinátorka programu Anna Onucová. (Onucová, 2007)

Ze zúčastněného pozorování na tiskových konferencích při vyhlášení dalšího ročníku programu, při setkání absolventů nebo na školeních pro realizátory bych označila vztahy koordinátorů/-ek za poloformální a přátelské, což se projevuje i ve formě, kterou jsou pracovní očekávání vyjádřena.

Druhým typem očekávání jsou poloformální a nepsaná očekávání naplňování cílů ve vztahu lokální/ho koordinátora/-ky Prahy vůči realizátorům v souvislosti s naplňováním nastavených cílů. I tato očekávání však mají oficiální a smluvně daný základ:

„Mladí realizátoři uzavírají smlouvu s regionálním partnerem. Ve smlouvě jsou kromě finančních závazků instruováni i k tomu, jak mají o programu komunikovat, že se budou účastnit školení apod. Smlouva je součástí manuálu.“ (Onucová, 2007)

V následující části textu uvedu program Nadace rozvoje občanské společnosti „Make a connection“, jeho popis a charakteristiku cílů. Porovnáváním nastavení a nadefinování programových cílů s výše uvedenou teorií provedu jejich analýzu.

2.0. CHARAKTERISTIKA PROGRAMU MAKE A CONNECTION A ANALÝZA JEHO CÍLŮ A OČEKÁVÁNÍ

2.1. Popis programu „Make a connection – Připoj se“ Nadace rozvoje občanské společnosti

Make a connection je globálním programem nadace „International Youth Foundation“. V dubnu roku 2000 se jeho světové působení rozšířilo do České republiky. V České republice ho od roku 2002 zastřešuje a finančně spravuje Nadace rozvoje občanské společnosti se svými lokálními partnery a ve spolupráci se společností Nokia.

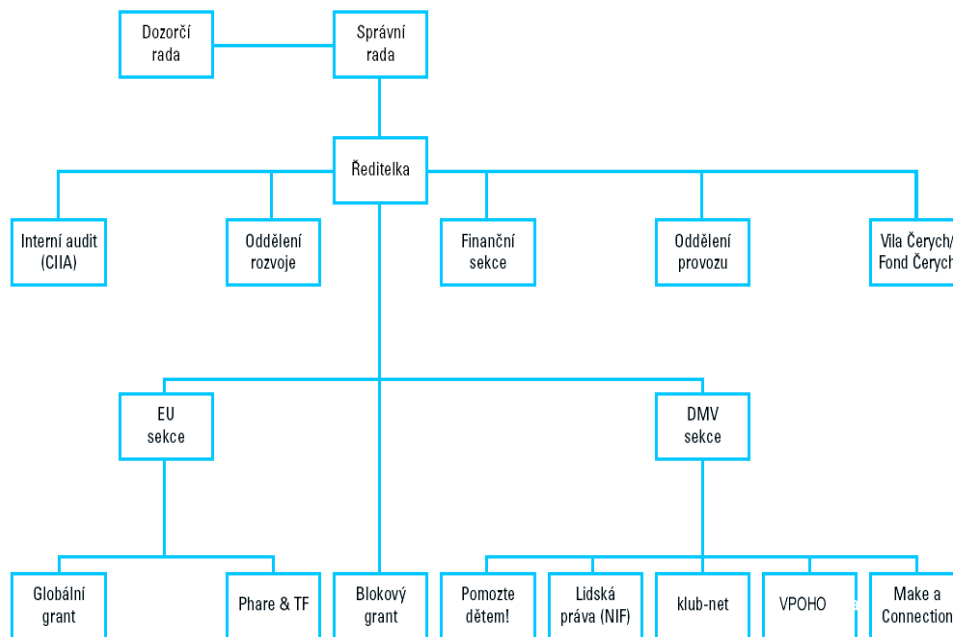
Nadace rozvoje občanské společnosti je jednou z největších nadací v České Republice.

„Nadace posiluje rozvoj neziskového sektoru, dárcovství a dobrovolnictví, a tím přispívá k rozvoji občanské společnosti a k evropské integraci. Podporuje takové neziskové organizace, které poskytují pomoc ohroženým a znevýhodněným skupinám, hájí lidská práva, demokratické hodnoty, přispívají k vzájemnému soužití a toleranci menšin ve společnosti nebo jinak ožívují zájem občanů o místní rozvoj a veřejný život. Jednou z klíčových cílových skupin jsou děti a mladí lidé, které nadace podporuje v rámci specifických programů. Nadace také trvale usiluje o zvyšování informovanosti a vzdělání v oblasti neziskového sektoru.“ (http://www.nros.cz/o_nadaci, „O nadaci“, 18.03.2007)

Velikost nadace odvozují od horizontální úrovně počtu oddělení, spravovaných programů a grantů. Za významné kritérium považují i vertikální organizační strukturu nadace. Ta je podstatná pro porozumění fungování nadace a pro porozumění procesu od nastavování cílů po jejich realizaci. Proto tuto strukturu uvádím v následující kapitole.

2.2 Organizační struktura Nadace rozvoje občanské společnosti

V aspektu nastavených cílů je v teorii i praxi významná organizační struktura nadace. Tu odvozují z grafického schématu Výroční zprávy Nadace rozvoje občanské společnosti 2005 (Výroční zprávy Nadace rozvoje občanské společnosti 2005. Podporujeme odpovědnost občanů za věci veřejné:3)



Organizační struktura Nadace rozvoje občanské společnosti. 2007. (www.nros.cz/o_nadaci/organizacni-struktura, „Organizační struktura“, 12.06.2007)

V organizačních teoriích se posuzuje komplexnost organizace podle vertikální a horizontální osy. Ředitelkou nadace je Hana Šilhánová. Ta zodpovídá za sekce EU, sekci „děti, mládež, vzdělávání“ a za Blokovaný grant. Tyto sekce spravují jednotliví programoví koordinátoři. U programu Make a connection jsou dále na vertikální ose lokální koordinátoři pěti krajů, kteří se starají o program v daných regionech prostřednictvím partnerských organizací zaměřených na dobrovolníky a mladé lidi. Pozici zbývajících aktérů (asistentky programu, realizátoři projektů, dobrovolníky u programu a členů regionální hodnotící komise) ve struktuře nadace a programu Make a connection nezmiňují oficiální webové stránky nadace, ani vnitřní manuál programu.

(Výroční zpráva Nadace rozvoje občanské společnosti 2005. Podporujeme odpovědnost občanů za věci veřejné; VadeMaCum aneb manuál programu Make a connection – Připoj se, s.d.)

V horizontální rovině spravuje Nadace rozvoje občanské společnosti několik programů a grantů. Program Make a connection je jedním ze čtyř programů pro děti a mládež. Nadace spravuje ještě další tři programy - Pomozte dětem!, Klub-net a VPOHO. Z nich je zřejmě nejznámější sbírkový projekt Pomozte dětem!, který je dobře propagován Českou televizí.

Aktéry programu Make a connection jsou: národní koordinátorka, lokální koordinátoři, sponzor programu, členové hodnotících komisí a mladí žadatelé o grant.

2.3 Regionální a časová působnost programu v České republice

Program probíhá v síti dětských domovů České republiky a v pěti krajích České republiky – v Ústeckém, Pardubickém, Jihomoravském, Moravskoslezském kraji a v hlavním městě Praha.

Lokálními partnery jsou občanská sdružení Altus³ v Pardubickém kraji, VITA v Moravskoslezském kraji, Ratolest v Jihomoravském kraji, Dobrovolnické centrum v Ústí nad Labem a Hestia – Národní dobrovolnické centrum v Praze a Nadace Terezy Maxové pro dětské domovy v ČR.

Pro svoji diplomovou práci jsem si z těchto pěti regionů vybrala kraj hlavního města Prahy, ve kterém je program zajištěn spoluprací s lokálním partnerem – Národním dobrovolnickým centrem Hestia. Kritériem výběru regionu byla shoda lokality s místem studia a tedy možnost pravidelného setkávání s realizátory podpořených projektů i jejich koordinátory/-kami.

První myšlenky o rozšíření programu do České republiky se objevily v roce 2000. K zavedení programu Make a connection došlo v roce 2002 a na počátku roku 2007 byl ukončen jeho pátý ročník. V současné době je vyhlášen jeho poslední ročník. O program je však velký zájem, a tak se zdá, že bude jeho funkční působení prodlouženo na další období.

V ročním časovém harmonogramu je program vyhlášen počátkem kalendářního roku. K 31. březnu je vyhlášena uzávěrka projektových žádostí. Ty jsou posléze dvoukolovým hodnotícím systémem zhodnoceny a na základě kritérií pro hodnotitele a rozhodnutím členů komisí podpořeny finančním grantem. Úspěšní realizátoři obdrží k 1. červnu výsledky komise a započnou jejich projekty. Realizace projektů trvá do konce kalendářního roku. Ve výjimečných případech lze vedení programu požádat o prodloužení

³ To vystřídal v roce 2007 občanské sdružení Klub Hurá kamarád.

doby realizace maximálně o dva měsíce. U všech projektů jsou na jejich konci odevzdány závěrečné projektové zprávy, které se v průběhu počátku roku zpracovávají a vyhodnocují.

2.4 Charakteristika programu a jeho jedinečnost

Program Make a connection je určen mladým lidem ve věku 16-24 let, kteří realizují vlastní projekty prospěšné pro lokální komunitu i širší veřejnost. Program je nastaven tak, že je nejméně ve dvou aspektech v Čechách jedinečný.

Prvním lákadlem pro mladé lidi je, že se na projekty nekladou žádná tematická omezení. Díky tomu může mnoho mladých lidí uskutečnit své zajímavé nápady, které se do té doby nemohly zrealizovat kvůli nedostatku financí či znalostí v této oblasti.

Druhou výhodou a významnou předností je, v porovnání s jinými podobnými programy, které realizují vládní i nevládní organizace⁴, že k získání finančních prostředků nemusí žadatelé zakládat žádnou organizaci a nemusí mít veřejně uznaný status. Realizační tým tak tvoří osmičlenná neformální skupina mladých lidí⁵.

Rozdělení rolí a zodpovědnosti uvnitř skupiny je ponecháno na vlastním uvážení. Dva z osmi členů jsou vybráni jako zástupci týmu a projektu. Ti se smluvně zavazují k plnění finančních a dalších projektových povinností. Zástupci týmů jsou také zváni na programová školení.

V průběhu realizace projektu jsou jeho zástupci povinni se zúčastnit dvou školení. Ta jsou zaměřena na praktické dovednosti: jak vést účetnictví projektu, jak komunikovat s médii, jak projekt správně prezentovat na veřejnosti, jak pracovat v týmu, jak vyplňovat formuláře a závěrečnou zprávu o projektu, na koho se obrátit v případě nesnází apod. Školení jsou poloformální a přátelská. Realizátoři se u nich seznámí nejen s pojmy a záležitostmi neziskového sektoru (projektový management, public relation), ale také s národním a lokálním koordinátorem/-kou a dalšími příznivci programu (absolventi,

⁴ V České republice je zacílen na finanční a odbornou pomoc dětem a mládeži také program Evropské Unie „Mládež“. Od 1.1. 2007 pod názvem Mládež v akci. Porovnání obou programů je názorně předvedeno tabulkou v příloze práce.

⁵ Minimálně jeden z členů týmu musí být starší 18ti let. Program není určen formálními organizacím.

sponzoři, pracovníci nadace). Dotazy a problémy mohou realizátoři pravidelně konzultovat s lokálním koordinátorem/-kou.

Školení mají zvýšit pravděpodobnost naplnění projektových cílů a činností a tím napomoci dosažení cílů programu.

Konkrétní nastavení cílů analyzuji v následující sekci.

2.5 Cíle programu Make a connection v roce 2005 a jejich analýza

Analýzu cílů provádím porovnáním cílové teorie s vypsány cíli programu. U Nadace rozvoje občanské společnosti rozumím „hlavním cílem“ (anglická terminologie) poslání nadace⁶ a „operačními cíli“ cíle programu Make a connection.

Cíle jsou zde ideálním a komplexním stavem, který se program snaží dosáhnout. Nadace rozvoje občanské společnosti je neziskovou organizací třetího sektoru, tomu odpovídají i určité charakteristiky nastavených programových cílů. Cíle spadají do kategorie organizačních cílů a makro úrovně. Programové cíle mají komplexní, složitý a spíše nekonfliktní charakter⁷.

2.5.1 Nastavení a nadefinování cílů

Nastavení a nadefinování cílů provádí správní rada Nadace s poradními orgány a pracovníky sekce pro děti a mládež, s národním koordinátorem/-kou programu a ve spolupráci s organizací International Youth Foundation a sponzorem programu Nokia. Jak Anna Onucová, současná národní koordinátorka, poznamenala, vodítkem a inspirací nastavení cílů programu byla jednak polská verze programu z důvodu podobné kulturně-historické situace a také výzkumy o dobrovolnictví a angažovanosti mladých.

Cíle jsou schvalovány a vypisovány pro každý ročník programu. Anna Onucová je hodnotila: „*Cíle jsou konkrétní pro české podmínky a v souladu s posláním nadace NROS. Cíle jsou v jejich nastavení přizpůsobeny místním podmínkám, co do organizace i správy programu. Jsou zaměřeny na nezaměstnané mladé lidi a na změnu jejich apatie vůči okolí.*“ (Anna Onucová v polostrukturovaném rozhovoru dne 14.12.2006)

⁶ Poslání nadace: Nadace rozvoje občanské společnosti (NROS) posiluje rozvoj neziskového sektoru, dárcovství a dobrovolnictví, a tím přispívá k rozvoji občanské společnosti a k evropské integraci. Podporuje takové neziskové organizace, které poskytují pomoc ohroženým a znevýhodněným skupinám, hájí lidská práva, demokratické hodnoty, přispívají k vzájemnému soužití a toleranci menšin ve společnosti nebo jinak oživují zájem občanů o místní rozvoj a veřejný život. Jednou z klíčových cílových skupin jsou děti a mladí lidé, které nadace podporuje v rámci specifických programů. Nadace také trvale usiluje o zvyšování informovanosti a vzdělání v oblasti neziskového sektoru. Zdroj: „Informace o Nadaci rozvoje občanské společnosti (NROS)“, 2005. NROS. S.1

⁷ V organizačních teoriích se o konfliktních cílech hovoří v souvislosti s autoritou, koalici, množstvím aktérů a v souvislosti s časem. Vzhledem k tomu, že program sponzoruje pouze jeden sponzor, nevzniká v tomto ohledu žádný konflikt.

Zodpovědnost za nastavené cíle nese vedení Nadace a za naplňování cílů programu je zodpovědná národní koordinátorka. Za dodržení vytčených cílů v jednotlivých regionech zodpovídají lokální koordinátoři. Role koordinátorů/-rek programu odpovídá pozici managerů v organizačních teoriích.

V pátém ročníku v roce 2006 za fungování programu a nastavené cíle zodpovídala národní koordinátorka programu Mgr. Anna Onucová. Za regionální chod projektů a řízení procesu naplňování cílů v kraji hlavního města Prahy byla zodpovědná Lída Nepustilová.

Podle výše uvedené teorie a jejích vybraných aspektů se nyní pokusím o zodpovězení druhé výzkumné otázky, zda jsou cíle programu Make a connection nastavené v souladu s organizační teorií.

Aby cíle v obecné rovině byly v souladu s organizační teorií neziskového sektoru, měly by vykazovat znaky širokého nastavení programových cílů, které souvisí s flexibilitou v proměnlivém prostředí. Dalším rysem by byla absence kvantitativně měřitelných aspektů a uplatňování spíše kvalitativních metod hodnocení naplnění cílů.

2.5.2 Oficiální cíle programu Make a connection

V roce 2005 Nadace rozvoje občanské společnosti vypsalala a veřejně uvedla následující programové cíle:

„Zvýšit šanci mladých lidí aktivně se podílet na životě místních komunit, přispět svým nápadem a svou prací a realizovat své aktivity v prostředí, které je jim blízké a způsobem, který je baví.

Zlepšit povědomí mladých lidí o dobrovolnictví a NNO obecně, rozvíjet jejich občanské hodnoty a pocit zodpovědnosti.

Rozvinout schopnosti a dovednosti (tzv. life skills) mladých lidí a přispět tak jejich lepšímu a snadnějšímu uplatnění na trhu práce.“ (Výroční zpráva NROS, 2005: 31)

Nadefinované cíle roku 2005 jsou nastaveny oproti předchozímu ročníku s jistou obměnou, zejména v jejich počtu.⁸

V následující části práce si pokládám tyto otázky: Jsou cíle programu Make a connection jednoduché (single)? Jsou programové cíle jednoznačné? Chápu a vykládají si tyto cíle členové regionální hodnotící komise jednotně?

Při hledání odpovědí na otázky začínám u analýzy oficiálních cílů programu. V nich jsou používány výrazy „místní komunita“, „občanské hodnoty“ a zkratka „NNO“. Program Make a connection vytvořil vnitřní manuál, ale ani v něm nejsou tyto pojmy vysvětleny. Vzhledem k tomu, že manuál není běžně přístupný široké veřejnosti, považuji pojmy bez jejich konkretizace v manuálu za široce nadefinované. To plně odpovídá organizačním teoriím nastavení cílů v neziskovém sektoru.

Interpretaci znění cílů a jejich srozumitelnost následně zjišťuji v rámci praktické části polostrukturovanými rozhovory se členy hodnotící komise a s koordinátorkami programu.

2.5.3. Procesy od nastavení cílů po jejich naplňování v časovém harmonogramu

Zavedení a plnění cílů lze rozdělit na několik časových úrovní. Dělení na jednotlivé fáze je pouze pomocným a neoficiálním nástrojem v této práci.

V první fázi schválí národní koordinátorka a správní rada Nadace cíle pro daný ročník programu.

Ve druhé fázi jsou cíle zprostředkovány lokálním koordinátorům/-kám a hodnotitelům v podobě interního manuálu a e-mailovou komunikací. Nadace následně cíle oficiálně zveřejní na svých webových stránkách a v propagačních materiálech.

Ve třetí fázi je vytvořen „Formulář pro hodnotitele“. Jde o kritéria hodnocení napomáhající členům regionální hodnotící komise ve správném rozhodování u projektových žádostí.

⁸ Cíle 3. ročníku byly: „Nabídnout šanci k aktivní spoluúčasti mladých lidí na životě místních komunit, umožnit jim, aby mohli přispět svým nápadem a prací a realizovat své aktivity v prostředí, které je jim blízké, a způsobem, který je baví.;Zlepšit povědomí mladých lidí o dobrovolnictví a neziskových organizacích obecně a prostřednictvím dobrovolné práce na vlastních projektech rozvíjet jejich občanské hodnoty, pocit zodpovědnosti.; Rozvinout sebeúctu mladých lidí, jejich sebevědomí, samostatnost, pocit souměřitosti, užitečnosti pro ostatní; umožnit jim za svou práci zažít uznání a respekt.;Rozvinout schopnosti a dovednosti (tzv. life skills) mladých lidí a přispět tak k jejich lepšímu a snadnějšímu uplatnění na trhu práce.“ (Výroční zpráva NROS, 2004)

Ve čtvrté fázi jsou cíle aplikovány pomocí těchto kritérií na žádosti o granty. Kolektivním rozhodnutím dojde k výběru žádostí.

V páté etapě se vybraní realizátoři seznámí s lokálními koordinátory/-kami a se smluvními podmínkami realizace projektů. K upřesnění cílů programu a podepsání smlouvy dojde na prvním školení zástupců projektů. Ve smlouvě se zástupci realizačního týmu Nadaci zavazují k plnění finančních závazků, reprezentativnímu jednání a k jiným povinnostem plynoucím z programu.

Následně jsou cíle uváděny do praxe realizací projektů.

V sedmé fázi dochází k průběžné kontrole naplňování cílů. Lokální koordinátor/-ka komunikuje s realizátory a navštěvuje terén. Změny v projektových činnostech a čerpání peněz grantu, stejně jako případný odklon od projektových cílů, je průběžně konzultován s lokální/m koordinátorem/-kou.

V osmé fázi proběhne závěrečná evaluace projektů dotazníkovým šetřením a slovním ohodnocením ročníku jednotlivými lokálními realizátory. Formuláře dotazníků vyplňují realizátoři sami. Jde o formu sebehodnocení.

V závěrečném hodnocení programu jsou výsledky dotazníků a zpětné vazby zpracovány do podoby pro novináře, sponzory a výroční a tiskové zprávy Nadace.

Z těchto etap je pro mne podstatný proces uplatnění cílů a kritérií výběru žádostí regionální hodnotící komisí a naplňování cílů v praxi realizací vybraných projektů. Výběr těchto aspektů je odůvodněn omezeným přístupem k informacím ve zbývajících aspektech. Fáze definování cílů a hodnotících kritérií, nastavení smluvních podmínek a průběžné kontroly činnosti projektů jsou záležitostmi interní, neveřejné komunikace a struktury organizace. Podobně je tomu s očekáváním ve vztazích vedení Nadace – národní koordinátorka – lokální koordinátoři/-rky, které jsou uzavřené aktérům mimo smluvně dané vztahy a Nadaci.

2.5.4. Proces aplikace cílů regionální hodnotící komisí

Za podstatné v daném vymezení přístupu k informacím považuji pro moji práci roli regionální hodnotící komise a jednání realizátorů po schválení jejich projektové žádosti.

Roli regionální hodnotící komise považuji za klíčovou pro aplikaci cílů, zejména z důvodu jejího složení (členem regionální hodnotící komise je zástupce sponzora) a také

z důvodu aktivní role při eliminaci potencionálně neúspěšných projektů. Aktivní role dobrovolníků-realizátorů je významná pro vlastní dosažení programových cílů.

Nyní podrobně popíši proces hodnocení projektových žádostí na regionální úrovni a představím interpretace programových cílů u členů regionální hodnotící komise.

2.6. Hodnocení žádostí o grant jako proces aplikace vypsaných cílů

Program Make a Connection není „klasickou soutěží“. Z projektových žádostí pečlivě vybírá „ty nejlepší“, co „obsahují opravdu dobré a inovativní nápady, prokazují jasný přínos pro okolí, v němž mladí lidé žijí.“ (www.makeaconnection.cz, „Hodnotící komise Make a connection“, 3.11.2006)

U podaných žádostí o grant posoudí odborná komise dané lokality vhodnost aktivit a navrhne finanční podporu smysluplných projektů. Ta může činit až 50 000 Kč. Vedle financí jsou vybrané projekty podpořeny i odbornou pomocí.

Pro hodnocení přijatých projektových žádostí o grant je uplatněn dvoukolový hodnotící systém. Výběrové řízení pro program Make a Connection vyhlásila Nadace rozvoje občanské společnosti k 26.lednu 2006.

„Výběrové řízení má tři hlavní kola:

1. kolo: příjem a zpracovávání projektových žádostí, kontrola formálních náležitostí (např. zda je žádost vyplněna správně, zda je podepsána, odevzdána včas apod.) Toto kolo probíhá první týden v dubnu.

2. kolo: věcné hodnocení projektových žádostí dle stanovených kritérií v 6 regionálních hodnotících komisích, které odpovídají regionální působnosti programu Make a Connection (viz. níže). Každou žádostí se detailně zabývá 5 hodnotitelů nejprve individuálně, poté na společných zasedáních v regionech. Toto kolo probíhá po celý duben a jeho výsledkem je návrh žádostí k podpoře.

3. kolo: projednávání navržených žádostí k podpoře sedmičlennou hlavní hodnotící komisí. Výsledky hodnocení z regionů se zabývá 7 hodnotitelů nejprve individuálně a poté na společném zasedání. Hlavní hodnotící komise činí definitivní rozhodnutí o podpoře či nepodpoře projektových žádostí. Toto kolo probíhá v květnu a jeho výsledkem je konečný

seznam podpořených žádostí, který ve finále schvaluje správní rada NROS.“ (Pravidla výběrového řízení a instrukce pro uchazeče o grant z programu Make a connection, 2006:1)

„Výběr projektů, kterým je následně udělen grant, se řídí pravidlem bodového hodnocení a následného hlasování, přičemž rozhoduje vždy nadpoloviční většina hlasů.“ (www.makeaconnection.cz, „Hodnotící komise Make a connection“, 3.11.2006) Bodové hodnocení probíhá na základě kritérií, které obdrží hodnotitelé spolu s žádostmi o grant.

2.6.1. Formulář pro hodnotitele – noví žadatelé

Kritéria pro hodnotitele regionální komise jsou písemná a mají obsahovou a rozpočtovou část a část přínosu projektu. V textu používám termín „kritéria hodnocení/ pro hodnotitele“, čímž odkazuji na tento formální dokument programu. Žadatelům o grant nejsou přesná kritéria pro hodnotitele přístupná. Žadatelům se ale do ruky dostává obdobný materiál Nadace. Jde o „Pravidla výběrového řízení a instrukce pro uchazeče o grant z programu Make a connection“. Tam jsou jasně vymezeny podmínky účasti, účel grantů, instrukce k formulářům a systém hodnocení.

Cílovou skupinou příjemců grantu jsou mladí lidé, u nichž lze předpokládat omezené zkušenosti s psaním projektu, proto se při posuzování žádostí klade důraz především na inovativnost a přínos projektu, nikoliv na jeho formální zpracování.

2.6.2. Členové regionální hodnotící komise a systém hodnocení

Složení regionální hodnotící komise zastupuje soukromý, veřejný i neziskový sektor. Konkrétněji jsou zde zastoupeny místní nestátní neziskové organizace, místní administrativa nebo školy, místní média a také klub absolventů Make a connection a místní podnikající sektor.

Hodnotitelé prvního výběrového kola hodnotí projekty bez nároku na honorář - na dobrovolnické bázi. Podepisují pouze prohlášení o mlčenlivosti a to, že nebudou hodnotit projekty, u kterých by nastal střet zájmů.

Hodnotitelé obdrží žádosti o granty poštou či osobně. Na základě psaných kritérií hodnocení přidělí projektu číselné hodnocení v každé kategorii. Celkovým součtem bodů je

nezávisle na ostatních členech hodnotící komise sestaven žebříček žádostí. Lokální koordinátor/-ka, který/-á celé regionální hodnocení vede, následně sdělí výsledky a vyzve členy komise k hlasování, popř. k debatě, je-li stav nerozhodný či nejasný. Projekty, na kterých se hodnotitelé shodnou, jsou doporučeny k podpoře a většinou později schváleny i komisí 3. kola.

U projektů, které nejsou jednomyslně odsouhlaseny pro podporu v plné verzi se dále rozhoduje o jejich úpravách /často v sekci časového plánu, počtu činností a v rozpočtu/. Takto upravené projektové žádosti postupují k dalšímu hlasování. Projekty označené za „doplňkové projekty“, kterými si nejsou regionální hodnotitelé zcela jistí, mohou být ponechány na zvážení hlavní hodnotící komise.

Regionální komise se při výběru žádostí pro podporu řídí vypsányými kritérii hodnocení, vlastními zkušenostmi a popř. komentáři lokálního koordinátora/-ky, jde-li o projekty druhého ročníku. U projektových žádostí se klade důraz na provázanost a logický rámec, na dobrý nápad, srozumitelnost provedení projektových činností a „realistický“ rozpočet, dále na jasný lokální kontext a cílovou skupinu, kterou má projekt oslovit. Body jsou udíleny za obsahovou a rozpočtovou složku a za přínos projektu.

Teoretickou část práce správného nastavení, dosahování a naplnění cílů organizačních teorií nyní aplikuji na konkrétní případ programu české neziskové organizace. Zvoleným programem je globální program Make a connection Nadace rozvoje občanské společnosti. Na něm uplatňuji výstupy teorie cílů, zpětné vazby a očekávání a zjišťuji, zda jsou cíle programu definovány a dosahovány v souladu s organizační teorií. Praktickou část tvoří tři výzkumy zaměřené na tři roviny nahlížení na cíle. První je rovina členů regionální hodnotící komise, kteří cíle programu aplikují na projektové žádosti o grant. Druhou rovinou je pohled národní a lokální koordinátorky programu a jejich asistentky, které cíle řídí. Třetí perspektivou jsou realizátoři vybraných projektů, kteří cíle programu v praxi naplňují.

3.0 PRAKTICKÁ ČÁST

3.1. Shodné chápání programových cílů a kritérií hodnocení u členů regionální hodnotící komisi

Vzhledem k tomu, že hodnocení projektových žádostí probíhá individuálně, a vzhledem k pestrému a jednorázovému složení komise⁹ je pro program významné, aby hodnotitelé rozuměli kritériím hodnocení a programovým cílům jednotně. To jsem se rozhodla ověřit v první sekci praktické části práce.

Nejdůležitější výstupy práce, klíčová tvrzení a vlastní závěry uvádím v rámečcích. Ty mají vizuálně potrhout význam uváděných informací a zjištění v souvislém textu a ulehčit tak čtenáři četbu práce a orientaci v ní. Pod rámečky následuje detailnější diskuse s citacemi respondentů.

3.1.1. Cíl výzkumu

Cílem prvního výzkumu je zjistit u členů regionální hodnotící komise pátého ročníku programu Make a connection v kraji Hlavního města Prahy

- 1) jednoznačnost, srozumitelnost a jednotné chápání cílů a kritérií pro hodnotitele projektových žádostí
- 2) jaký projekt považují a úspěšný a na základě jakých kritérií

3.1.2. Respondenti

Regionální hodnotící komisi tvoří pět zástupců různých oblastí. Ve složení komise v roce 2006 v Praze byli tři muži a dvě ženy. Dva ze členů komise se hodnocení projektových žádostí účastnili poprvé a s hodnocením neměli zkušenost.

⁹ Členové regionální komise se navzájem poprvé seznamují až na počátku zasedání hodnocení projektových žádostí.

Rozhovory se všemi pěti členy komise jsem prováděla od června do září 2006. Rozhovory s hodnotiteli probíhaly formálně. S jedním členem hodnotící komise si z důvodu stejné věkové kategorie a studijnímu zaměření tykám. S ním probíhal rozhovor spíše poloformálně.

Mimo tohoto člena, zástupce absolventů programu, jde o lidi ve střední věkové kategorii. Jejich jména jsem se rozhodla ponechat v anonymní podobě označením písmeny abecedy. K tomu mě vedly dva důvody. Jednak hodnotitelé pracují bez nároku na odměnu a případná konkrétní kritika jejich postojů vůči programu by mohla ovlivnit jejich další působení v komisi, jednak členové hodnotící komise jsou smluvně zavázáni mlčenlivostí vztahující se k projektům a projektovým informacím. Z těchto důvodů uvádím pouze obecnější charakteristiku respondentů a jejich zázemí.

Respondent A /muž; 34 let; nejvyšší dosažené vzdělání: vysokoškolské; profesní pozice Human Resources manager;/ zastupuje podnikový sektor - sponzora programu. Jak sám v rozhovoru přiznal, „není žádný velký znalec NGO“. K programu Make a connection se dostal v roce 2006 a práce v regionální hodnotící komisi byla jeho prvním „kontaktem“. Respondent A s podobnými projekty nemá osobní zkušenost. Hodnocení v komisi považuje za „zajímavý úkol“, u kterého by bylo těžké se kvalifikovaně rozhodnout jen na základě psaných dokumentů. Proto ocenil zkušenější členy komise a jejich znalosti a informace.

Respondent B / muž; 38 let; nejvyšší dosažené vzdělání: vysokoškolské; profesní pozice: manager/ je zástupce místních médií v Praze. Respondent B je zkušeným hodnotitelem a s programem Make a connection spolupracuje již od jeho počátku v roce 2002. Navíc má osobní zkušenosti s realizací podobných projektů a činností (turistický oddíl, akce a soutěže pro děti, koncerty apod.).

Z postojů pana B plyne, že má jasnou představu o tom, jak by měl úspěšný projekt vypadat. Při regionálním hodnocení uplatňuje kritéria hodnocení a zkušenosti z předchozích ročníků.

Respondent C /muž; neuvedl věk, ani nejvyšší dosažené vzdělání/ je z řady absolventů programu a zastupoval Alumnik klub. Alumnik je „neoficiální sdružení absolventů programu Make a Connection, tedy těch, kteří v rámci programu již zrealizovali nějaký projekt“. (www.makeaconnection.cz/alumnik/, „Alumnik klub“ 21.9.2006) Do programu se zapojil v roce 2003, kdy realizoval projekt a zároveň působil jako dobrovolník

v občanském sdružení. Motivací pro zapojení do programu byli lidé v Make a connection, se kterými se seznámil při psaní projektu, a také možnost pracovat v občanském sdružení a na projektu současně. Realizace projektu v roce 2003 pro něj byla přínosná zejména v týmové práci, v nových kontaktech a znalostech o dobrovolnictví a fundraisingu.

Respondent C je významný právě z důvodu osobní zkušenosti s realizací projektu. Tato zkušenost vypovídá o velmi kladném vztahu k programu Make a connection.

Respondent C se hodnocení projektových žádostí účastnil v roce 2006 poprvé. Role hodnotitele v regionální komisi mu připadala těžká. (A to i přesto, že jiní členové komise komentovali pátý ročník v Praze slovy „málo projektů, málo škrtání a vybírání“).

Respondentka D /žena; 33let; nejvyšší dosažené vzdělání: střední odborné/ reprezentovala místní neziskové organizace. Paní D je koordinátorkou projektů s azylovou tematikou v jednom pražském občanském sdružení a zkušenou hodnotitelkou žádostí o grant.

Respondentka E / žena; 29 let; nejvyšší dosažené vzdělání: vysokoškolské/ zastupuje administrativy a školy, konkrétněji je managerkou vzdělávacího projektu pro vysokoškolské profesory. K programu Make a connection má úzkou vazbu. V minulosti pracovala paní E jako lokální koordinátorka Make a connection kraje hlavního města Prahy ve druhém a třetím ročníku programu. Vedle hodnotící role působila respondentka jako lektorka na školení pro účastníky programu.

Paní E je bývalou koordinátorkou programu. Patří mezi velmi zkušené členy hodnotící komise a mezi příznivce programu. Z nezúčastněného pozorování v regionální hodnotící komisi jsem postřehla, že paní E byla jako bývalá koordinátorka programu pro ostatní členy klíčovou osobou. U sporných případů uváděla příklady podobných projektů, upozorňovala na slabá místa a rizikové faktory projektů.

<p>Na základě analýzy hodnotícího systému žádostí a nezúčastněného pozorování v komisi má schvalování projektů na regionální úrovni naprosto klíčový význam v eliminaci potenciálně problematických projektů a v odklonu od cílů programu. To klade velké nároky na složení hodnotící komise. Očekává se, že projekty budou schvalovat místní zkušení hodnotitelé, kteří dokáží posoudit relevantnost a odhalit slabá místa žádostí.</p>
--

Všichni hodnotitelé jsou si své důležité funkce vědomi a v rozhovorech to reflektují. Zejména pak respondent A a pan C, kteří zasedali v hodnotící komisi poprvé.

To, že dva z pětičlenného týmu nemají s hodnocením zkušenosti, může výsledky rozhodování výrazně ovlivnit. Účast pana A, zástupce sponzora, v regionální hodnotící komisi si však lze vysvětlit jeho výjimečnou pozicí v Nadaci rozvoje občanské společnosti a snahou o jeho aktivnější zapojení do dění programu.

3.1.3 Metodologický postup

Analýza porozumění cílů a kritérií hodnocení u členů regionální hodnotící komise byla provedena následujícími kvalitativními výzkumnými metodami.

1) Nezúčastněné pozorování

Členy komise jsem poprvé poznala na zasedání hodnotící komise 19. května 2006 v občanském sdružení Hestia v Praze. Výjimkou je absolvent programu (označen jako pan C) a zástupkyně administrativy a škol (označena paní E), s nimiž jsem se seznámila již na setkání absolventů projektů v prosinci roku 2005.

Ve většině případů se členové komise navzájem neznali¹⁰. K prvnímu seznámení došlo při hodnocení žádostí. Zasedání regionální hodnotící komise se zúčastnilo pět zástupců různých oblastí. Celé jednání řídila lokální koordinátorka Prahy.

Komisi jsem byla představena jako host a studentka Karlovy Univerzity, která o programu Make a connection píše diplomovou práci. Reflexi vlastní pozice rozepisuji podrobněji v další části textu.

Hodnocení projektových žádostí trvalo tři hodiny a mělo plně formální charakter. Hodnotitelé předem provedli vlastní hodnocení projektových žádostí na základě kritérií pro hodnotitele a na samotném zasedání už byly oznámeny výsledky jejich bodového hodnocení. Následné diskuse nad jednotlivými projekty byly věcné a velmi klidné. Ve většině případů se dospělo k jednotnému či většinovému rozhodnutí.

V pátém ročníku v kraji Hlavního města Prahy se potýkal o grant poměrně malý počet žadatelů. To spolu s vysokou částkou peněz od sponzora usnadňovalo hodnocení

¹⁰ Výjimku tvořily pracovní poloformální vazby mezi bývalou a současnou lokální koordinátorkou. Dále byla zřetelná pracovní vazba mezi lokální koordinátorkou vůči absolventovi projektu a také vůči panu B, stálému hodnotiteli projektových žádostí.

projektových žádostí. Výsledně byla podpořena většina projektů, které splňovaly formální náležitosti a kde byla myšlenka projektu ze žádosti jasná a realizovatelná.

Další postřehy z nezúčastněného pozorování uvádím v sekci respondentů a výsledků analýzy.

2) Analýza dokumentů

Pro vytvoření struktury otázek rozhovorů jsem analyzovala webové stránky Nadace rozvoje občanské společnosti a programu Make a connection, oficiálně uváděné cíle programu a kritéria pro hodnotitele regionální hodnotící komise.

3) Polostrukturované řízené rozhovory se všemi členy regionální hodnotící komise

V období od června do prosince 2006 jsem provedla pět rozhovorů se všemi pěti členy regionální hodnotící komise pro kraj Hlavního města Prahy. Jde tedy o absolutní nasycenost vzorku. Strukturu rozhovorů tvořily otázky formulované na základě analýzy oficiálně uváděných cílů a analýzy kritérií pro hodnotitele. Formulace otázek je v plné verzi uvedena v přílohách.

Rozhovory byly polostrukturované a trvaly přibližně 35 minut. Dva z respondentů souhlasili s nahráváním na diktafon. Zbýlé rozhovory byly přepsány z poznámek, a proto u nich cituji pouze jednotlivé výrazy.

Všechny přepisy rozhovorů byly převedeny do spisovné češtiny a prošly autorizačními úpravami. Ve většině případů došlo pouze k malým slovním obměnám, popř. upřesnění. Při úpravách rozhovorů jsem s respondenty komunikovala mailem a po telefonu.

Struktura rozhovorů je následující: nejdříve uvádím oblast, kterou respondent zastupuje, jeho/její zkušenosti s hodnocením (popř. reflexe jeho/její role v komisi) a vlastní zkušenosti s podobnými projekty. Dále cituji jeho/její pojetí cílů a přínosu programu a interpretace určitých termínů oficiálních cílů a kritérií. Zajímám se o to, proč se podle členů komise mladí lidé do programu zapojují a co jim účast přináší. Samostatnou a pro moji práci podstatnou částí je definování úspěšného a neúspěšného projektu a vyjmenování možných rizik realizace.

Klíčovou metodou a daty jsou polostrukturované rozhovory se všemi členy regionální hodnotící komise kraje Hlavního města Prahy.

Strukturu rozhovorů tvořily otázky formulované na základě analýzy oficiálně uváděných cílů a analýzy kritérií pro hodnotitele. Ve snaze o co nejhlubší výpovědi jsem se v polostrukturovaných rozhovorech respondentů ptala přímými otázkami: „*Co je podle Vás cílem/cíli programu Make a connection?*“, „*Co je podle Vás nejdůležitějším kritériem pro posouzení úspěšnosti projektu?*“, ale i nepřímou: „*V čem vidíte největší přínos programu Make a connection a v čem se podle vás liší od podobných programů?*“ nebo „*Je pro Vás vysoký počet lidí, kteří po ukončení jednoho projektu o programu vědí, účastnili se ho, znají jeho aktivity a mají z něho nějaký užitek kritériem úspěšnosti projektu?*“

Otevřené otázky navádějí k vlastním, nestrukturovaným výpovědím a umožňují tak volné pole výkladů termínů cílů a jejich pojetí.

Výstupy z rozhovorů dokresluji poznatky z neúčastněného pozorování na zasedání komise v květnu 2006.

3.1.4. Výsledky analýzy rozhovorů se členy regionální hodnotící komise

Hlavní zobecněné výsledky výzkumu uvádím v rámečcích. Dílčí poznatky, citované výpovědi a diskuse předkládám pod zarámečkovánými výstupy. Tento způsob má čtenáři ulehčit četbu výsledků výzkumu.

Interpretace znění cílů programu Make a connection. Reflexe přínosu programu.

Z výpovědí regionálních hodnotitelů pátého ročníku kraje hlavního města Prahy je zřejmé, že se všech pět hodnotitelů shoduje v pozitivním významu programu. Ten spatřují v tom, dát mladým lidem šanci / možnost / příležitost k uskutečnění vlastního nápadu.

Zástupci sponzora panu A se například na programu Make a connection líbí to, že „*je tam daná velká volnost mladěochům¹¹, kdy nejsou svázaní pevnými regulemi.*“

¹¹ Zástupce sponzora přejímá některé výrazy národní koordinátorky programu. To podle mého názoru vypovídá o pozitivním postoji zástupce sponzora k programu a o důvěře, kterou sponzor koordinátorce programu dává.

Respondent B spatřuje hlavní myšlenku programu Make a connection ve sloganu Nokia – ‘Connecting people’. Program podle něj podporuje aktivity lidí bez organizačního zaštitění, kteří mohou zrealizovat svůj dobrý nápad. Program se obrací na neformální skupiny mladých lidí, kterým poskytne podporu.

Pan B zhodnotil program Make a connection jako „široce zaměřený“. Cíle programu jsou podle jeho mínění dva. Jednak „realizovat nekomerční nápad rozvíjející danou komunitu“¹². A druhým cílem je naučit se, co znamená „dotáhnout projekt od A do Z“, to je odevzdat závěrečnou zprávu, umět projekt medializovat a prezentovat.

Shoda v základní myšlence a cílech programu v podpoře mladých lidí v uskutečnění jejich nápadu odpovídá dvěma ze tří oficiálně vypsanych cílů : „Rozvinout schopnosti a dovednosti (tzv. life skills) mladých lidí“, „aktivně se podílet na životě místních komunit (...)“, „přispět svým nápadem a svou prací a realizovat své aktivity (...)“.

Z pozice žadatele o grant (zastoupeného panem C) je přínos programu úzce spojen s obdrženými penězi na realizaci projektu a spíše než přínos programu je komentován přínos jednotlivých projektů. Z perspektivy starších hodnotitelů má program spíše než materiální rozměr duchovní kvality v rozvoji mladých lidí a v prevenci sociálně patologických jevů.

Pan C hovoří o programu jako jeden z mála ve spojitosti s financemi. Uvedl, že je to „hodně jednoduchá možnost peněz a dostupnost něco zrealizovat“. Za výhody programu označil to, že realizátoři nemusí mít právní status a jejich věková hranice šestnácti let pro účast je nízká. Make a connection je podle pana C „pestrý a poskytuje škálu možností, nejen v sociální oblasti“.

Pan C cíle programu nevyjmenovává, ale uvádí je na příkladě polského projektu realizace skateparku. „V Make a connection na to získají peníze a zrealizují to, co chtějí. Nemusí žádat o peníze město. Je to dobrá odrazová plocha co dělat dál.“ V souvislosti s cíli Make a connection také uvedl, že program podporuje dobrovolnictví, což je podle pana C v České republice potřeba rozvíjet.

¹² Pan B vnímá lokalitu a komunitu dohromady jako „místní komunitu“, např. kolem náměstí, kde se lidé setkávají, na dětském hřišti, ve škole. Nevnímá komunitu jako např. šachisty nebo vysokoškolské studenty určité školy, ani jako názorovou komunitu.

Paní D uvedla: „Myslím si, že cílem je podpořit mladé lidi v tom, aby se naučili pracovat se svými idejemi a nápady, uskutečňovat je a právě si třeba udělali rozpočet, plánovali kolik to bude stát. V neposlední řadě také proniknout do problematiky zvolené cílové skupiny. Možná jsou také motivovaní k tomu, aby ve svém zájmu pokračovali. Ve vztahu k programu *Make a connection* bych hlavní cíl nazvala prevencí sociálně patologických jevů ve společnosti¹³.“

Obdobně jako pan C se paní D dotkla finanční motivace programu. Přínos programu spatřuje v tom, že mladí lidé „mohou získat na svoje aktivity určité finanční prostředky. Mohou své plány a nápady uskutečnit, získat novou zkušenost. Rozhodně se u realizace projektu naučí nějakým způsobem pracovat se svým nápadem, pojmenovat ho, rozepsat jednotlivé kroky realizace, vytvořit si rozpočet a zrealizovat ho a zhodnotit. Takže mám pocit, že to pro ně má určitě velký přínos.“

Velmi podobně komentuje přínos a cíle programu pan A: „Podporují se tam projekty, aby lidé něco dělali a naučili se něco řídit. To je největší prospěch. To je pro ně velká lekce. Příště až budou chtít něco udělat, budou už vědět, že nic není tak jednoduché a udělají to jinak. Nebo než něco zkritizují, vzpomenou si možná nejdříve tady na tu zkušenost. Takže „*learning by the way*“.

Jednoznačně kladné vnímání přínosu programu v rozvoji mladých lidí a v jejich smysluplném trávení volného času u pana A, zástupce sponzora programu, dodává sponzorství etický/morální kontext. Sponzor programu tak má pocit, že daroval peníze na „dobrou věc“.

Tento pocit je podpořen jeho aktivní rolí v regionální i hlavní hodnotící komisi a také závěrečnými evaluačními zprávami programu, ve kterých národní koordinátorka vyzdvihne široké spektrum cílových skupin a vysoký počet lidí, kteří se o programu dozvěděli¹⁴.

¹³ Prevence sociálně-patologických jevů je prioritou státních programů a Národního akčního plánu sociálního začleňování 2004 – 2006. Finanční dotace státu jsou přerozdělovány Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy institucím (obce, kraje) a organizacím s právním statutem.

¹⁴ O počtu oslovených lidí veřejnosti a jejich propagačním využití národní koordinátorka sama řekla: „Minimálně jsou to zajímavá čísla, která se dají použít pro propagaci toho programu jako: „Podívejte se, tak tady máme tolik projektů, které proběhly a tolik lidí v nich bylo více či méně zapojených. Tolika a tolik lidí se projekty podle odhadů nějak dotkly. Neříkáme už, jestli byli na nějaké akci jednou. I to stačí, když se nějakým způsobem o tom programu dozvěděli.“ (Anna Onucová v polostrukturovaném rozhovoru dne 14.12.2006)

Pan A je podle mého názoru příkladem zástupce sponzora, který v pozitivní přínos programu a projektů plně věří a který zmiňuje slovo peníze jen velmi zřídka, v souvislosti s druhým ročníkem: *„Nemám problém s tím, když si o ty peníze řeknou podruhé. Tam je konec konců ta hranice. My vám dáme nějaké peníze, ale hledejte si ještě nějaké jiné zdroje. Některé projekty jsou tak dobré, že si tu podporu ve druhém roce zaslouží. V tom je právě velká role hodnotící komise.“*

A u motivace žadatelů: *„Z devadesáti devíti procent mají [mladí lidé] touhu pomáhat a nějak být aktivní v komunitě, a proto to dělají. Možná to zbylé jedno procento jsou lidé snažící se získat z toho peníze na svoje vlastní projekty. Myslím si ale, že jich je úplně minimum a že ty komise jsou zběhlé, když toto hodnotí.“*

Jakkoliv jsou mi jeho postoje sympatické, jeví se mi na základě rozhovorů s realizátory projektů procento finančně motivovaných projektů podstatně vyšší. Myslím si, že pan A přistupuje k programovým cílům a přínosu Make a connection velmi osobně. Na určitý nesoulad rolí pana A jako člověka a jako zástupce sponzora odkazuje následující citace:

Pro „Nokiácké PR by vysoké číslo [lidí, kteří se o programu doslechnou] bylo hezké. Ale myslím si, že my stavíme marketingový PR na jiných projektech. Primární ambice není to, aby lidé chodili po světě a říkali: ‘Mohl jsem díky Nokia jezdit s vozíčkáři’. Nám jde tady v tom opravdu o tu věc, že jsme u toho a že to má snad nějaký vliv. Samozřejmě, když je k tomu nějaké šikovné PR, tak jsme rádi, ale kvůli tomu to primárně neděláme.“

<p>Postoj zástupce sponzora, že propagace sponzora není primární, kontrastuje s povinnostmi realizátorů uvádět jméno sponzora na všech projektových tiskovinách, propagačních materiálech a na všech akcích.</p>
--

Ačkoliv pro sponzora programu může být číslo oslovených lidí prostřednictvím projektů zanedbatelné, jejich specifický charakter (např. postižení a starší lidé, děti z dětských domovů apod.) může působit jako velmi dobře zacílená a působivá reklama.

<p>Všichni respondenti zmínili výhodu programu a jeho jedinečnost v tom, že žadatelé o grant jsou neformální skupinou bez oficiálního statutu. Realizační tým tvoří mladí lidé ve</p>

věkové kategorii 16-24 let. Tomu je uzpůsoben formulář žádosti o grant a kritéria posuzování projektů.

V průběhu rozhovoru byli členové hodnotící komise vyzváni ke srovnání programu Make a connection s jinými programy. Otázka zněla: „V čem vidíte největší přínos programu Make a connection a v čem se podle vás liší od podobných programů?“

Paní E, bývalá koordinátorka, řekla: „Program je od jiných grantových systémů velmi rozdílný, zejména v tom, že uchazeči nemusí mít právní subjektivitu.“

Ve stejném případě hovoří pan A o volnosti a „nesvázanosti regulemi“.

Pan B to vyjádřil ve srovnání se zkušenostmi z jiných hodnotících komisí. Make a connection je podle něj otevřenější pro neformální aktivity „bez historie“ a „organizačních struktur“.

Na moji výzvu srovnal pan C Make a connection s programem Mládež. Make a connection má podle něj srozumitelný formulář žádosti a „člověk tam dostane najednou celou částku peněz, i když menší než v Mládeži“.

Z výpovědí respondentů plyne, že shoda panuje i v otázce, zda má program větší přínos pro cílové skupiny projektů, nebo pro realizátory. Většina hodnotitelů (4 z 5) přínos programu vidí prvotně pro realizátory samotné a druhotně pro komunitu/ lokalitu/ jiné lidi.

K tomu se vyjádřila například respondentka D, když porovnávala přínos programu pro mladé lidi a pro sekundární cílové skupiny/ komunitu¹⁵. „Myslím si, že to je tak padesát na padesát. Možná je to víc pro ty mládežníky, které to motivuje k práci s vybranými cílovými skupinami i v budoucnosti.“

Podobně situaci komentovala paní E: „Největší přínos vidím v rozvoji mladých lidí.“

¹⁵ Komunitu chápe paní D jako „lidi, kteří na projektu pracují, nebo i ty, kteří jsou najímáni na určité služby. (...) Komunitu chápu ve vztahu k místu. Já jsem zvyklá nazývat komunitu ve vašem slova smyslu cílovou skupinou. Všechny vozíčkáře v České republice bych komunitou nenazvala.“ Dokládá to na příkladu tábora, kde jsou komunitou zapojení lidé z okolí a spousta dalších lidí. Lokalitu chápu jako to místo, kde se projekt (tábor) uskutečňuje. Lokalitou by bylo třeba i sídliště na Praze 6.

Nejinak je tomu u pana A. Hlavním cílem programu je podle něj „dát mladým šanci něco udělat. Učení se zkušeností - learning by the way¹⁶. To znamená dát jim možnost něco si relativně bez rizika vyzkoušet.“ Za vedlejší cíl pak považuje prospěch pro lidi určité komunity: „Já si osobně nemyslím, že by Make a connection učinil nějakou dramatickou změnu v komunitě¹⁷ jako takové, například že bychom měli méně bezdomovců, narkomanů nebo vzdělanější menšiny. To doufám, že sekundárně také, ale primární dopad je na týmy, které se snaží o nějaká zlepšení.“

Shodně komentoval přínos pan C. Podle něho má být projekt tím, co mladí lidé chtějí udělat a realizátoři ho mají prožít naplno. Proto absolvent programu podotkl, že větší přínos má mít projekt pro tým mladých lidí než pro diváky a publikum, kteří jejich akcím přihlíží. „Make a connection je dobrý start pro další činnost,“ hodnotí pan C program, kde omezení účasti dvěma roky dává navíc šanci více lidem.

Dotázaný B představuje výjimku, když očekává, že program bude rovnocenně přínosný jak mladým realizátorům, tak i jejich cílovým skupinám.

Výklad pojmů oficiálně uváděných cílů a kritérií pro hodnotitele

Dále se v rozhovorech zaměřuji na porozumění cíli „rozvinout schopnosti a dovednosti (tzv. life skills)“ a cíli „rozvinout občanské hodnoty“.

Nadefinování cílů u programu Make a connection plně odpovídá organizačním teoriím. Cíle jsou spíše širší, nekonkrétní a termíny v nich používané mají v českém prostředí řadu významů. Přesto **interpretují cíle, kritéria pro hodnotitele a termíny v nich používané dotázaní respondenti velmi podobně až shodně.**

Odpovědi dotázaných se dají shrnout do pojetí life skills pana A: sebedůvěra, cílevědomost, strategické uvažování, plánování a koordinace lidí i času. Výklad životních dovedností u pana A mi připadá srozumitelný.

¹⁶ Formulaci „learning by the way“ použil zástupce sponzora v rozhovoru dvakrát.

¹⁷ Za komunitu považuje pan A lidi, kteří nemusí být regionálně omezeni, např. vozíčkáři z celé republiky.

Respondent A uvedl: *„Myslím si, že asi nejpodstatnější life skill je ta, jak já reaguji na úspěch, nebo neúspěch. To znamená, zda mě to položí a už nevěřím na jakékoliv aktivity, anebo nerezignuji a jdu dál. Ta je největší životní life skill. Naučí se 'neházet flintu do žita'. Když program funguje, ptám se na jeho konci: „Co z toho mám?“ a „Co jsem se naučil?“ Tak naučil jsem se trochu projektově nebo strategicky uvažovat, protože nyní už vím, co musím udělat, aby to moji cílovou skupinu oslovilo. Jde o určité plánování. Potom realizace, to znamená, že se musím naučit koordinovat věci. Když je tam zapojeno více lidí, povedu je tak, aby ti lidé udělali, co mají, v daný čas. To je určitě life skill.“*

Shrnutí life/key skills pana B: schopnost komunikovat, spolupracovat, odolávat stresu, samostatnost i řízení druhých, realistické plánování.

Life skills jsou podle pana B tzv. key skills, relevantní informace uváděné v životopisech. Vypovídají o tom, nakolik jsou lidé schopni efektivně komunikovat, spolupracovat v týmu, vést druhé, čelit nepřízni a stresu, zda v životě o něco usilují. Pod pojmem si představuje schopnost komunikovat a schopnost týmové práce, samostatnosti, rozhodování, schopnost realistického plánování, řízení, sebereflexe. Jak pan B dále uvádí, projekty rozvíjí také sociální vnímání, empatii, což může být cenné v blízkých vztazích. Realizátorům účast v programu změnila náhled na vztahy a způsob jejich prožívání.

Pan C považuje za life skills umět najít kompromis v kontaktu s lidmi, dohodnout se v osmi lidech a „nejít přes mrtvolu“. Jde o práci v týmu, což podporuje rozvoj jedince.

Respondent C v průběhu realizace svého projektu v roce 2005 nejvíce ocenil přínos sebereflexe a informace o tom, jak se podle ostatních sám chová.

Životní dovednosti - Life skill je podle paní D: umění jednat, realizovat nějaký nápad, organizace nákladů, vyřešení konkrétní situace, spolupráce realizační skupiny, práce s cílovou skupinou, naučení se novým souvislostem v práci s klienty.

Konkrétněji vypověděla, že se mladí lidé *„naučí lépe řešit konkrétní situace, týmové spolupráci, vzájemné komunikaci a motivaci, řešení konfliktů v týmu. (...) Nikdo si na začátku nedokáže představit, jaké to bude v praxi a jaké problémy bude muset řešit. Ta představa na začátku je jiná, než realita, na kterou potom narazí při realizaci. (...) Přijdou na spoustu nových souvislostí, které na začátku vůbec nevěděli a proniknou hlouběji do jejich problémů.“*

To se shoduje s komentáři pana B (mladí lidé mají „velké oči“ a nerealistické představy).

Life skills si paní E vykládá jako „to, když mladí lidé umí popsat a vysvětlit lidem mimo program, o co v jejich projektu jde. V žádosti je někdy dobrá forma, ale obsah zůstává nejasný.“

Další otázkou je porozumění termínu „občanská hodnota“.

Občanskými hodnotami členové regionální hodnotící komise souhrnně rozumí: angažovanost, nelhostejnost, občanskou zodpovědnost, důvěru ve druhé a ve spolupráci, aktivní přístup vůči společnosti, městu nebo státu.

Pan A pojem interpretuje následovně: „Občanská hodnota je asi nějaká občanská angažovanost, nebýt lhostejný a upozorňovat na určité věci, které jsou v komunitě problémové.“

U respondenta občanské hodnoty souvisí s cíli a s life skills. Lidé, co se angažují v občanských sdruženích a podobných organizacích, jsou schopni víc důvěřovat druhým lidem a důvěřovat v jejich pozitivní orientaci. Make a connection rozvíjí a podporuje sociální kohezi, důvěru ve spolupráci, smysluplné podnikání na komunitní a komunální úrovni.

Obdobně ve smyslu aktivního přístupu rozumí pan C občanskými hodnotami chápe „starost či zájem o to, co stát pro mě jako občana dělá a co já na tom mohu změnit. Jde o aktivní účast. O to dát najevo, co se mi líbí a co ne.“ To, zda souvisí Make a connection s rozvojem občanských hodnot, podle něho záleží na každém projektu, kdy se například může vytvořit vazba s městskou částí¹⁸ a dojít ke spolupráci při shánění peněz a podpory.

Občanské hodnoty by paní D přirovnala k morálním hodnotám, za které považuje vztahy v týmu a vztah k cílové skupině, k okolí a k tomu, o čem hovořila u life skills.

Pojem občanské hodnoty chápe spíše jako občanskou zodpovědnost vůči společnosti, ve které žije.

¹⁸ Pan C vnímá lokalitu jako „místo“ rozsahem menší než např. Praha 6 a komunitu jako „lidi na tom místě“.

Kdo podle hodnotitelů projekty realizuje a jaká je jejich motivace?

Motivace realizátorů a jejich charakter a vlastnosti v rozhovorech úzce souvisí s výše uváděnými otázkami občanských hodnot a cíli programu.

V otázce na motivaci respondenti A, B a C shodně hovoří o výjimečnosti/jinakosti realizátorů v sociálním cítění, kteří realizují své projekty bez nároku na finanční odměnu. Páni B a C a respondentky D a E vypovídají o chuti něco uskutečnit, něco se naučit a o mladistvém nadšení.

Pan A realizátory vidí jako „určitou skupinu lidí, kteří to mají dané svojí osobností. Z devadesáti devíti procent mají touhu pomáhat a nějak být aktivní v komunitě, a proto to dělají. Možná to zbylé jedno procento jsou lidé snažící se získat z toho peníze na svoje vlastní projekty. Myslím si ale, že jich je úplné minimum a že ty komise jsou zběhlé, když toto hodnotí.“

Pan B vedle angažovanosti realizátorů ve smysluplných projektech a jejich většího sociálního cítění hovoří také o jejich spontánnosti a chuti něco dělat. Mladí lidé podle něj mají přirozené socializační tendence, radikalitu, kritičnost, sociální cítění a idealismus.

U pana C je motivace jasná ve snaze udělat „něco víc“ pro děti z občanského sdružení, ve kterém působil jak dobrovolník a jak zmínil výše, roli hrají i finance na náklady realizace.

Proč se mladí lidé podle hodnotitelky D do programu zapojují? Mají „různé nápady, kreativitu a chuť něco zrealizovat. Spousta věcí je baví, zajímá, chtějí je poznat. Make a connection jim dává možnost je realizovat.“ Jako výsledek realizace budou „realizátoři bohatší o zkušenost. Každá zkušenost člověka nějakým způsobem někam posouvá, mění jeho postoje.“

Podle respondentky E se mladí lidé do programu hlásí z těchto důvodů: „Motivací je příležitost setkání se s dalšími mladými lidmi. Také zapojení kreativity. Žadatelé mají chuť něco změnit. Jsou nadšení pro podobné činnosti. Myslím si, že realizátoři na projektech velmi získávají: zejména sebedůvěru, nové životní hodnoty a tak dál.“

S charakterem realizační skupiny korelují i rizika realizace projektů. Výpovědi a poznatky členů hodnotící komise se částečně prokazují na případové studii dvou vybraných projektů ve třetí části výzkumu.

Rizika realizace projektů

Mezi hlavní uváděná rizika patří rozpad příliš početného týmu, nedokončení realizace projektu či nedodržení projektového plánu a rozpočtu. Rizika vycházejí podle respondentů spíše z objektivních podmínek: realizátoři nejsou profesionálové, chybí jim legitimita a dostatek zkušeností.

Pan A považuje za největší riziko realizace, že „se vzdají¹⁹ a řeknou si: *‘Na to nemáme, to nás nebaví.’ To je jedna věc a druhá věc je, když jistí, že ten projekt není atraktivní a cílová skupina je mimo a nereaguje na něj.*“

Projekty podle pana B čelí mnohým rizikům: neorganizovanost mladých lidí může vést k nedostatku důvěryhodnosti u institucí (zejména v práci s dětmi a v zajištění prostor) a v krajním případě k rozpadu skupiny. Dále je projekt vystaven „skluzu“ zásahem objektivních záležitostí (zkoušky, nemoc) v časovém harmonogramu a také riziku nečekané reakce veřejnosti v nízkoprahových sociálních a kulturních oblastech.

Co vnímá na realizaci projektů paní D jako rizikové? Počet členů realizačního týmu: „*Osmičlenná skupina lidí je podle mého názoru docela velká skupina, náročná na týmovou spolupráci, vzájemnou komunikaci, motivaci a řešení konfliktů v týmu.*“ Hrozí tak podle ní rozpad týmu, neuskutečnění myšlenky nebo ztráta motivace. Dalším rizikem je zneužití peněz. Pochybení v projektu může vzniknout i z objektivních důvodů, např. realizátoři zvolí špatný termín (např. v době voleb), a nedostatku zkušeností (chybějící marketing, slabá propagace). „*Člověk sám ví, že kritéria nesplnil, ale nesplnil je například proto, že měl prostě nějaké špatné představy.(...) I oni sami z toho budou smutní, že jim tam přišlo málo lidí. (...) Jsou to fakt mládežníci a žádní profesionálové!*“

Hodnocení projektů a projektových žádostí

Členové hodnotící komise velmi podobně interpretují cíle programu, kritéria pro hodnotitele, jejich terminologii i přínos programu. **Shoda však již nepanuje v prioritách cílů a kritériích hodnocení.**

¹⁹ Pan A použil později také výraz „hodí flintu do žita“.

Někteří hodnotitelé oceňují primárně **nápad a inovaci**, jiným jde předně o **obecný přínos projektu** pro realizátory a následně pro komunitu, u dalšího je klíčový **realistický rozpočet** a někdo preferuje podporu týmů, kde realizační tým tvoří úplní „nováčky“ a ne jen obměněný tým předchozího ročníku. **Rozdílnost priorit cílů a kritérií vede k odlišnému přístupu k hodnocení projektových žádostí.** Vzhledem k tomu, že ročně dochází k proměně složení regionální hodnotící komise, má rozlišné vnímání priorit kritérií výrazný vliv na charakter programu daného roku a na jeho úspěšnost.

Rozdílnost preferencí lze doložit na výpovědi respondenta B. Ten hodnotí projektové žádosti zejména podle tří kritérií. Jedním je „sociální nebo kulturní přesah“ – tedy zaměření na komunitu; druhým je „zaštítěnost“ realizátorů (chce preferovat neorganizované skupiny²⁰) a třetí je realistický rozpočet projektu. O projektových žádostech podotkl, že studentské projekty často působí dojmem, že jsou zaměřeny jen na studenty samé a proto je u nich opatrnější.

Podle zástupce médií, pana B, jsou projekty ideálně „nízkoprahově otevřené výseku veřejnosti“. Tím míní například vybudování dětského hřiště, dovybavení nízkoprahového klubu, výtvarnou dílnu pro děti z několika paneláků nebo akce pro děti z Jedličkova ústavu. Důležitý je prospěch pro nízkoprahové klienty. Proto říká „ano“ nízkoprahové horolezecké stěně, když na ní zajistí dozor, ale už „ne“ dovybavení keramické dílny, kde už základní vypalovací pec mají a potřebují jen vylepšit prostředí například umyvadly na mytí rukou.

Ideální projekt by podle respondenta B měl mít dobrý, smysluplný a nekomerční nápad, který prospěje a rozvine danou komunitu a bude tak mít sociální nebo kulturní přesah. Úspěšným projektem bude takový, který splní své vytyčené cíle, bude dokončen včetně vyúčtování a ideálně vydrží i do budoucna. Kontinuita je podle pana B důležitou hodnotou a jednoletá historie je často nedostatečná pro založení trvalejší aktivity.

²⁰ U hodnocení žádostí respondentovi B vadí „kamouflage“ projektů za občanskými sdruženími. Ty podporovat nechce, ale zároveň ví, že občanská sdružení mají problémy „sehnat finance“ a jak uvedl, lépe by zajistily kontinuitu využití nápadu do budoucna. Tento postoj se mi zdá rozpolcený a může ovlivnit rozhodování o projektových žádostech. V programové teorii je sice podpora občanských sdružení zakázána, ale v praxi se stává, že část realizačního týmu tvoří člen občanského sdružení či jeho dobrovolníci. /Tento případ nastal v i pátém ročníku programu v roce 2006. Dalším příkladem nepřesného dodržování pravidel je i absolvent programu, respondent C/.

Projekt, který zcela nesplní vytyčený plán, by však podle něj neměl být „*důvodem zásadní kritiky*“, protože i v takovém případě se realizátoři poučili²¹.

Problematika měření úspěšnosti projektu

Výpověď pana B a následně pana A vede k zamyšlení se nad měřitelností úspěchu projektu a nad možností objektivní evaluace projektů.

Pan A uvedl, že neexistuje jednoznačné kritérium posouzení úspěšnosti projektu. Postoj pana A plně odpovídá organizačním teoriím cílů v otázce měřitelnosti dosažení cílů v neziskovém sektoru. Program Make a connection Nadace rozvoje občanské společnosti je příkladem neziskové organizace, která postrádá kvantitativně měřitelné ukazatele naplnění cílů a způsobuje tak problematickou evaluaci činnosti.

Respondent A: *„Věci, které se lidé naučí jsou naprosto neměřitelné nebo špatně měřitelné. (...) Lidé se musí spoléhat na nějaké berličky, na taková pomocná měřítka. Jsou věci, které se strašně těžko měří, například rozhodnutí realizačního týmu, že chtějí pokračovat dál v nasazení, které nastartovali díky Make a connection.“* Za příklad „berličky“ uvedl počet oslovených lidí. *„Projekt může mít obrovský přínos pro jednoho člověka, ale neoslovil nikoho dalšího.“*

Respondentka D u projektových žádostí hodnotí prvotně myšlenku projektu. Výše uvedené rizikové faktory a skutečnost, že realizátoři jsou mladí lidé od 16ti let, vede paní D k závěru, že u úspěšného projektu nemusí být splněna všechna kritéria projektu a projektové cíle.

V sekci kritérií hodnocení a měření naplnění cílů je pro mne klíčová výpověď paní D, zkušené hodnotitelky a koordinátorky projektů v občanském sdružení. Proto nyní uvedu její postřehy detailněji než u ostatních.

²¹ Zde používá pan B výraz mladí lidé mají „velké oči“.

Paní D: „*Já mám nejraději dobré nápady. To je kritériem pro mě. Pokud je projekt originální a realizovatelný a není-li zpracován tak, jak by měl být, nebo nesedí-li rozpočet, nebo je-li tam spousta much, tak na tom všem se dá pracovat a naučit se to.*

Podle mě je nejdůležitější ten nápad²² a přínos pro sekundární cílovou skupinu. A také chuť a motivace těch lidí udělat zrovna tohle. To, že jim na tom záleží. Rozhodně bych nevyřazovala projekty, které mají nějaké formální nedostatky, například když nestihli ofotit nějaký papír nebo někde něco špatně napsali, pokud je tam vidět, že to ty lidi opravdu zajímá a baví.“

Hodnocení zrealizovaných projektů je shovívavé, nehovoří se nenaplnění cílů a neúspěchu, ale spíše o pochybení, nové zkušenosti a poučení.

Jak paní D vypověděla, důležitější je to, že se mladí lidé poučí a zkonzultují, kde se v projektu stala chyba. „*Pokud se opravdu jedná o ty mládežníky, tak bych to řešila spíše poradenstvím, co bylo špatně, než abychom jim řekli, že nesplnili kritéria.*“ Své postoje k hodnocení úspěšnosti projektu a naplněných cílů po mé výzvě doložila na vymyšleném příkladu projektu, kde bylo cílem naučit širokou veřejnost jeden tanec a po půl roce činnosti umí tanec pouze pět „nových“ lidí. Paní D u něho hovořila o „*pochybení*“ a „*nesplnění kritérií*“, ale zároveň ho neoznačila jako neúspěšný.

Pan C řekl, že neúspěchem je rozpad týmu a nedokončení projektu. Úspěšný projekt je každý, který naplní své cíle, je dokončen a zrealizován fungujícím týmem (rovnocenné pozice, rozdělené role²³, spolehliví členové). Za ideální výstup považuje osamostatnění v činnosti a pokračování v dobrovolnictví.

Naplnění vytyčených cílů projektu není pro paní D hlavním kritériem posouzení úspěšnosti projektu. Hodnotí více kvalitu (jak mladí lidé na projektu pracovali, koho do něho zapojili) než kvantitu. Proto vysoký počet lidí, kteří se o projektu dozví

22 Zároveň paní D přiznala, že autorských myšlenek je strašně málo. Za vlastní nápad tak považuje i pospojované myšlenky ostatních.

23 Pan C upozorňuje na riziko špatné dynamiky práce týmu, když se vedoucí „vyvyšuje“ a bere vše na svá bedra, aniž by rozdělil práci mezi další. „Jsme na jedné lodi,“ hodnotí spolupráci v realizačním týmu.

prostřednictvím realizátorů pro paní D není „až tak důležitým kritériem“ hodnocení úspěšnosti projektu.

Paní D dále uvedla, že pokud se realizátoři přihlásí do druhého ročníku²⁴, je to „důkaz, že to mysleli vážně. Vymysleli to, uskutečnili a teď se poučí z chyb a budou pokračovat. (...) Ten druhý rok si to mohou ověřit. Jsou zase o nějaký kousek dál. (...) První zkušenost je prostě první zkušenost. (...) Jestli tohle je jejich první zkušenost, tak poprvé udělají spoustu chyb, podruhé se je budou snažit vycytat.“

Jak paní D navrhuje, k „vychytání chyb“ by sloužilo shromáždění zkušeností a zpětné vazby od realizátorů a od cílové skupiny. Vedle toho paní D doporučuje i kvalitativní rozhovory a zpětnou vazbu od supervizita/lokálního koordinátora.

Pozn. autorky: V současné době se provádí evaluace závěrečných zpráv, které mají formu standardizovaného dotazníku s uzavřenými i otevřenými otázkami. Realizátoři v něm sami vyplňují klady a zápory realizace, nové poznatky a zážitky, počet oslovených lidí, naplnění cíle a osobní přínos. Z hlediska metodologického jde o dobrovolné²⁵ sebehodnocení. Kvalitativní výzkum průběhu realizace projektů provádí lokální koordinátoři/-rky návštěvou terénu, kontrolními e-maily a analýzou projektových materiálů. Hodnocení průběhu a závěru realizace projektů podávají národní koordinátorce ústně nebo v písemné podobě.

Téměř shodně jako paní D hodnotí projekty respondentka E. Úspěšnost projektů posuzuje podle toho, zda se v něm mladí lidé něco praktického naučili a ne podle vysokého čísla lidí, které svým projektem oslovili. Za neúspěch považuje rozpad týmu a nedokončení projektu.

²⁴ Druhý ročník programu Make a connection hodnotí paní D pozitivně, jen by ho podmínila hledáním dalších finančních zdrojů. Takovému aktivnějšímu přístupu ze strany realizátorů by mělo napomáhat školení o možnostech, kde by se daly peníze získat nebo jak si založit občanské sdružení.

²⁵ Skupina realizátorů je vyzvána, aby dotazník vyplňovali společně. V praxi ho ale zpravidla vyplňují pouze 1- 2 zástupci projektu, často i za ostatních 6-7 lidí. Paní D navrhuje podmínit vydání peněz povinnou účastí na evaluaci projektu a programu daného ročníku. Zpětná vazba by pro mladé lidi byla přínosná a poučná i do budoucna.

Na základě analýzy polostrukturovaných rozhovorů s regionálními hodnotiteli vyplývá, že shodné a objektivní měření úspěšnosti projektů je problematické z důvodu absence objektivně měřitelných faktorů²⁶.

V hodnocení úspěšnosti projektu se hodnotitelé shodují pouze u hlediska dokončení realizace projektu. Z dokončených projektů za úspěšné považují ty, kterým funguje realizační tým; ty, které splnily vytyčený plán a cíle; ty, co jsou „kvalitní“; a také takové, co prospěly jiným.

Hodnocení sice probíhá na základě stejných kritérií, ale liší se v tom, jaký význam kdo danému kritériu přikládá. Evaluace projektů je spíše záležitostí subjektivního hodnocení konkrétního případu a případné diskuse.

3.1.5 Závěr rozhovorů se členy regionální hodnotící komise

Z výpovědí regionálních hodnotitelů pátého ročníku kraje hlavního města Prahy je zřejmé, že se plně shodují v pozitivním významu programu (dát mladým lidem šanci/ možnost/ příležitost k uskutečnění vlastního nápadu) a v duchovních kvalitách programu v rozvoji mladých lidí.

To z velké části odpovídá dvěma ze tří oficiálně vypsanych cílům:

„Zvýšit šanci mladých lidí aktivně se podílet na životě místních komunit, přispět svým nápadem a svou prací a realizovat své aktivity v prostředí, které je jim blízké a způsobem, který je baví.

Rozvinout schopnosti a dovednosti (tzv. life skills) mladých lidí a přispět tak k jejich lepšímu a snadnějšímu uplatnění na trhu práce.“ (Výroční zpráva NROS, 2005: 31)

²⁶ Jediné objektivně měřitelné aspekty nastavují realizátoři sami v projektových žádostech. Jde například o počet naplánovaných aktivit, počet zúčastněných lidí na jedné akci/výukové hodině nebo o dodržení vymezené lokality. Projektovým cílům se věnují v praktické části práce, kde naplňování cílů demonstrují na dvou příkladových studiích.

Členové regionální hodnotící komise interpretují cíle, kritéria pro hodnotitele a termíny v nich obsažené (např. life skills, občanské hodnoty) shodně, popř. pouze s malými slovními interpretačními odchylkami.

Tento závěr výzkumu považuji za velmi zajímavý, protože cíle programu jsou spíše širší, nekonkrétní a termíny v nich používané mají v českém prostředí řadu významů a kontextů.

Dále se hodnotitelé většinou (3 až 4 hodnotitelé z pěti) shodují:

- ... v přínosu programu prvotně pro realizátory samotné a druhotně pro komunitu/ lokalitu/ jiné lidi.
- ... v tom, že je program jedinečný v neformálnosti skupiny bez oficiálního statutu
- ... v charakteristikách skupiny realizátorů - hovoří o jejich výjimečnosti/jinakosti, o mladistvém nadšení a o chuti něco uskutečnit a něco se naučit

Členové hodnotící komise téměř shodně interpretují cíle programu, kritéria pro hodnotitele, jejich terminologii i přínos programu. **Shoda však již nepanuje v prioritách cílů a kritérií hodnocení.**

Někteří hodnotitelé oceňují primárně nápad a inovaci, jiní upřednostňují přínos projektu pro realizátory a pro komunitu, u dalšího je klíčový realistický rozpočet a někdo preferuje podporu týmů, kde realizační tým tvoří úplný „nováček“.

Rozdílnost priorit cílů a kritérií u členů komise vede k odlišnému přístupu k hodnocení projektových žádostí a rozdílům v závěrečném měření úspěšnosti projektu.

Závěrečná evaluace je spíše výsledkem diskuse než analýzou splnění objektivních faktorů.

Mezi cíli a kritérii hodnocení programu Make a connection nejsou oficiálně nastaveny žádné priority. Cíle i priority lze proto označit za rovnocenně důležité.

Jako výstup této části výzkumu doporučuji nastavit mezi cíli a kritérii pro hodnotitele priority. Určení preferencí v budoucnu omezí rozdíly v hodnocení projektových žádostí u hodnotitelů.

Z analýzy přínosu programu a představ úspěšného projektu plyne u dotázaných jediná evaluační shoda v tom, že za úspěšný projekt je považován ten, který je dokončen.

Úspěšný projekt je dokončený projekt. Tento závěr je podmíněn zejména charakterem realizační skupiny: jde o osmičlenné týmy mladých lidí od 16ti let bez oficiálního statutu a zkušeností. Hodnotitelé mají snahu je spíše omlouvat, než ostře kritizovat případné chyby.

Koordinátoři programu by zde mohli argumentovat, že dokončení projektu naplňuje druhou část tohoto cíle programu: „*Zlepšit povědomí mladých lidí o dobrovolnictví a NNO obecně, rozvíjet jejich občanské hodnoty a pocit zodpovědnosti.*“ (Výroční zpráva NROS, 2005: 31)

Dokončení projektu však velmi málo vypovídá o kvalitě realizace projektu a jeho přínosu. U dokončených projektů se mohou ptát na další kritéria: Jak moc úspěšný projekt je? V jaké sféře uspěl? V jakých podmínkách? Nebo také, zda splnil své vytyčené cíle, zda oslovil cílovou skupinu, zda v něm lze pokračovat nebo zda projekt uspěl v rozvoji členů realizačního týmu.

Aplikace jakýchkoliv dalších kritérií hodnocení úspěšnosti, mimo faktor dokončení projektu, přináší problémy objektivity a ověřitelnosti. Vytyčené programové cíle jsou komplexní, nespecifické a široce nastavené.

Shodné a objektivní měření úspěšnosti projektů je problematické z důvodu absence kvantitativně a objektivně měřitelných faktorů. Hodnocení sice probíhá na základě stejných kritérií, ale liší se v tom, jaký význam kdo danému kritériu přikládá. Evaluace projektů je spíše záležitostí subjektivního hodnocení konkrétního případu a případné diskuse.

Nastavené cíle programu Make a connection a problematické měření jejich dosažení je z těchto důvodů plně v souladu s organizační teorií pro třetí, neziskový sektor.

Oficiálně vypsané cíle zde plní ještě jednu podstatnou funkci. Dodávají totiž sponzorství etický/ morální kontext.

Spolu se zapojením zástupce sponzora „do dění“ to vede k pocitu podpory „dobré věci“ u sponzora a k eliminaci nejistoty financování programu v dalším roce na straně vedení programu.

Ze zjednodušené perspektivy, kdy je za úspěšný projekt považován každý dokončený, plyne, že závěrečná každoroční evaluace programu oplývá vysokými počty úspěšných projektů a lidí, které program oslovil. Jde tedy nejen o dobrou reklamu, ale také o zajištění finanční podpory i pro další ročník.

Hodnocení projektových žádostí na regionální úrovni má naprosto klíčový význam v eliminaci potencionálně problematických projektů a v odklonu od cílů programu.

To klade velké nároky na složení hodnotící komise. Očekává se, že projekty budou schvalovat místní zkušení hodnotitelé, kteří dokáží posoudit relevantnost a odhalit slabá místa žádostí.

Členové hodnotící komise považují program Make a connection za smysluplný a přínosný. Význam programu spatřují v „nastartování“ a „namotivování“ lidí na začátku a v pokračování v dané činnosti i po skončení projektu.

Jediná kritika programu se týká pokračování a návaznosti činností. Dva z pěti hodnotitelů hovoří o chybějící kontinuitě. Používají výrazy „jednoletá historie“, „haló akce“ nebo „jedna akce“. Podle nich krátkodobé projekty komunitě/sekundární cílové skupině prospívají jen omezeně a větší přínos mají pro realizační tým projektu. To ovšem odpovídá zacílení programu.

3.2. Shoda interpretace programových cílů a kritérií hodnocení u vedení programu kraje Hlavního města Prahy a členů regionální hodnotící komise

V hierarchii vedení programu Make a connection v roce 2006 v kraji Hlavního města Prahy figurují tři ženy. Jde o národní koordinátorku Mgr. Annu Onucovou, o její asistentku Bc. Gabrielu Jirků a lokální koordinátorku Lídu Nepustilovou.

Obdobně jako u prvního výzkumu mě i u koordinátorek zajímá jejich pojetí cílů a kritérií hodnocení projektů. Po analýze polostrukturovaných rozhovorů výsledky tohoto výzkumu porovnávám se závěry prvního výzkumu.

3.2.1. Cíl výzkumu

Cílem druhého výzkumu je zjistit u národní koordinátorky a její asistentky a u lokální koordinátorky programu Make a connection v Praze následující:

- ... jak interpretují cíle programu, jeho přínos a kritéria pro hodnotitele
- ... jaký projekt považují za úspěšný a na základě jakých kritérií
- ... zda se liší jejich výklad cílů a kritérií od pojetí u členů regionální hodnotící komise
- ... zda se objevují ve výpovědích nějaká očekávání vůči ostatním aktérům programu

3.2.2 Respondentky

Respondentkami druhého výzkumu jsou tři ženy:

1) **Národní koordinátorka programu Mgr. Anna Onucová:** ročník 1977; nejvyšší ukončené vzdělání: vysokoškolské. V současné době zastupuje jako národní koordinátorka program Make a connection v České republice. V Nadaci rozvoje občanské společnosti pracovala již v době, kdy program začínal, ale na jiné pozici - v týmu sbírkového projektu "Pomozte dětem!". Pozici koordinátorky programu Make a Connection Anna Onucová začala zastávat v roce 2004, tedy dva roky po zahájení programu v ČR.

Anna Onucová má osobní zkušenost s realizací několika výměnných akcí pro mladé lidi z Evropy.

Rozhovor byl uskutečněn dne 14. prosince 2006 v Praze 6 (čas: 14:20-15:00). První polovina rozhovoru nebyla nahrána z důvodu technické chyby, která nešla rozpoznat

během hovoru, jelikož se kazeta v diktafonu otáčela jako při nahrávání. První část je sepsána z poznámek. Krátké citace Anny Onucové uvádím pouze monogramem A.O.

2) **Asistentka národní koordinátorky Bc. Gabriela Jirků:** ročník 1979; nejvyšší ukončené vzdělání: vysokoškolské. O programu zaslechla poprvé v listopadu 2005 při vypsání pracovního místa k programům VPOHO a Make a Connection v sekci programů pro děti a mládež. Informace prvotně čerpala z webových stránek. Od roku 2005 pracovala na čtvrtinový úvazek jako asistentka národní koordinátorky u programů VPOHO a Make a connection. Náplň práce byla administrativní výpomoc, spolupráce s „Alumnikama“ /pozn. jde o členy sdružení absolventů programu Make a connection/, organizace letní školy, komunikace s lokálními partnery apod.

Gabriela Jirků má osobní zkušenost s realizací projektu Czechkid, kde jako členka projektu spolupracuje v týmu a částečně zodpovídá za poskytnuté finanční prostředky.

Rozhovor byl nahráván na diktafon v Klubu v Jelení v sídle Nadace rozvoje občanské společnosti dne 7.prosince 2006 (čas: 14:00-14:40). Krátké citace Gabriely Jirků uvádím pouze monogramem G.J.

3) **Lokální koordinátorka programu pro Prahu Lída Nepustilová:** ročník 1978; nejvyšší ukončené vzdělání: střední odborné vzdělání s maturitou. K programu se dostala díky předchozí lokální koordinátorce. Do té doby věděla o programu pouze přes program Mládež. V době sběru dat Lída Nepustilová pracovala u programu jako lokální koordinátorka pro Prahu od září roku 2005 v jeho čtvrtém a pátém ročníku.

Náplň práce lokální koordinátorky je následující: Když se vyhlásí nové kolo na začátku roku, lokální koordinátor shromažďuje žádosti o grant a určí regionální hodnotící komisi. Potom řídí zasedání komise a výběr projektů. Později zprostředkovává kontakty mezi různými lidmi projektů, vydává peníze na projekty a dělá monitoring.

Na nastavování oficiálně uváděných cílů programu Make a connection se lokální koordinátorka podílí.

Lída Nepustilová má osobní zkušenost s dobrovolnictvím u Evropské rozvojové služby a s účastí na mezinárodních výměnách u agentury Mládež.

Rozhovor mi Lída Nepustilová poskytla dne 27.6.2006 v Praze 1 (čas: 14:05 – 14:50). Interview jsem nahrála na diktafon. Krátké citace Lídy Nepustilové uvádím pouze monogramem L.N.

Všechny tři respondentky druhého výzkumu se navzájem znají a jsou ve vzájemném pracovním vztahu. Národní koordinátorka je nadřízenou oběma ženám a byla i mojí nadřízenou v době dobrovolného působení v nadaci. Všechny pracovní vztahy v nadaci jsou vázané smlouvou. V případě programu Make a connection jsou práva a povinnosti aktérů navíc ukotveny vnitřním manuálem programu.

3.2.3 Metodologický postup

Analýza porozumění cílů a kritérií hodnocení byla provedena následujícími kvalitativními výzkumnými metodami.

1) Zúčastněné pozorování

Od 10. října 2005 do 18. prosince 2006 jsem pracovala jako dobrovolnice u programu Make a connection v sídle Nadace rozvoje občanské společnosti v Jelení ulici v Praze.

Náplní mé práce byla administrativní výpomoc, vytvoření databáze příjemců grantů, podíl na evaluaci čtvrtého ročníku programu Make a connection a poštovní komunikace s realizátory programu.

Začlenění do prostředí nadace a vlastní pozici reflektuji v samostatné části metodologie v kapitole nazvané: „Reflexe vlastní pozice v programu Make a connection“.

Další zúčastněné pozorování jsem provedla na druhém, povinném školení účastníků programu Make a connection v Prosečnici u Prahy ve dnech 20.- 22.10. 2006. Tam se mladí lidé sešli s koordinátorkami programu a dalšími realizátory, aby si navzájem vyměnili zkušenosti a naučili se prezentovat a rozvíjet své projekty na veřejnosti. Školení o public relations a fundraisingu (jak získávat podporu v dané lokalitě, působit důvěryhodně na veřejnosti i v médiích) vedla lokální koordinátorka Lída Nepustilová ve spolupráci s bývalou lokální koordinátorkou a dalším externím pracovníkem.

Na začátku školení, po představení jednotlivých projektů a průběhu realizace, národní koordinátorka Anna Onucová zasadila český Make a connection do světového kontextu a všechny vyzvala k zapojení se do klubu absolventů Alumnik.

Školení mělo spíše poloformální charakter a vztahy mezi realizátory i vůči koordinátorkám byly spíše přátelské než jen čistě pracovní. Program školení byl zároveň příležitostí ke konzultacím, diskusím a byl obohacen out-doorovými aktivitami na posílení

týmové spolupráce. Sama jsem se do programu školení i doprovodných programů plně zapojovala a vzhledem k podobné věkové skupině mezi zúčastněné rychle zapadla. To velmi napomohlo dalšímu sběru dat a zlepšení vztahů s respondenty.

Ze zúčastněného pozorování a náplně školení mohu konstatovat, že **od vedoucích programu bylo vůči mladým zástupcům projektů nepřímo vyjádřeno očekávání dokončení projektů.** Realizátoři se seznámili s formulářem závěrečné zprávy a jeho správným vyplněním již dva měsíce před oficiálním ukončením činnosti. Dokončení projektů se očekávalo od všech účastníků školení (konkrétněji vždy od dvou zástupců projektu).

2) Analýza dokumentů

Z analýzy dokumentů jde zejména o tyto dokumenty:

- Úřední: Seznamy projektů navržených k podpoře – „Projekty doporučené I.“ 2006; Formulář žádosti o grant na projekt v rámci programu Make a connection. 2006. Materiál Nadace rozvoje občanské společnosti; Formulář pro hodnotitele – noví žadatelé („PRVÁCI“), materiál Make a connection, květen 2006; Uživatelská příručka Program Mládež. 2005. Vzdělávání a kultura. Evropská komise;
- Osobní: mailová pošta a komunikace s vedením programu Make a connection
- Propagační materiály programu (loga a slogany programu Make a connection v roce 2005)
- Dokumentační materiály a výstupy z projektů a masmédií (analýza tiskových zpráv programu Make a connection fotografie absolventů programu 4. ročníku, video záznam realizace projektu na tiskové konferenci apod.)
- Virtuálních: webové stránky: www.makeaconnection.cz; www.nros.cz; www.pripojse.cz; oficiální webové stránky polského a maďarského Make a connection; oficiální webové stránky organizace International Youth Foundation www.iyfnet.org; oficiální webové stránky programu Mládež;

3) Polostrukturované řízené rozhovory se všemi koordinátorkami Prahy a jejich asistentkou

V červnu a prosinci roku 2006 jsem provedla tři rozhovory se všemi vedoucími aktéry programu Make a connection kraje Hlavního města Prahy. Jde tedy o absolutní nasycenost vzorku dané kategorie. Strukturu rozhovorů tvořily otázky formulované na základě analýzy oficiálně uváděných cílů a analýzy kritérií pro hodnotitele. Doplnující otázky vycházejí z funkce respondentky v programu.

Struktura rozhovorů je následující: nejdříve se ptám na pozici a funkci respondentek v programu Make a connection a vlastní zkušenosti s podobnými projekty. Dále se dotazuji na pojetí cílů a přínos programu a interpretaci určitých termínů oficiálních cílů a kritérií. Zajímám se o to, proč se podle koordinátorek mladí lidé do programu zapojují a co jim účast přináší. Samostatnou a pro moji práci podstatnou částí je definování úspěšného a neúspěšného projektu a vyjmenování možných rizik realizace.

Formulace otázek se shoduje s otázkami pro hodnotitele a je v plné verzi uvedena v přílohách.

Rozhovory byly polostrukturované. Dva z nich trvaly přibližně 35 minut. Rozhovor s národní koordinátorkou kolem jedné hodiny. Všechny tři respondentky souhlasily s nahráváním na diktafon.

Přepisy rozhovorů byly převedeny do spisovné češtiny a prošly autorizačními úpravami. Ve většině případů došlo pouze k malým slovním obměnám, popř. upřesnění. Při úpravách rozhovorů a dodatečných otázkách jsem s respondentkami komunikovala e-mailem a po telefonu.

Vhledem k tomu, že tyto tři ženy jsou jedinými aktéry/vedoucími programu v Praze, je výzkum proveden se všemi dotčenými a jde tedy o vyčerpávající vzorek.

Se všemi respondentkami si tykám a mám s nimi přátelský vztah, což může mít vliv na mé nedostatečné odstoupení od zkoumaného předmětu. Tento blízký a neformální vztah je dán dlouhodobým působením v Nadaci rozvoje občanské společnosti, obecně existujícími neformálními vztahy v nadaci a sdílením dalších zájmů (studium, výroční oslavy) a společnými známými. Reflexe vlastní pozice je detailněji zhodnocena v kapitole Reflexe vlastní pozice v programu Make a connection.

Otevřenými, přímými i nepřímými otázkami polostrukturovaných rozhovorů se snažím zjistit, jak korelují oficiální cíle programu s osobními představami o cílech a kritériích a o úspěšném projektu a preferencích.

Rozhovory s koordinátorkami programu proběhly podle očekávání. Ve výpovědích jsou patrné názorové a slovní shody u národní koordinátorky a její asistentky. To je dáno zejména pracovním vztahem a sdílenou kanceláří, kde mezi nimi dochází k mnohem intenzivnější interakci než s lokální koordinátorkou sídlící v občanském sdružení Hestia.

3.2.4 Výsledky výzkumu

Hlavní zobecněné výsledky výzkumu uvádím v rámečcích. Dílčí poznatky, citované výpovědi a diskuse předkládám pod zarámečkovánými výstupy. Tento způsob má čtenáři ulehčit četbu výsledků výzkumu.

Přínos programu Make a connection

Všechny tři respondentky se shodují v přínosu programu v tom, že dává (mladým) lidem „šanci“. Dvě ženy to dále specifikují na šanci „*udělat něco užitečného pro komunitu*“²⁷ (G.J.) nebo na „*šanci naučit se hrozně moc věcí*“ (L.N.). Shodně také hovoří o „*oživení*“ komunitního života a nápadů.

Anna Onucová vidí dále největší přínos programu v tom, že dává mladým lidem peníze na jejich vlastní dobré nápady, které pomáhají dalším. Shodně jako lokální koordinátorka hovoří o „*rozšíření svých obzorů*“, o získání zkušeností (např. s rolí v týmu), podpory a nových kontaktů.

Lída Nepustilová o programu řekla, že je „*takové ideální pro mladé lidi zkusit si to nanečisto. Oni často ze začátku ani nevědí, co je to paragon. Po prvním ročníku Make a connection dovedou vyplnit mnohem složitější žádost o grant u někoho jiného.*“ Podle respondentky by je realizace měla bavit a měli by se tam rádi něco naučit.

²⁷ Gabriela Jirků rozumí komunitou lidi/ instituce v nějakém prostoru a také skupinu lidí se sociálními vazbami. Lokalitu vnímá jako místo. Příkladem lokality je turistická stezka v lese. Příkladem komunity jsou pak všichni lidé, co stezku používají.

Komunitou dále chápe také obyvatele nějakého sídliště a vozíčkáře, kteří se znají v geograficky menším prostoru než je ČR. Komunitou podle G. Jirků nejsou cizí lidé, co se neznají.

Gabriela Jirků přínos programu dále rozvedla. Program má „přivést k životu sny a nápady, co [mladí lidé] mají. Myslím si, že jiné programy jim na takové spektrum aktivit jako u Make a connection jen tak peníze nedají. V tom je asi opravdu největší přínos. Zkusit si zrealizovat svůj nápad s tím, že mají důvěru projekt dělat, když už ty peníze dostanou.“ Obdobně jako členové hodnotící komise vnímá G. Jirků program jako „startovací impulz“ pro další činnost/ pokračování. Realizace („odvedení kusu práce“) mladé lidi „posílí“ (vědí, že „mohou vytvořit to, co chtějí“ a že to „zvládají“) v osobním i pracovním životě.

Make a connection versus jiné podobné programy

Ve srovnání programu Make a connection s programem Mládež je Make a connection:

- podle A. Onucové v aktivitách tématicky neomezený, nevyžaduje spolupráci na mezinárodní úrovni a jeho působení je z finančních důvodů omezeno pouze na pět krajů
- podle G. Jirků administrativně méně náročný, protože jde více o aktivity samotné
- podle L. Nepustilové snadnější a „větší legrace“

Anna Onucová srovnala program Make a connection také s novým programem V pohybu. Ten je prý stejně široce zaměřen, ale příjemci grantu jsou jak neformální skupiny, tak i neziskové organizace.

Interpretace cílů programu

Jak národní koordinátorka, tak i její asistentka shodně komentují neporozumění dobrovolnictví v českém prostředí. Cílem programu je podle nich tento negativní a nezažitý náhled změnit.

Cíle programu spatřuje A. Onucová v rozvoji/podpoře dobrovolnictví v jeho pozitivním smyslu a v zapojení mladých lidí do komunitního života²⁸: „Jde o cennou

²⁸ Anna Onucová sama v rozhovoru přiznala, že termíny lokalita a komunita nejsou jasně definované. Problematické vymezení se projevuje i v její interpretaci komunity a lokality. „Komunita je pojem chápatelný v mnoha rovinách. Já ho chápu jako nějakou skupinu lidí, se kterou máš něco společného. Já jako člověk mám kolem sebe mnoho různých komunit. Nežijí v jedné komunitě. Když jsem doma, tak mám kolem sebe

zkušenost, která jim něco dá. Mladí lidé by se měli pravidelně zapojovat, 'probrat se z neaktivity' a dokázat ostatním, že se jen nepotulují. Make a connection je vede k tomu, že získají zkušenosti, které jim mohou pomoci. Uplatní se lépe na trhu práce. Budou mít zkušenost s vedením týmu, finančním řízením a podobně. A nejde jen o mladé.“

Mladí lidé se naučí „nové věci“ týkající se projektů, organizace a speciálních dovedností a také se naučí mít odpovědnost sami za sebe a za to, co dělají. „*Mohou sami pro sebe vyrůst*“²⁹ (L.N.)

Cílem je „*určitě dopad na komunitu*“ a „*prospěšnost*“ v rovině ven. Druhou rovinou je dopad „*individuální, směrem dovnitř*“. (G.J.)

Podle asistentky národní koordinátorky jsou oficiálně uváděné cíle nastavené „*hodně široce*“ a s omezeným zohledněním českého kontextu.

„Přijde mi, že jsou nadefinované na americkou společnost nebo na společnost toho západního světa. Trošku tam jsou vypuštěné nějaké lokálně české aspekty. (...) Spíš si myslím, že problém je v tom, že v Americe se určitě myslí sebevědomím něco jiného než třeba v Čechách. Problém je v tom, že nejsou [pojmy jako life skills] úplně stoprocentně přenositelné.“ (G.Jirků)

V programu Make a connection jde podle národní koordinátorky a její asistentky³⁰ primárně „*o přesah ven mimo osmičlenný tým*“. To lze označit za jasné priority mezi cíli a

komunitu lidí, kteří bydlí v Modřanech v našem baráku. Když jdu do práce, tak mám kolem sebe komunitu „NROSáků“. Pak mám komunitu lidí, kteří mají podobné zájmy. Třeba Bratrstvo Keltů. Myslím, že člověk může být v jedné chvíli součástí hned několika komunit – například podle toho, jaké svých životních rolí – student je obklopen komunitou spolužáků, občan komunitou obyvatel stejné obce a podobně.“ A. Onucová chápe za komunitu vozíčkáře České republiky nebo obyvatele malého města.

Za lokalitu považuje místo, kde je projekt realizovaný. V případě komunity všech vozíčkářů ČR, pak „*těžko hledá*“ ekvivalent lokality.

Ve vnitřním manuálu programu se objevují termíny místní/ širší komunita a komunitní život bez dalšího objasnění významu. (VadeMaCum aneb manuál programu Make a connection – Připoj se. Materiál Nadace rozvoje občanské společnosti: 5)

²⁹ Slovo vyrůst evokuje srovnání s rostlinou. Zde se absolvováním programu jedná o sebepoznání, posílení sebevědomí v tom, že člověk něco umí, je „schopný“ a realizaci projektu s přínosem pro ostatní zvládnul. Toto „poznání“ pak mladý jedinec prokazuje doma, mezi spolužáky i vyučujícími ve škole. L. Nepustilová používá také výraz „posunout se dál“ v souvislosti s porozuměním očekávaného.

³⁰ Lokální koordinátorka pojem komunita téměř nezmiňuje a přínos pro komunitu není primární. V pojmech lokalita a komunita nevnímá rozdíl.

kritérii pro hodnotitele. Tyto preference však nejsou písemně vyjádřeny, ani sdíleny s lokální koordinátorkou Prahy, ani se členy regionální hodnotící komise.

Priority národní a lokální koordinátorky se neshodují. Lokální koordinátorka považuje za největší přínos programu to, že se mladí lidé „něco“ naučí, poučí se (z chyb) a získají (nové/ obrovské/ životní) zkušenosti. Tyto dopady programu jsou u národní koordinátorky a její asistentky také sdíleny, ale spíše vnímány jako vedlejší projevy.

Přesahem mimo se rozumí, když „*lidé dělají projekty pro někoho jiného než pro sebe*“ a „*pomohou dalším*“ (A.O.)³¹ nebo ve formulaci G.J. jde „*hlavně o dopad na komunitu, kde mladí lidé žijí*“. U národní koordinátorky je na druhém místě dobrý nápad a myšlenka a na třetím co nejdelší doba trvání projektových aktivit³².

Motivace žadatelů o grant a charakter žadatelů

V mnoha případech jsou motivací zapojení se do programu peníze. To je vlastně naprosto odlišný závěr od postojů pana A, zástupce sponzora, který vidí finanční motivaci pouze u jednoho procenta žadatelů.

Důvodem jsou předchozí zkušenosti a dobrovolné zapojení žadatelů o grant v jiných oblastech.

Lokální koordinátorka se dotazovala v řadách čerstvě vybraných realizátorů projektů, co bylo jejich motivací pro zapojení. „*Hodně to byly peníze, protože většina lidí už něco dělá, dobrovolníky jsou už léta, ať už při škole nebo při nějakém kroužku nebo organizaci. A tohle to je velká příležitost, jak získat peníze na to, co dělají. Takže hlavní motivací jsou peníze, protože motivaci dělat něco dobrého to už znají a už to dělají.*“

Národní koordinátorka shodně uvedla: „*Motivace se různí. Většina zapojených lidí už je nějak aktivní, působí jako dobrovolníci ještě před přihlášením do Make a Connection. Informace o Make a connection se k nim tak snadno dostanou. Často vylepší to, co už*

³¹ Přesah ven je podle národní koordinátorky podmínkou zapojení se do programu. „*My říkáme musíte udělat něco, čím té komunitě nějak pomůžete.*“ Zároveň má však realistický náhled a od realizátorů neočekává, že se život ostatních natrvalo zlepší.

³² Výpověď národní koordinátorky si však během interview protiřečí, když u otázky neúspěšného projektu říká, že v projektech jde a priori o to, že se lidé realizací projektu něčemu učí. Toto nejasné rozhraní hlavního přínosu ztěžuje závěrečnou evaluaci projektů a nemůže vést ke shodě kritérií.

dělají. Nebo když jde o „prváky“, program je osloví, protože mohou díky němu dostat padesát tisíc korun. Potřebují jen odvahu. Očekávají peníze, a proto do toho jdou.“ Zrealizováním projektu „účastníci dávají najevo ostatním, že jsou schopní udělat něco pro ostatní“.

Velmi podobně to vnímá i asistentka, když říká, že je v České republice fenoménem, když mladí lidé mají nápad, ale nemají na jeho uskutečnění finance. Make a connection je tak podle ní tím, kdo jim „přispěje, finančně je podpoří a poskytne jim zázemí“ neboli tím, kdo jim „umožní nápad/ aktivitu uskutečnit“.

O sponzoru programu

Zatímco regionální hodnotitelé zmiňovali motiv peněz jen velmi zřídka, pro respondentky z řad vedení programu jde o nedílnou součást realizace a žádné tabu.

Anna Onucová otevřeně uvedla: „Finanční podpora programu je od soukromého dáorce, od společnosti Nokia, která má svou rádcovskou strategii velmi propracovanou. Ze strany Nokia nejde o prvoplánovou podporu, ale o systematickou a hlavně dlouhodobou podporu rozvoje.“³³

Mezi projekty pátého ročníku je podle Jana Kolimara, ředitele společnosti Nokia pro Českou a Slovenskou republiku, „řada zajímavých nápadů“. Vyjádřil se: „Těší nás, že se letos objevilo dost kvalitních projektů a můžeme proto rozdělit rekordní částku 2 101 544 korun. Jsme také velmi rádi, že kvalitní projekty se, stejně jako v minulých ročnících, našly ve všech regionech. Rekordmany jsou ovšem letos Jihomoravský a Moravskoslezský region se šestnácti podpořenými projekty. Praha a Ústecký region jich mají po dvanácti a pardubická oblast deset. Celkem sedm projektů podpoří dětské domovy.“ (Tisková zpráva Make a connection a Nokia, 2006a)

Jan Kolimar odkazuje na kvalitní projekty a předchozí ročníky. Z toho plyne, že je s fungováním programu sponzor spokojen alespoň do té míry, že ho podpoří i

³³ Shodně to komentuje Gabriela Jirků. Podle ní „důležitou součástí toho programu je, že to není jenom: ‘Tady máte peníze, udělejte si, co chcete’, ale jsou s tím spojené i vzdělávací aktivity. S tím, že potom mohou absolvovat školení.“

Propracovanost strategie už ale není nahlížena stejně regionálními hodnotiteli. Ti u podpořených projektů hovoří o jejich krátkodobosti a chybějící kontinuitě.

v následujícím roce. Jeho kladný postoj je podle mého předpokladu podpořen uspokojujícími evaluačními zprávami od národní koordinátorky.

Lokální koordinátorka L. Nepustilová vidí ve finanční motivaci realizátorů riziko: *„Lidé si neváží toho, že dostali nějaké peníze. Mám tam teď jeden velmi krátkodobý projekt. Nechci mluvit konkrétně. Spíš mám pocit, že si ke mně budou chodit jenom pro peníze. Vůbec to nechápu jako jeden velký projekt, na který jim peníze někdo daroval. Je třeba s penězi nějakým způsobem zacházet a nějak se chovat k tomu, kdo ten jejich projekt vede, což jsem v tuto chvíli já.“*

Program Make a connection dovoluje absolventům prvního ročníku, tzv. prvákům, účast i v příštím roce. Názory preferencí, zda se mají realizátoři přihlásit znovu, nebo zda si mají hledat finance jinde se liší. Většinou by ale dotázané volily střední cestu.

„Většinou ti druháci mají opravdu omezené možnosti, když žádají na aktivity, co dělají. Potom jsou zase aktivity, na které se peníze shánějí snadno. Tak tam je jasně lepší, když už se ti lidé postaví na vlastní nohy. Tady jde o ten tým. Jestliže jim to společně dobře funguje, tak si myslím, že není na škodu v tom ještě pokračovat. Přeci jenom podmínky už nejsou tak skvělé jako na začátku - mohou získat méně peněz³⁴. To je zase vede k tomu, že by si měli shánět dofinancování někde jinde. Je to jako takový přechodný krok, takže proč ne.“ G. Jirků

Po zrealizování projektů jsou na absolventy projektů kladena očekávání ve shánění finančních prostředků u jiných institucí, pokud je to možné - *„pokud se ta jejich cílová skupina někde „vejde“, tak aby si sháněli peníze jinde a aby Make byl neustále pro prváky a pro nové věci. Ne aby se opakovali projekty obměnou lidí v projektu.“* L.Nepustilová

Anna Onucová si myslí, že na účast ve druhém roce mají realizátoři právo a že jejich zapojení je správné. *„Zároveň už při tom druhém přihlášení musí prokazovat, že mají nějaké zkušenosti se sháněním peněz na ten svůj projekt.“* Toto prokazování fundraisingových schopností jako podmínka účasti ve druhém roce programu plně odpovídá doporučení členky hodnotící komise, paní D.

³⁴ Zatímco v prvním roce mohou získat až 50 000Kč, ve druhém roce nejvíce 30 000Kč.

Interpretace termínů cílů a kritérií hodnocení

Výklad life skills u respondentek plně spadá do definice v manuálu programu a pojetí life skills u členů regionální hodnotící komise. Obdobně je tomu s termínem občanské hodnoty.

Lze tedy říci, že mezi koordinátorkami a hodnotiteli převažuje jednotné chápání pojmů cílů a kritérií.

Z výpovědi plynou dva závěry: široké nastavení termínů cílů šikovně pojme všechny výklady respondentů a díky sdílenému českému kontextu se jejich chápání téměř shoduje.

Life skills- životní dovednosti jsou podle A. Onucové tím, co se mají lidé naučit. Konkrétněji jde o dvanáct dovedností a v programu „jde o to, aby se na každou dovednost „brnklo“. V závěru projektu lze provést zpětnou kontrolu, ale je to jen vodítko, kostra programu. Liší se podle zemí. Neočekávám, že projekt rozvine u realizátorů každou z life skills.“ Anna Onucová neuvádí ani jednu z dvanácti life skills. Není prý třeba je znát jmény a ten, kdo je chce znát všechny, je najde v manuálu programu³⁵. Na jejich seznam odkazuje i asistentka programu.

S definicí life skills podle materiálu programu nás seznamuje Tereza Pacovská ve své diplomové práci:

„Life skills jsou takové schopnosti a dovednosti, které člověku pomáhají získat uplatnění v podmínkách současného světa. Patří mezi ně schopnost stanovování a dosahování vytyčených cílů, rozhodování se, řešení problémů, efektivní řízení vlastního času. Jednou z nejdůležitějších životních dovedností rozvíjenou prostřednictvím programu Make a connection je sebedůvěra.“ (Pacovská, 2005: 47)

³⁵ Materiály programu Make a connection v ČR jsou překladem mezinárodních programových podkladů. Jde zejména o texty:

Wood, Sophie. 2005. Life Routes. A practical resources for developing life skills with vulnerable young people. Web: www.ncb.org.uk

Make a connection Life Skills Teacher's Manual. Lessons and Activities. 2000. Children and Youth Partnership Foundation. CYPF. London, Great Britain. Jde o učitelskou příručku o třech modulech, jak posílit life skills u mladých lidí. Jak podpořit jejich sebejistotu a naučit je lépe komunikovat s ostatními. Základní myšlenkou je individuální přístup k mladým lidem. Příručka obsahuje pracovní postupy, aktivity v hodinách a také odkazy na literaturu a weby.

Life skills dále dělí do tří skupin podle toho, zda se vztahují k vlastní osobě, k vrstevníkům/přátelům/spolužákům, nebo ke komunitě a okolí.

Zbylé dvě respondentky si vykládají life skills jako: komunikační dovednosti, umění spolupráce, cílevědomost, sebedůvěra, sebevyjádření a sebeovládání, orientace a získání rozhledu v určité oblasti nebo zvládání rolí v týmu a zrealizování toho, co jedinec chce. „Obecně řečeno jsou to takové dovednosti, které ti pomáhají fungovat ve společnosti, vycházet s lidmi, prosazovat si svoje myšlenky, když si za nimi stojíš.“ (G.J.)

Podle G. Jirků jsou life skills nadefinované široce, tedy tak, že se do nich všechna užší vymezení dají zařadit. Navíc je prý rozdíl v sociokulturním významu pojmů v českém a americkém prostředí, což uvádí na rozdíl pojetí sebevědomí.

Ve výpovědích jsou občanské hodnoty: občanskou angažovaností a zodpovědností, nelhostejností, aktivním přístupem, kdy mohu jako občan dění změnit na různých úrovních. (G.J.) a dobrovolnictví (které člověk dělá rád a s chutí a bez nároku na odměnu) (L.N.)

Úspěšný projekt a kritéria hodnocení

Z analýzy přínosu programu a představ úspěšného projektu plyne, že **úspěšný projekt je zrealizovaný projekt, který prospěl/byl užitečný ostatním**. Každá z žen u zrealizovaných projektů klade další kritéria hodnocení: zejména splnění vytyčených cílů (G.J. a L.N.), rovnocenné zapojení členů realizačního týmu, kvalita uskutečněných aktivit, míra přínosu pro sekundární cílové skupiny.

Tento závěr zjednodušené evaluace na zrealizování projektu je podmíněn reflexí rizik. Za ty považují respondentky zejména vysoký počet lidí v realizačním týmu, nepřesné rozdělení rolí v týmu, nejasná projektová žádost a plán, krátkodobost aktivit, přecenění svých schopností nebo objektivní překážky v osobním životě.

Formulace úspěšného (nebo naopak neúspěšného) projektu přináší respondentkám nečekané obtíže.

Za neúspěšný projekt nakonec národní koordinátorka označila projekt, který:

... se nezrealizoval - žadatelé o grant odstoupili od smlouvy již před realizací, nebo v průběhu realizace, kdy se projekt „nerozjel“ a realizátoři vrací peníze

- ... nesplní nic z toho, co si předsevzal
- ... splní pouze jednu desetinu z toho, co si předsevzal (splní-li projekt polovinu, už je považován za úspěšný)

Celkové hodnocení projektů po jejich dokončení je nahlíženo národní koordinátorkou takto: „*Program není apriori o tom, kolik projektů splní na sto procent všechny své cíle a kolik jich nesplní žádný cíl. Já si myslím, že projekt je hlavně o tom, že se ti lidé učí, když projekty dělají. Když to řeknu jako otevřeně, učí se vlastně i tím, že jim něco nevyjde. Ale není zároveň záměrem projektu je za to trestat. Program chce učit. Projekt, který nedostojí na sto procent svým cílům, není pro mě neúspěšný projekt.*“ (A. Onucová)

Tento náhled, kdy splnění poloviny projektových cílů je dostačující pro úspěšnost, je kontrastující s pojetím úspěchu u asistentky národní koordinátorky, která očekává splnění cílů.

Závěrečná evaluace projektů vypovídá o shovívavém hodnocení, kdy penalizace/postižení projektu nastane pouze ve dvou případech: hospodaří-li se špatně s penězi a v případě, kdy realizátoři sami odstoupí od smlouvy. Myšlenkou tedy je učení se z chyb. Respondentky uplatňují vždy více kritérií u hodnocení úspěšnosti projektu.

V rozhovorech dotázané vyzývám k posouzení úspěšnosti projektu, kde je cílem naučit jeden tanec širokou veřejnost a kde je výstupem pouze pět lidí, co se tanec naučili. Z výpovědí je znát, že není jen jedno kritérium hodnocení úspěšnosti. Záleží podle nich např. na tom, jak dobře se tanec naučili, zda šlo o lidi se zájmem o tanec nebo naprosté laiky apod.

Úspěch nebo neúspěch projektu může do velké míry ovlivnit lokální koordinátorka, proto jsem se zaměřila na reflexi její role:

Reflexe významu regionální hodnotící komise spočívá v předcházení realizace problémových projektů a v posouzení relevantnosti účasti absolventů programu v jeho druhém roce jako „druháci“.

Ze strany národní koordinátorky vychází očekávání, že komise bude lokální koordinátorkou „instruovaná“ v pravidlech programu a projekty bude „posuzovat“, „rozhodovat o nich“ a že nad nimi „zapřemýšlí“.

Ze zkušenosti koordinátorky pro Prahu L. Nepustilové ovšem plyne, že i po schválení projektu mohou nastat komplikace. Ty souvisí hlavně s osmičlenným realizačním týmem. Nerovné zapojení³⁶ a oslabená dynamika týmu mohou vést k jeho rozpadu a k ukončení realizace projektu. Za další rizikové faktory lokální koordinátorka označila neznalost jednání s autoritou, absence tutora nebo mentora a nedostatečná úcta k darovaným penězům a k lidem, kteří program spravují.

„Co s tím [nerovnocenným rozdělením rolí v realizačním týmu] také souvisí je případ, kdy si ti lidé vymyslí něco, na co pak fakt nemají. Tomu se samozřejmě už snažíme nějak předejít v tom samotném výběru.“ (A.O.)

Reflexe významu lokálních koordinátorů spočívá v pravidelném a intenzivním usměrňování mladých lidí k dosažení projektových cílů a v připomínání pravidel realizace.

Klíčovou roli mají lokální koordinátoři také v odhalování existence „šedé eminence“³⁷ za projektovými žádostmi a realizačním týmem. Svými psanými poznámkami a postřehy (o podezření na šedou eminenci, opakování nápadu, minimální obměně týmu apod.) k projektovým žádostem mohou před zasedáním regionální hodnotící komise ovlivnit výsledky jejich rozhodnutí.

Realizátoři v praxi neplní všechny povinnosti, ke kterým se smluvně uvázali, čímž činí práci lokální koordinátorky nesnadnou.

Podle G. Jirků se lokální koordinátoři mají o projekty „starat“ v průběhu realizace, tzn. vědět, co se v něm děje, radit v řešení neúspěchu a upozorňovat na slabá místa. Lokální koordinátoři pracují v praxi jako prevence „průšvihů“ a problémů. Komplikované projekty řeší společnou diskusí s koordinátory/kami programu.

³⁶ Zároveň je ale podle ní třeba, aby každý tým měl „člověka, který to vede“.

³⁷ Šedou eminencí chápe národní koordinátorka dospělou osobu/instituci/neziskovou organizaci, která stojí za projektovou žádostí a mladé lidi realizačního týmu využívá k získání finančních prostředků na své účely, tzv. „tahá za provázky“. Existenci šedé eminence řeší vedení programu již dva roky, zejména kvůli spornosti rozhodování. Podle A. Onucové je „jasné, že o peníze nesmí žádat přímo organizace“, ale zároveň „není striktně dané pravidlo, že peníze nedostanou“ z důvodu nesnadné prokazatelnosti podezření.

Možností jak šedou eminenci u projektů eliminovat je učinit jí legitimní součástí realizace jako tutora. To ostatně navrhuje lokální koordinátorka i členka hodnotící komise paní D.

Roli lokální koordinátorky L. Nepustilová hodnotila jako hodně náročnou a vůči realizátorům velmi proaktivní v tom, že je nutné udržovat kontakty a „vyzvídat“ průběh realizace. Zasílání průběžných zpráv realizace projektů je sice v projektových smlouvách jako povinnost, ale v praxi se tak prý neděje.

Jaká jsou kritéria hodnocení úspěšnosti projektů?

Vysoký počet lidí, kteří se o programu přes projekty dozvědí, je sporným bodem respondentek. Národní koordinátorka a její asistentka ho považují za kritérium úspěšnosti a za jeden z klíčových bodů programu. Číslo dotčených sledují, zajímají se o něj a používají ho k propagačním účelům.

Pro lokální koordinátorku není důležitý. Stejně jako regionální hodnotitelé dává přednost kvalitě před kvantitou.

O propagaci programu prostřednictvím projektů lokální koordinátorka vypověděla: *„Minimálně jsou to zajímavá čísla, která se dají použít pro propagaci toho programu jako: ‘Podívejte se, tak tady máme tolik projektů, které proběhly, a tolik lidí v nich bylo více či méně zapojených. Tolika a tolik lidí se projekty podle odhadů nějak dotkly.’ Neříkáme už, jestli byli na nějaké akci jednou. I to stačí, když se nějakým způsobem o tom programu dozvěděli.“* (A. Onucová)

Tento postoj podle mě silně kontrastuje s pojetím lokální koordinátorky a odráží komerční strategie známé z podnikavého sektoru. Vysvětlují si ho tlakem sponzora programu na Nadaci rozvoje občanské společnosti v podílení se na propagaci sponzorství.

Vysoká čísla dotčených lidí mají sice nižší a zpochybnitelnou výpovědní hodnotu, nicméně na tiskových konferencích působí jako dobrý tah nadace v posílení vazby na sponzora a v eliminaci nejistoty finanční podpory v dalším roce.

Vzhledem k rozdílnosti kritérií posouzení úspěšnosti projektů a jejich přínosu u respondentek, je závěrečná evaluace projektů záležitostí diskuse.

Rozdílnost kritérií hodnocení projektů u respondentek si vysvětlují tím, že lokální koordinátorka pracuje blíže mladým realizátorům a intenzivněji reflektuje jejich osobní vývoj než národní koordinátorka pracující se sponzorem programu a médií, u kterých musí být přínos programu pro sekundární cílové skupiny náležitě propagován.

Diskutabilitu úspěšnosti projektů hodnotí národní koordinátorka slovy: „*Funguje tam posuzování projekt od projektu.*“ (A.O.) Tomu tak je i v případě posuzování schvalování projektových žádostí „druháků“ – týmů žádajících o grant ve druhém roce. Vzhledem k rozdílům v perspektivách nahlížení na projekty je pozoruhodné, že evaluace projektů není prováděna společně s lokálními koordinátory/-kami, členy regionální hodnotící komise, se zástupcem sponzora a popř. se samotnými realizátory.

Ideální typ

Co považuji za zajímavé je, že se respondentky shodnou na příkladu úspěšného a ukázkového projektu. Tím jsou „raftáci“ projektu „S vozíkem na rafty“ („Raftáci na kolech“ ve druhém roce). Jde o dva bratry, kteří vzali své fyzicky postižené kamarády na rafty a na jiné sporty, které postižení do té doby nepoznali. S tímto projektem a jeho realizátory vystoupila národní koordinátorka na tiskové konferenci u příležitosti otevření dalšího ročníku programu dne 1.června 2006³⁸. Projekt byl velmi kladně přijat v Jedličkově ústavu, ze kterého cílová skupina pochází, i novináři, které silný osobní příběh bratrů velmi zaujal a oslovil.

Očekávání

Výzkumnou otázkou druhého výzkumu je také zachycení vyslovených očekávání vůči aktérům programu.

Očekávání se dají rozdělit podle příjemců:

Od realizátorů schválených projektů se očekává:

- že projektové činnosti zrealizují a své projekty dokončí
- že prospějí ostatním (neočekává se však, že změní život ostatních natrvalo)
- že po absolvování budou shánět finančních prostředky také u jiných institucí³⁹
- že realizátoři budou lokální koordinátorce poskytovat chtěné informace a podklady realizace

³⁸ Na tiskové konferenci zveřejnila Nadace rozvoje občanské společnosti 73 vítězných projektů, které byly v rámci pátého ročníku programu „Make a Connection – Připoj se“ zrealizovány.

³⁹ „Pokud se ta jejich cílová skupina někde „vejde“, tak aby si sháněli peníze jinde a aby Make byl neustále pro prváky a pro nové věci. Ne aby se opakovaly projekty obměnou lidí v projektu.“ (L.N.)

- že realizátořilepší alespoň nějakou z life skills (neočekává se, že u sebe rozvinou všech dvanáct life skills)

Od lokální koordinátorky se očekává:

- že se bude o projekty „starat“
- že bude eliminovat riziko existence šedé eminence u projektů
- že nebude ovlivňovat rozhodování regionální hodnotící komise v průběhu jednání (ze zúčastněného pozorování konstatují, že bylo toto očekávání naplněno)
- že poskytne hodnotitelům relevantní informace o projektových žádostech
- že vybere a správně instruuje členy regionální hodnotící komise

Od národní koordinátorky se očekává:

- podpora a možnost společného řešení problémových projektů
- udržování kontaktů a komunikace se sponzorem programu

Prodlouží se funkční období programu Make a connection?

Národní koordinátorka otevřeně hovoří o snaze prodloužit působení programu a o přijetí změn a opatření pro následující funkční období. Z rozhovoru plyne, že chce ponechat základní a osvědčený model programu v poskytování grantů neformálním skupinám mladých lidí. Změny plánuje v počtu lidí realizačního týmu, v rozšíření jejich věkové hranice a také v rozšíření programu do dalších regionů. Jak bude výsledná podoba programu a podmínky vypadat, je podle ní záležitostí společné diskuse s International Youth Foundation a se sponzorem programu Nokia.

3.2.5 Závěr výzkumu

Z výpovědí respondentek je zřejmé, že se plně shodují

- v pozitivním významu programu (dát mladým lidem šanci a oživit komunitu)
- v pozitivních výstupech programu, kdy se mladí lidé něco nového naučí a získají zkušenosti
- na cíli programu v podpoře dobrovolnictví v českém prostředí

- v interpretaci termínů cílů a kritérií hodnocení (např. life skills, občanské hodnoty, lokalita, komunita); dotázané ženy si je vykládají pouze s malými slovními interpretačními odchylkami obdobně jako regionální hodnotitelé; výčet life skills v prvním i druhém výzkumu zapadá do definice uvedené v manuálu programu

Respondentky se však už neshodují v prioritách mezi cíli a kritérii hodnocení.

Národní koordinátorka a její asistentka vidí primární přínos projektu pro komunitu/ lokalitu/ jiné lidi, zatímco lokální koordinátorka pro samotné mladé realizátory projektů.

Rozdílnost priorit u respondentek si lze vysvětlit tím, že lokální koordinátorka pracuje blíže mladým realizátorům a intenzivněji reflektuje jejich osobní vývoj než národní koordinátorka pracující se sponzorem programu a médii.

Doporučení se týkají nastavení priorit mezi cíli a kritérii hodnocení.

Vzhledem k tomu, že rozdílné přikládání preferencí mezi cíli a kritérii vede k subjektivnímu/neověřitelnému hodnocení projektů, měly by být priority programu nastaveny v písemné podobě a sdíleny se všemi aktéry programu. Nastavení priorit by mělo proběhnout autoritativně od vedení programu a národní koordinátorky, nebo společnou diskusí s dotčenými aktéry programu, zejména s lokálními koordinátory.

Zároveň doporučuji, aby docházelo k posílení jednotného vnímání cílů, kritérií a používaných termínů a priorit mezi nimi vždy před každým zasedáním regionální hodnotící komise a před započítáním realizace projektů u mladých lidí.

Shoda v charakterových vlastnostech realizátorů

Respondentky se shodují v tom, že žadateli o grant jsou většinou lidé, kteří už někde jako dobrovolníci v minulosti působili. Z toho plyne, že již mají základní hodnoty programu zažité a že rozvoj jejich životních dovedností realizací programu je méně zřetelný až zpochybnitelný (např. u cíle rozvíjet občanské hodnoty a pocit zodpovědnosti).

I přes kladné hodnotové postoje mladých žadatelů jsou jejich motivací zapojení se do programu z velké části peníze.

Finanční motiv je vysvětlitelný tím, že realizátoři mají chuť pomáhat, jen jim k uskutečnění svých nápadů chybí peníze na pokrytí nákladů.

Potvrzení časté finanční motivace žadatelů lokální koordinátorkou silně kontrastuje s idealizovanými postoji pana A, zástupce sponzora, který vidí finanční motivaci pouze u jednoho procenta žadatelů.

Závěrečná každoroční evaluace programu oplývá vysokými počty úspěšných projektů a lidí, které program oslovil. Vysoký počet lidí, kteří se o programu přes projekty dozvědí, je sporným bodem respondentek. Národní koordinátorka a její asistentka ho považují za kritérium úspěšnosti a za jeden z klíčových bodů programu. Pro lokální koordinátorku není důležitý. Stejně jako regionální hodnotitelé dává přednost kvalitě před kvantitou.

Čísla dotčených lidí vyplňují realizátoři sami, a proto mají nižší a zpochybnitelnou výpovědní hodnotu. Na tiskových konferencích jsou tato čísla používána pro propagaci programu a sponzorství, a tedy pro eliminaci nejistoty finanční podpory programu v dalším roce.

Jde tedy nejen o dobrou reklamu, ale také o zajištění finanční podpory i pro další ročník.

Evaluace projektů, programu a kritéria hodnocení. Systém očekávání.

Vzhledem k rozdílnosti kritérií posouzení úspěšnosti projektů u respondentek a chybějícím měřitelným a reprezentativním datům v závěrečných zprávách projektů, není závěrečná evaluace projektů objektivně posouditelná, ale je spíše záležitostí diskuse.

Z analýzy přínosu programu a představ úspěšného projektu plyne jediná shoda, že úspěšný projekt je zrealizovaný projekt, který prospěl/byl užitečný ostatním a který splnil finanční závazky čerpání grantu.

Každá z žen u zrealizovaných projektů klade další kritéria hodnocení, a to zejména splnění vytyčených cílů.

Na projekty se uplatňuje velmi shovívavé hodnocení a kritika. U projektu stačí splnit pouze polovinu vytyčených cílů, aby byl označen za úspěšný.

Myšlenkou je učení se z chyb. Penalizace/postižení projektu nastane pouze ve dvou případech: hospodaří-li se špatně s penězi a v případě, kdy realizátoři sami odstoupí od smlouvy.

Tento závěr zjednodušené evaluace na zrealizování projektu je podmíněn nadefinovanými cíli a reflexí rizik. Za ty považují respondenty zejména vysoký počet lidí v realizačním týmu.

Z tohoto závěru plyne silné očekávání, že schválené projekty komisí budou dokončeny a alespoň v poloviční míře splní své cíle. A tedy, že hlavní význam regionální hodnotící komise spočívá v předcházení realizace problémových projektů.

To klade dále velká očekávání na lokální koordinátory/-ky v tom, že dobře vyberou členy regionální hodnotící komise a také, že po schválení projektů, budou usměrňovat mladé lidi k dosažení projektových cílů (připomínáním pravidel realizace, řízením projektů k jejich dokončení, monitoringem apod).

Obvinění z neúspěchu projektu nesou pouze realizátoři jen v tom případě, že problém nastal v projektovém týmu v průběhu realizace projektu. Za jakékoliv další příčiny neúspěchu nese zodpovědnost za neúspěch také lokální koordinátor/-ka.

Další očekávání jsou tak kladena na realizátory samotné. Od realizátorů schválených projektů se očekává, že budou koordinátorům poskytovat informace o realizaci. Dále se očekává zrealizování vytčených aktivit v určité míře a dokončení projektu, který prospěje ostatním.

A po ukončení se čeká, že u realizátorů bude patrné zlepšení nějaké z life skills a že se po absolvování programu budou snažit sehnat finance u jiných institucí.

Zpětná očekávání

Existují zde také protisměrná očekávání.

Na nejnižší úrovni vyjadřují realizátoři očekávání vůči lokální/mu koordinátorovi/-ce v tom, že jim s případnými nezdary a neúspěchy realizace pomůže.

Lokální koordinátor/-ka očekává od národní koordinátorky její podporu a možnost společného řešení problémových projektů.

Od hodnotitelů regionální komise lokální koordinátorka očekává, že budou respektovat její/ jeho psané poznámky a postřehy (o podezření na šedou eminenci, o opakování nápadu, o minimální obměně týmu apod.) u projektových žádostí a že výsledky jejich rozhodnutí eliminují potenciálně nerealizovatelné a komplikované projekty.

Cíle programu

Vytyčené programové cíle jsou široce nastavené a podle jedné z dotázaných s omezeným zohledněním českého kontextu. Shodné a objektivní měření úspěšnosti projektů je problematické z důvodu absence kvantitativně a objektivně měřitelných faktorů. Hodnocení sice probíhá na základě stejných kritérií, ale liší se v tom, jaký význam kdo danému kritériu přikládá. Evaluace projektů je spíše záležitostí subjektivního hodnocení konkrétního případu a případné diskuse.

Z výpovědí plyne, že nastavení cílů a kritérií plně odpovídá organizačním cílovým teoriím.

Prodloužení funkčního období programu

Všechny tři respondentky z vedení programu Make a connection považují program za smysluplný a přínosný a pěti ročníky osvědčený. Vzhledem k tomu, že je tomu tak u členů regionální hodnotící komise, u zástupce sponzora a ředitelky Nadace rozvoje občanské společnosti, nebrání nic tomu, aby program dále pokračoval. Národní koordinátorka tak hovoří o prodloužení jeho funkčního období a o provedení určitých změn jeho fungování. Plánované změny jsou založeny na zpětné vazbě od dotčených aktérů programu a snad k nim přispějí i výsledná doporučení této diplomové práce.

3.3. Naplňování cílů v praxi – Dva podpořené projekty programu Make a connection v kraji hlavního města Prahy v pátém ročníku programu

V červnu 2006 došlo k zasedání regionální hodnotící komise kraje Hlavního města Prahy, která společně vybrala devět projektů k podpoření a tři další označila jako doplňkové. V hlavním výběrovém kole bylo schváleno hlavní hodnotící komisí dvanáct pražských projektů, které byly podpořeny celkovou částkou 309 328 Kč.

Z této celkové částky byl udělen grant ve výši 30 000 Kč projektu „Raffáci na kolech“, který v tomto ročníku jako jediný zastupoval projekty II. ročníku, tzv. druháky.

Celková částka věnovaná projektům „prváků“ tedy byla 279 328 Kč.

3.3.1. Výběr projektů pro příkladovou studii

Z dvanácti schválených projektů pátého ročníku regionu Prahy⁴⁰ jsem na základě následujících kritérií vybrala dva projekty – „Asertivitu do škol“ a „Rytířství pro začátečníky a pokročilé“.

Kritéria výběru projektů byla následující:

- 1) realizátoři jsou fyzicky i mentálně zdraví jedinci;
- 2) cílovou skupinou projektů jsou fyzicky a mentálně zdraví jedinci starší šesti let;
- 3) projekt nesmí být virtuální z důvodu metodologického uchopení a možnosti užití metody zúčastněného pozorování;
- 4) realizace aktivit projektu je delší než dva měsíce;
- 5) ve složení realizačního týmu nejsou absolventi či absolventky projektů předcházejících ročníků /Z tohoto důvodu byl projekt „Spolupráce, svépomoc, zábava“ z výběru vyřazen./
- 6) ze zbývajících tří projektů jsem vybírala tak, aby byla doložena širší podporovaných nápadů. Zvolila jsem ten projekt, který byl hodnotící komisí shodně označen jako „*klasický makeařský*“, jde o projekt „Rytířství pro začátečníky a pokročilé“.

⁴⁰ Všechny schválené projekty s krátkých popisem a tiskové zprávy nadace jsou uvedeny v přílohách.

Projekt s názvem „Man made rock“ byl národní koordinátorkou programu ohodnocen jako obsahově podobný projektu „Rytířství pro začátečníky a pokročilé“, a proto byl do dvojice zvolen projekt „Asertivita do škol!“, jenž je v historii uskutečněných projektů novinkou. Z metodologického hlediska jde o typ extrémního vzorkování.

Název projektu „Asertivita do škol!“ pro účely této práce zkracuji na „Asertivita do škol“ bez vykřičníku.

3.4.2 Cíl výzkumu

Cílem třetího výzkumu je zjistit, jak dochází k naplňování vypsanych cílů v praxi u dvou zvolených projektů pátého ročníku programu Make a connection v Praze.

3.4.3 Respondenti

Respondenty třetího výzkumu jsou realizátoři dvou vybraných projektů. Konkrétněji jde vždy o tři dotázané za projekt. Dva z nich jsou oficiálními zástupci projektu a třetí mladý člověk je řadovým členem týmu. V případě Asertivity do škol jsem se dotazovala také psychologa – klíčového a externího aktéra projektu. S respondenty jsem komunikovala osobně, telefonicky a e-maily.

Realizační tým tvoří vždy osm lidí, proto vzorek respondentů není vyčerpávající. Důvodem je nerovnocenné zapojení členů v realizačním týmu, jejich absence na projektových akcích nebo neochota spolupracovat na mém výzkumu. V průběhu sběru dat jsem se snažila oslovit všechny členy, ale nebyla jsem úspěšná i přes naprostou flexibilitu v době a místě pro rozhovor, ani po zjednodušení jejich spolupráce na vyplnění mailového dotazníku⁴¹.

⁴¹ Na mailovém deníku mohu doložit, že jsem se členy týmu rytířů snažila nakontaktovat od 27.10.2006 do konce jejich projektových aktivit. Bohužel zde nebyla žádná odpověď.

Na neaktivní realizátory Asertivity do škol jsem od zástupce projektu nedostala jejich mailové adresy.

Realizační tým asertivity:

Lukáš Volf: rok narození: 1987; nejvyšší ukončené vzdělání: základní; student Čs. Obchodní akademie v Praze 2; Lukáš Volf je členem studentského parlamentu a spoluorganizátor projektu Cihla.

Kristýna Šmejkalová: rok narození: 1988; nejvyšší ukončené vzdělání: základní; studentka Čs. Obchodní akademie v Praze 2; Kristýna Šmejkalová absolvovala pedagogicko-psychologický kurz PEER programu PPP. Je členkou studentského parlamentu.

Romana Vajrychová: rok narození: 1988; nejvyšší ukončené vzdělání: základní; studentka Čs. Obchodní akademie v Praze 2;

Mgr. Lukáš Dastlík, PhD: 1979; nejvyšší ukončené vzdělání: vysokoškolské; psycholog a v projektu Asertivita do škol externí aktér. Lukáš Dastlík absolvoval kurzu PSYSOS (psychika, pohyb, strava), vede kurzy asertivity ("Asertivita v dnešních dnech") a psychologie, primárně preventivní proti-drogové kurzy a psychologické semináře. Pracoval jako supervizor a školitel dobrovolníků v Organizaci pro pomoc uprchlíků. Věnuje se poradenské činnosti v oblasti rozvoje osobnosti v občanském sdružení Elio.

Realizační tým rytířů:

Miroslav Drozen: rok narození: 1984; nejvyšší ukončené vzdělání: střední s maturitou; v současné době student České vysoké školy zemědělské v Praze. Miroslav je nadšený a zkušený fanoušek „LARPů“, – her akčního hraní rolí naživo⁴².

⁴² LARP pochází z anglického live action role-playing game „je formou *hraní rolí*, kterou hrají živí lidé podobně jako představení. Hráči představují své akce vlastními činy. Mnohdy taková hra vypadá jako divadlo (nejen) ve volné přírodě. Hry bývají pečlivě připravené, skupiny hráčů plánují děj a připravují kostýmy mnoho týdnů a mnohdy i měsíců předem. Larp může být nahlížen jako forma *improvizačního divadla*“. (<http://cs.wikipedia.org/wiki/LARP>, 1.10.2006) Miroslav Drozen navštívil akce: Za krále a proti králi IV., Fantasy ples, Stillet Serpens, Bitva o Azeroth, Pán prstenů 2006, Sedmá bitva pěti armád, Zlenice 2006, Temné roky, Cormalen, Ivenia, Magmamund a dvě akce v Bulharsku. V roce 2007 se zúčastnil akce Za krále a proti králi.

Anna Prokopová: rok narození: 1987; nejvyšší ukončené vzdělání: základní; v současné době studentka Gymnázia v Říčanech

Tomáš Němeček: rok narození: 1984; nejvyšší ukončené vzdělání: střední s maturitou; nyní student Univerzity Karlovy v Praze. V realizačním týmu je řadovým členem. U Tomáše je patrný jasný odstup od administrativy a řízení projektu, ale nadšení v organizování víkendové hry a výuky šermu.

Se všemi realizátory vybraných projektů si tykám z důvodu podobné věkové skupiny a studia. Vztahy s nimi jsou přátelské. K většímu sblížení došlo zúčastněným pozorováním, neformálními setkáními a mým plným zapojením do školení pro realizátory projektů kraje Hlavního města Praha v Prosečnici. S Lukášem Dastlíkem si vykám.

3.4.4 Metodologický postup

1) Analýza dokumentů

Z analýzy dokumentů jsou klíčové zejména dokumenty:

- Úřední: Seznamy projektů navržených k podpoře – „Projekty doporučené I.“ 2006; Formulář žádosti o grant na projekt v rámci programu Make a connection. 2006.
- Osobní: mailová pošta a komunikace s realizátory a aktéry projektů
- Fotografie ze zúčastněného a nezúčastněného pozorování
- Propagační materiály programu i zvolených projektů (letáky, projektové pozvánky, Nabídka kurzů Asertivity do škol, loga a hesla)
- Dokumentační materiály a výstupy z projektů a masmédií (brožura asertivního chování, „Osvědčení o absolvování kurzu“, článek o výuce šermu v časopise Pevnost apod.)
- Virtuálních: webové stránky: www.elio.cz; www.asf.cz; www.arboria.asf.cz; <http://kalendar.asf.cz/index.php?rok=2006>; <http://www.asf.cz/show.php?s=623>, „Akce Temné roky“.

2) Polostrukturované řízené rozhovory s aktéry realizace zvolených projektů

V období od září do listopadu 2006 bylo provedeno sedm polo-standardizovaných rozhovorů s aktéry realizace zvolených projektů.

Dne 28.11. 2006 jsem provedla polostrukturovaný třicetiminutový rozhovor s psychologem Mgr. Lukášem Dastlíkem, PhD. Ten působil v projektu Aserivita do škol jako externí placený a odborný pracovník. Struktura rozhovoru vycházela ze struktury otázek pro hodnotitele a pro realizátory. Plné znění strukturovaných otázek rozhovoru je uvedeno v příloze.

Dalších šest polo-standardizovaných řízených rozhovorů jsem pořídila s realizátory zvolených projektů v období září – říjen 2006. Vždy šlo o tři respondenty za jeden projekt. Rozhovory se zástupci projektů byly nahrávány na diktafon a po převedení do spisovné češtiny nabídnuty k autorizaci. Realizátoři hovořili převážně spisovně⁴³.

Se zástupci projektů jsem rozhovory provedla opakovaně v listopadu a prosinci 2006. S Miroslavem Drozenem za projekt Rytířství pro začátečníky a pokročilé jsem provedla rozhovor dne 1.10. 2006 a opakovaný rozhovor nad přepisem prvního dne 11.1.2007. Prvního rozhovoru se zúčastnila také Anna Prokopová, ale z důvodu nahrávání na diktafon odpovídala jen velmi krátce a sporadicky.

S Tomášem Němečkem byl rozhovor proveden dne 26.11.2006 v Praze - Kačerov. Rozhovor trval asi 15 minut a nebyl nahráván. Odpovědi jsou ovlivněny jeho postojem, že téma programu Make a connection je mu cizí, jelikož projekt nevede.

S Lukášem Volfem a Kristýnou Šmejkalovou jsem rozhovor nahrávala dne 18.9.2006 v Praze 2. Rozhovor trval čtyřicet minut. U tohoto rozhovoru byly ze strany dotázaných kladeny velké nároky na formu přepisu rozhovoru. Shoda na formě vzešla až po měsíci různých úprav.

K opakovanému rozhovoru došlo dne 14.1.2007 s Lukášem Volfem na Praze 2. Opakovaný rozhovor trval 30 minut a byl založen na transkriptu prvního rozhovoru ze dne 18.9.2007.

⁴³ Tento fakt považuji za překvapující vzhledem k věku dotázaných. Z pozorování vím, že mezi sebou mluví nespisovně, proto lze hovořit o interferenci a snaze ukázat se v lepším světle. Zkreslení mohla způsobit i informace, že jde o diplomovou práci na Fakultě humanitních studií Karlovy Univerzity, která u studujících budí respekt.

U rozhovoru s Romanou Vajrychovou, dne 3.10.2006, byl přítomen vedoucí projektu Lukáš Volf, což podle mého ovlivnilo její kritické nahlížení na realizaci projektu. Rozhovor trval 25 minut a nebyl nahráván.

Rozhovory jsem domlouvala e-maily/ po telefonu.

3) Zúčastněné pozorování

Během realizace projektu Rytířství pro začátečníky a pokročilé jsem se třikrát zúčastnila výuky šermu a střelby z luku. První pozorování, dne 1.10.2006 v Praze – Kačerov, bylo zúčastněné, jelikož realizátorům nepřišel na výuku jediný zájemce. Miroslav s Annou mě učili střílet z luku a vysvětlili mi techniku i použité materiály. Tato zkušenost vedla k našemu bližšímu seznámení a k odstranění strachu z výzkumu u realizátorů.

Další zúčastněné pozorování jsem prováděla na druhém školení účastníků programu Make a connection v Prosečnici dne 20.- 22.10.2006. Plně jsem se zapojila do teoretického školení s nácviky vystupování před diváky, do cvičení tiskových konferencí a rozhlasového nahrávání. Obdobně tomu bylo po zapojení se do out-doorových her na posílení týmové spolupráce. Mým rovnocenným a přátelským přístupem k realizátorům, kteří jsou mými vrstevníky, se výrazně zlepšily naše vztahy a další komunikace.

4) Nezúčastněné pozorování

Nezúčastněné pozorování na výuce šermu a lukostřelby jsem poprvé provedla dne 15.10. 2006 v tělocvičně v Praze Krči. S realizátory jsem se sešla na stanici metra Kačerov. Toho dne došlo k přesunu realizace výuky šermu do krytých prostor v tělocvičně v Krči. Prostory tělocvičny jsou menší a přibližně pro patnáct lidí. Výuky se zúčastnilo šest lidí. Mezi zúčastněnými byl pouze jeden nováček, Tomáš.

Trénink probíhal fotbalem na rozehrání, výkladem a výukou šermu Tomáše a řešením organizačních záležitostí. Z pozorování jsou zřejmé přátelské vztahy mezi realizátory, hledání kompromisů v programu tréninku a dělení rolí ve výuce šermu a lukostřelby.

Rozpoznatelné bylo také určité zklamání z malé návštěvnosti. Jejich zpětné reakce jsou nejpatrnější při neformálním sezení v hospodě po tréninku.

V případě druhého projektu jsem provedla nezúčastněná pozorování na kurzech asertivity dne 3.10.2006 na střední škole Československé obchodní akademie a dne 1.12.2006 na Základní škole Petřiny- Jih. Kurzy probíhaly v dopoledních hodinách a byly pro dobrovolné zájemce, nebo pro vybrané žáky základních/ středních škol.

Na začátku kurzu představil realizační tým sebe a podporující instituce. Poté se slova ujal psycholog Lukáš Dastlík. Interaktivním způsobem pracoval s teorií asertivity, se zkušenostmi s nesnadnými situacemi a při cvičeních na posílení asertivního chování. Při mém druhém pozorování se kurzu asertivity velmi krátce zúčastnil za realizační tým pouze jeden člen. (Odůvodněním byly zdravotní problémy.)

Na konci kurzu studenti poskytli psychologovi i mně zpětnou vazbu hodnocením různých aspektů kurzu. Psycholog se dotazoval na to, co se jim líbilo a co se jim nelíbilo a co si z toho odnesou. Kurzy byly hodnoceny a přijímány velmi kladně. Mnozí se ptali na jejich pokračování a zopakování.

5) Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je doplňující metodou a získaná data mají sekundární charakter z důvodu nereprezentativního a malého vzorku. Dotazníkové šetření bylo provedeno dne 1.12.2006 v deváté třídě Základní školy Petřiny – Jih po ukončení kurzu asertivity projektu Asertivita do škol.

Vzorek šetření činí 16 respondentů. Věkový průměr je 14 let. Zapojilo se 11 žen a 5 mužů. Nejvyšší vzdělání: neukončené základní.

3.4.5. Výsledky třetího výzkumu

Hlavní zobecněné výsledky výzkumu uvádím v rámečcích. Dílčí poznatky, citované výpovědi a diskuse předkládám pod záramečkovými výstupy. Tento způsob má čtenáři ulehčit četbu výsledků výzkumu.

Popis projektu a jeho cíle v žádosti o grant

Mladí žadatelé o grant prezentují svoji myšlenku, nápad a způsob jeho realizace v písemné podobě v projektové žádosti. V ní realizátoři vyjadřují přání a plány spíše než specificky nastavené cíle projektu. Projektová žádost je jediným zdrojem informací o

realizátorech a jejich záměru. Na základě ní, anotací projektu od lokální koordinátorky a kritérií hodnocení dojde k rozhodnutí o schválení, či neschválení žádosti.

Je zajímavé, že cíl projektu formuluje lokální koordinátorka programu a ne samotní žadatelé o grant. V projektové žádosti chybí kolonka „cíl projektu“.

Vzhledem k tomu, že realizátoři nejsou profesionálové, ale dobrovolníci s omezenými zkušenostmi, jsou jejich představy o realizaci idealizované.

Příkladem je projekt Rytířství pro začátečníky a pokročilé: *„Po filmu Pán prstenů se zvýšil zájem o akce s fantasy tematikou, ale spousta zájemců neovládá základy šermu či lukostřelby a buď riskují zranění nebo mají strach se zúčastnit, i když o akce mají zájem. Chceme uspořádat výuku šermu a lukostřelby pro tyto zájemce, aby se mohli bez obav účastnit her na živo a turnajů se dřevěnými zbraněmi. Zároveň uspořádáme dvě víkendové hry a závěrečný turnaj, kde budou moci porovnat své dovednosti.“* (Formulář žádosti o grant na projekt v rámci programu Make a connection, 2006: 3)

Z popisu projektu je znát nadšení a zájem o danou oblast. Realizace projektu má být uskutečněním jejich představ.

Aby bylo hodnocení projektových žádostí snadnější, formuluje lokální koordinátorka cíle projektu v ostřejších konturách: *„Cílem projektu je výuka základů šermu a lukostřelby. Obsahem je samotná výuka, dvě víkendové hry a závěrečný turnaj v době červen – prosinec 2006. Tým je složen ze studentů SŠ a VŠ.“* („Projekty doporučené I.“ 2006: 4)⁴⁴

Projektové cíle jsou oproti programovým cílům mnohem specifitější a konkrétnější. Jejich komparace na dvou vybraných projektech však není možná, jelikož projektové cíle nebyly písemně formulovány v žádosti o grant.

Je však zřejmé, že mají-li se naplnit cíle programu Make a connection prostřednictvím projektů, musí být programové cíle široce nadefinované.

⁴⁴ Koordinátorka pro vytvoření anotace vychází z poskytnutých informací o „popisu projektu“, místě a době jeho realizace, „přínosu projektu“ a cílové skupině.

Cíl projektu Rytířství pro začátečníky a pokročilé vyjádřil jeho zástupce až v rozhovoru, když řekl, že by chtěl, aby se samotného projektu šermu zúčastnil dostatečný počet lidí. (1.10.2006)⁴⁵

Projektová žádost „rytířů“ obsahuje řadu velmi dobře zvolených formulací projektového záměru a způsobu realizace.

Projekt byl šikovně sepsán⁴⁶ a následně tak jednohlasně kladně ohodnocen regionální hodnotící komisí. Ta realizátory označila za „*klasickou cílovou skupinu Make a connection*“ a doporučila pouze malé úpravy v rozpočtu a v odborném dohledu nad výukou. („Projekty doporučené I.“ 2006: 4)

Projekt Rytířství dělají „klasickým“ a potencionálně úspěšným minimálně dva aspekty. Zaprvé projekt naplňuje potřebu lidí komunity, kde chybí mezičlánek mezi zájemcem o šerm a hrou se zbraněmi v přírodě⁴⁷ a zadruhé je nápad inovativní a unikátní. Dalšími aspekty jsou volno-časový/ zájmový/ zábavný charakter činností a fyzicky i mentálně zdravá sekundární cílová skupina.

K sepisování projektové žádosti její autor, Miroslav Drozen, podotkl: „*Vzhledem k tomu, že popis činnosti zabírá asi dva odstavce, nebyl žádný problém vymyslet to, o co se v něm jedná. Hlavní je mít realizační nápad a potom to uvedení na papír až takový problém není. Větší problém byl vypsát jednotlivé položky a zrealizovat a zařídit všechno, co se k tomu vypracovat musí.*“ (1.10. 2006)

Proč byla podpořena Asertivita do škol?

Projekt Asertivita do škol byl schválen regionální hodnotící komisí pro svůj „*velmi originální a zajímavý*“ nápad. („Projekty doporučené I.“ 2006:3) Myšlenkou projektu je

⁴⁵ „Učit bez žáků není ono.“ (1.10.2006). Jeho kolegyně považovala již 1.10. 2006, po realizaci dvou víkendových her – tedy tří aktivit ze sedmi, většinu cílů projektu za splněné.

⁴⁶ Objevují se tam motivy „umožnění“, „začlenění mládeže s omezenými příležitostmi“, „zlepšení dovedností“, (alternativní/ tvůrčí) volno-časový charakter projektu, jasný a realistický způsob uskutečnění plánu apod.

⁴⁷ V České republice chybí povědomí o šermu a technice boje s dřevěnými zbraněmi. Šerm, lukostřelba a LARPY- hraní rolí a akce naživo mají v Čechách teprve asi desetiletou tradici a lze je považovat za novinku. Nyní má šermování několik odnoží a forem. Výuka šermu je potřebná. Předchází se tak úrazům a zraněním.

uspořádat „ukázkové“ kurzy asertivity na deseti středních školách v Praze a realizaci zakončit „asertivní párty“.

Projektová žádost Asertivity do škol je velmi konkrétní a dobře sepsaná.⁴⁸ Žádost o grant byla podpořena doporučením ředitelky Čs.Obchodní akademie Prahy 2. Realizační tým totiž tvoří studenti posledních ročníků a první cílovou skupinu studenti jejich prvních ročníků. Autorita ředitelky školy může významně ovlivnit věrohodnost realizátorů žádosti o grant.

Potvrzení a doporučení projektu kontrastují se záměrem programu, kde má jít o podporu tzv. nováčků, kteří mají získat zkušenosti. V praxi jsou uchazeči o grant již zkušenými dobrovolníky a organizátory podobných činností.

Kolonka „Doporučení“ v IX. části projektové žádosti může podmínit charakteristiky žadatelů. Požadavek potvrzení zkušeností s realizátory/ doporučení jejich činnosti⁴⁹ vychází z modelu žádostí neziskových organizací o grant a podle mého názoru může „zastařit“ úplně nováčky a eliminovat tak jejich počet.

Pro schválení projektu bylo všech pět členů regionální hodnotící komise. V části „Přínos projektu“ kritérií hodnocení získal projekt dokonce maximální počet bodů.

Jediné námitky se týkaly vysokého počtu škol a rozpočtové položky na finanční ohodnocení psychologa⁵⁰, který kurz vedl a zvukaře asertivní párty. V závěru tak byl snížen počet škol i plat psychologa o polovinu.

⁴⁸ Obsahuje mnoho vyřčených přání – „chtěli bychom“, „doufáme“, „přáli bychom si“, apod. a také náznaky kontinuity projektu. Dále cílené formulace např. „Asertivita není jen dalším z mnoha kurzů, ale snaží se Vám pomoci v budoucím životě, ve škole, v partnerských vztazích, ale i v povolání a ve volném čase.“; o kurzy „zájem je veliký“ aj. (Formulář žádosti o grant na projekt v rámci programu Make a connection, 2006: 3)

⁴⁹ Doporučení vystavuje organizace nebo instituce, „kterou se svým projektem seznámili nebo která zná jejich předchozí aktivity či projekty (např. škola, obecní úřad, dům mládeže, nezisková organizace,...)“ (Formulář žádosti o grant na projekt v rámci programu Make a connection, 2006: 5)

⁵⁰ Projekt je příkladem „velkých očí“/ nerealistického plánování u žadatelů o grant, na které upozorňoval člen hodnotící komise, pan B.

Na projektu Asertivity jsou zajímavé dva aspekty: Nápad kurzů asertivity nevyšel od realizátorů, ale od Markéty Rattayové, která je zástupkyní Dětského parlamentu na Praze 6. S psychologem projektu, Lukášem Dastlíkem, se zná osobně a podnětem pro jeho výběr byla spokojenost s kurzem asertivity v Dětském parlamentu v minulosti.

K autorství myšlenky sami realizátoři poznamenali: *„S myšlenkou tohoto projektu přišla Markéta Rattayová, která dělala pořadatelku pro Dětský parlament na Praze 6 a hodně spolupracovala se spoustou neziskových organizací. Ona je autorkou projektu a mě požádala, jestli bych ho dokázal realizovat. Já jsem na to přistoupil a vybral si sedm lidí, aby mohl vzniknout osmičlenný tým. (...). Bylo to cílené, protože Markéta už věděla o tom, že Hestie vypisuje grant.“* (Lukáš Volf, 18.9.2006)

Druhým momentem je klíčová přítomnost externího a placeného odborníka – psychologa, který kurz asertivity vede. Tento aspekt byl jádrem diskuse při zasedání regionální hodnotící komise, nicméně byl pro přínos projektu a velmi zajímavý nápad přijat. Po snížení rozpočtu hodnotiteli komise vyšlo ohodnocení psychologa na 1600Kč za čtyři vyučovací hodiny⁵¹.

O autorství nápadu komise nevěděla stejně jako o faktu, že psycholog Mgr. Lukáš Dastlík, PhD. je stálým členem občanského sdružení Elio, které se zaměřuje na *„psychologické poradenství a terapii jako metodu rozvoje osobnosti, jako inspirující cestu vedoucí k větší životní spokojenosti.“* (<http://www.elio.cz/>; „O nás“, 4.6.2007) Placené zapojení psychologa v projektu je tak hraničním případem, který by mohl protirečit pravidlům programu. Ve „VadeMaCum aneb manuál programu Make a connection – Připoj se“ není výslovně napsáno, že se formální organizace nesmí o grant přihlásit. V případě, že o podporu požádá, hrozí jí znevýhodnění nebo vyřazení z výběrového řízení. Proto není projekt asertivity proti programovým pravidlům. (VadeMaCum aneb manuál programu Make a connection – Připoj se, s.d.)

⁵¹ To kontrastuje s myšlenkou dobrovolnosti programu. Sami zástupci projektu uvedli, že jejich motivací nejsou peníze a že projekt je založen na dobrovolnosti. K částce pro psychologa realizátor Lukáš Volf uvedl, že je to pro psychologa málo a že berou víc. (18.9.2006)

Realizační týmy

Zástupci obou projektů patří mezi zkušené dobrovolníky (organizace LARPů⁵², projektu Cihla pro mentálně postižené jedince, zkušenosti s prací v domech dětí a mládeže a v rámci organizace Skaut) a v případě zástupců Asertivity i zkušené placené pracovníky.

Tato charakteristika členů týmu, kdy nejde o naprosté nováčky, plně odpovídá zázemí většiny žadatelů o grant.

Realizační, neformální skupinu projektu Rytířství pro začátečníky i pokročilé tvoří 4 ženy a 4 muži. Průměrný věk členů realizačního týmu je 22,5 let. Šestice členů je studenty vysokých škol, dvě ženy studují střední školu.

Projekt zastupuje Miroslav Drozen a Anna Prokopová⁵³. Dalšími členy jsou Tomáš Němeček, Petra Majerová, Jiří Rosol, Alena Voráčková, Eliška Kmochova a Lukáš Pavelka. Posledních pět uvedených členů se mi nepodařilo zkontaktovat a do výzkumu zapojit.

Členové realizačního týmu se navzájem znali z víkendových her již před zapojením do programu. „*Tarenor* [M. Drozen] *vše uzpůsobil podmínkám. Tým tu byl už dávno před projektem.*“ (Tomáš Němeček, 26.11.2006)

Realizační skupina projektu Asertivita do škol

Realizátoři Asertivity do škol jsou oproti „rytířům“ mladší. Průměrný věk členů realizačního týmu je 20let. Tým má 6 žen a 2 muže - všichni studují na střední škole Čs. Obchodní akademie v Praze. Tři členky absolvovaly pedagogicko-psychologický kurz PEER, který pořádala pedagogicko-psychologická poradna Prahy 2 v roce 2004.

Zástupci projektu jsou Kristýna Šmejkalová a Lukáš Volf. Kristýna s Lukášem se znají ze studentského parlamentu Čs. Obchodní akademie. Mezi členy dále patří Kristýna Geršiová, Kateřina Fingralová, Lucie Horáková, Ivan Ljubka, Michaela Kačenová a Romana Vajrychová. Z týmu se mi podařilo oslovit pouze 3 členy.

⁵² Potvrzena Ing. Petrem Bařkou z ASF Asociace Fantasy a vydána jako doporučení ke schválení projektu.

⁵³ Při rozhovoru s Annou Prokopovou vyšlo najevo, že o své roli zastupitelky projektu neví.

Lukáš Volf se k zapojení členů vyjádřil takto: „*Po pravdě řečeno, zajímají se o to jen čtyři lidé. A ostatní jsou tam doopravdy jen proto, aby bylo těch osm lidí. Já to říkám na rovinu. Potřebovali jsme, aby jich bylo osm. Tak jsme takhle čtyři a já jsem nakonec asi radši, protože ve čtyřech se lépe dohodneme než potom v těch osmi. Ostatní se vždycky vyrozumí, aby věděli, co se děje, když jsou tam podepsaní.*“ (18.9.2006)

Pozice zástupců projektu Kristýny Šmejkalové a Lukáše Volfa se zdá výsadní ve vztahu k ostatním a jejich koordinaci. Lukáš Volf např. velmi často hovoří jménem ostatních v množném čísle. Sám to okomentoval takto: „*Myslím si, že práce v týmu fungovala velice dobře, tak, jak jsme ji rozdělili mezi některé. Alespoň z mého pohledu. Jsem trošku „vůdčejší“ osobnost, než ostatní členové, takže práci, kterou jsem rozdělával, byla vždy udělána včas a pečlivě. Šlo hlavně o domluvu.*“ (14.1.2007) Zároveň se však v prvním rozhovoru před začátkem realizace kurzů ukázalo, že představy o týmové práci a role členů nejsou zřejmé a vzájemně sdíleny.

Podpora rodiny při realizaci projektu

Vedle zkušeností s dobrovolnictvím mají respondenti rozhovorů obou projektů velmi podobné rodinné zázemí, které jim otevřeně neposkytuje podporu v jejich projektových aktivitách.

Realizace projektů je výrazem generačních rozdílů a prosazení si vlastní vůle. To odpovídá kritickým poznatkům a výpovědím Anny Onucové, národní koordinátorky programu.

„*Doma podporu nemám. To je: ‘Nic neorganizuj, zapálíte les, zkazíš si život.’ A tak dále. (...) U nás rodiče považují šermování dřevem za dost nekulturní zábavu, ale na druhou stranu do toho nemůžou moc mluvit. Když něco chci, tak si to prostě prosadím.*“ (Anna Prokopová, 1.10.2006). Romana Vajrychová z Aseritivity do škol se o zapojení do projektu doma zmínila, ale prý to nevzbudilo žádnou velkou reakci.

Na druhou stranu rodiče aktivity svých dětí úplně nezavrhnou: „*Maminka mi občas dá třeba na základní vybavení, abych měla dost.*“ (Anna Prokopová, 1.10.2006). „*Rodiče akceptují to, že mám vlastní zodpovědnost a vlastní rozum. Takže i přestože nepodporují ani myšlenku výuky něčeho, ani celkovou myšlenku akcí a té komunity, jsou schopní mě podpořit tím, že mě vybaví na akci a s něčím mi pomohou. Otec je třeba hodně zručný, tak*

mi něco vyrobí. Oni se tak jako tváří, že tu podporu mi nedávají, ale když je o něco požádám, tak přeci jenom pomohou.“ (M. Drozen, 1.10.2006)

Kristýna Šmejkalová prohlásila, že by do záležitostí realizace projektu rodinu nezahrnovala a že je rodina úplně stranou: *„Jako normální dospělý člověk, když vydělává, taky práci domů netahá, ale občas se o tom zmíní.“* (18.9.2006) Velmi shodně to vnímá také Lukáš Volf, který projektem nechce nikoho zatěžovat a na Kristýnina slova reagoval: *„Hlavně si myslím, že třeba ti naši rodiče by měli jiný názor na realizaci tohoto projektu, protože jsou zase o generaci dál a my to děláme z našeho pohledu pro naše vrstevníky, takže tam dáváme kus sebe.“* (18.9.2006)

Motivace zapojení

O programu Make a connection se „rytíři“ dozvěděli od realizátorů projektu „Zábavná historie“, kteří program absolvovali v roce 2005. To vypovídá o existenci určitých vazeb a sítí mezi podobně aktivními mladými lidmi a o přirozeně se šířící reklamě programu. Jako „reklamu, která dokáže prospívat“ program Make a connection hodnotí zástupce „rytířů“.

Snaha pomoci ostatním je sdílena všemi oslovenými aktéry projektů. Existuje-li nápad, hledá se vhodná instituce, která by ho mohla podpořit a jejíž zaměření nápadu odpovídá. Osobní motivace, kterou bývá zájem o činnost, obecné altruistické tendence a zkušenosti nebo zapojení kamarádů se liší od finanční motivace pro zapojení do programu.

Motivací zapojení realizátorů Rytířství pro začátečníky i pokročilé do programu Make a connection byly peníze. Ty umožní realizátorům projektů uskutečnit to, s čím již mají zkušenosti a co je baví. U všech dotázaných realizátorů jde o první finanční závazek.

„Prvotní byly samozřejmě peníze,“ odpověděl Miroslav Drozen na otázku, co od programu Make a connection očekávají. (1.10.2006) Motivací „rytířů“ byla možnost „využít finanční pomoci při realizaci“. „Zároveň nám přišla dost atraktivní i příležitost naučit se získat grant.“ (Miroslav Drozen, 1.10.2006)

Motivace zapojení do programu se liší od osobní motivace, která lidi vede k samotné realizaci činností: „*On by ten projekt existoval i kdybychom nedostali ten grant*⁵⁴. *Ty akce jsme organizovali už dřív. Jsou to organizační zkušenosti, je to zábava.*“ (A. Prokopová, 1.10.2006) „*Finančně náročné to není prakticky vůbec, protože základní kostým se dá prakticky 'pořešit za nulu'. Zbraň se dá v případě nutnosti zapůjčit od kamaráda nebo vyrobit, třeba z násady od lopaty nebo něčeho podobného. (...) Ta činnost, co vedeme, je dost zábavná, jinak bychom to asi nedělali. Máme v tomhle tom dost silnou vnitřní motivaci.*“ (M. Drozen, 1.10.2006)

Fungování výuky a tréninků šermu i bez grantu potvrdil i Tomáš Němeček, další člen realizačního týmu. Tomu se po pěti měsících realizace zdá, že výhody poskytnutých peněz nejsou stejně dosud nikde vidět (pronájem tělocvičny je spolufinancován realizátory a zbraně - označen „materiál na hru“ - nebyly nakoupen). I přesto Miroslav Drozen zhodnotil grant jako „dobře využitý“: „*Největší finanční částka byla použita na pronájem tělocvičny. Ty ostatní části byly taky určitě oceněny a důležité, ale bez pronájmu tělocvičny by každý účastník musel platit dost vysoký účastnický poplatek.*“ (11.1.2007)

Co bylo motivací u Asertivity do škol?

Motivací u realizátorů Asertivity do škol bylo absolvování podobného kurzu a také silné osobní přesvědčení, že kurzy asertivity jsou jednoznačně přínosné.

Motivací Kristýny Šmejkalové je podpora studentů, aby se „*uměli pořádně rvát a stát si za tím, co potřebují*“, aby „*v životě byli bojovnější*“ a aby „*mohli chodit na nějaké soutěže, zvládali to na škole*“. Za hlavní cíl projektu Kristýna označila usměrnění žáků přecházejících ze základních na střední školy a „*myšlenku pomoci studentům, aby je to samotné změnilo a byli to lidé na nějaké úrovni.*“ (18.9.2006) Toto přesvědčení vychází z kurzu PEER a absolvováním kurzu Středoškolské odborné činnosti v Brně. „*To mě jakoby ponoukalo, aby ostatní tu možnost měli taky, protože vím, že to hodně pomůže.*“ (Kristýna Šmejkalová, 18.9.2006)

Podobně o altruistických motivech hovoří druhý zástupce projektu Lukáš Volf: „*Já si teda určitě myslím, že to neděláme pro peníze. Byli bychom třeba rádi, kdyby v budoucnu ty*

⁵⁴ Účastníci her v přírodě platí pouze za: jízdné, registrační poplatek (20-200 Kč podle náročnosti akce) a za jídlo a pití.

kurzy asertivity proběhly povinně na každé škole. Třeba při přechodu v devítce, nebo spíš na střední.“ (18.9.2006)⁵⁵

V motivaci zapojení psychologa Mgr. Lukáše Dastlíka hraje zásadní roli Markéta Rattayová, která je autorkou myšlenky projektu a která ho oslovila⁵⁶. *„Znám třeba Markétu. Lukáše, toho zas tak moc neznám, protože s ním jsem se viděl párkrát. Ale oba dva mi přijdou tak podobně nastavení. Markéta vůbec, když se aktivně snaží dělat nějaké věci, které jí ještě z toho pohledu nedávného studenta přijdou důležité a potřebné. Snaží se vlastně už ty studenty vést k nějakému dospělejšímu způsobu uvažování, hájení si svých práv, vlastně schopnosti se prezentovat, prosadit a nějak dobře fungovat. A to je taky to, co se mi na tom líbí a proč jsem se do toho dal.“ (Lukáš Dastlík, 28.11.2006)*

To souvisí i s profesní náplní práce Lukáše Dastlíka a altruistickým jednáním, kdy chce svou prací smysluplně pomoci druhým. Tento rys spadá do charakteristik většiny žadatelů o grant.

Autoři žádosti o grant a/nebo zástupci týmu jsou o programu Make a connection lépe informovaní než řadoví členové týmu a další aktéři projektu. Informace o programu bývají často zprostředkované a zjednodušené.

Psycholog Lukáš Dastlík na dotaz, co všechno ví o programu Make a connection, uvedl, že o programu neví *„skoro vůbec nic“*. *„Bylo mi řečeno, že je to program, nějaká další organizace podobného charakteru jako jsou dětské parlamenty a jiné. V tom smyslu, že se snaží podporovat v těch mladších dětech v uvozovkách tu větší začleněnost do společnosti, respektování práv jednotlivce se ozvat. Plus i nějakou schopnost vymyslet nějaké svoje programy, které chceme a které by byly přínosné. A zrealizovat je. To je takové jako základní, co se týče nastavení, ale o historii toho programu, jak je tu dlouho a jak a co všechno dělají, nevím.“ (L. Dastlík, 28.11.2006)*

⁵⁵ Realizátorka Romana Vajrychová poznamenala, že tou nejzajímavější částí projektu jsou právě ty kurzy, které mohou obohatit každého. Komentuje to: *„něco jim to přinese“, „něco jim to dá“, „nejsou na problémy sami“, „ponaučí se, jak se chovat v určitých situacích“*. (R. Vajrychová, 3.10.2006)

⁵⁶ Moment oslovení Markétou Rattayovou zmiňuje Lukáš Dastlík třikrát v jednom odstavci. Z této domluvy je zřejmé, že Markéta Rattayová byla hlavní podněcovatelkou projektu a že realizace kurzů závisí na účasti psychologa.

Podobně zprostředkovaný kontakt byl u Romany Vajrychové. Do realizačního týmu se dostala přes Lukáše Volfa a protože se nepodílela na sepsání projektové žádosti, ví o programu Make a connection jen tolik, že sponzoruje jejich projekt. Na jeho webových stránkách například ale nikdy nebyla.

Z analýzy motivací a pojetí programových cílů je zřejmé, že realizátoři projektů cíle programu Make a connection cíleně a vědomě neplní. Členové týmu naplňují primárně své projektové, konkrétní cíle (výuka asertivity, šermu, víkendové akce, vytvoření brožurky apod.) a tím k naplnění abstraktních cílů programu mimovolně přispívají.

Cíle programu přesně nevyjmenoval jediný dotázaný. Mirek Drozen za ně považuje podporu lidí v tom, aby se naučili dělat věci, které jsou neziskové a pro ostatní lidi.

Lukáše Volf za cíl programu označil: *„Aby lidé, kteří chtějí pomáhat, dokázali pomoc zrealizovat a ta aby byla úspěšná. Chceme ukázat mladým lidem, že dokážou pomáhat. A jak říká ‘Make a connection’: ‘Vytvořit určitá spojení’. (...) Myslím, že tohle je dobrý program. (...) určitě bych ho doporučil ostatním lidem.“* (18.9.2006)⁵⁷ Kristýna Šmejkalová Lukáše doplňuje: *„Je to taková možnost. Nezůstat jenom nečinně se dívat, ale prostě snažit se i sám něco udělat pro ostatní.“* (18.9.2006)

Přestože realizátoři cíle programu přesně neznají, sdílí hlavní myšlenku a přínos programu v tom, že dává mladým lidem šanci něco vytvořit a uskutečnit nápad, který pomůže ostatním. Pojetí významu programu je tak shodné u realizátorů, koordinátorek a asistentky a také u hodnotitelů.

Práce v osmičlenném týmu

V projektových žádostech je zapsáno vždy osm realizátorů, tak, jak to nastavují pravidla. Praxe ale ukazuje, že ve skutečnosti na projektu pracuje méně lidí.

⁵⁷ Za povšimnutí zde také stojí splývání cílů osobních, projektových a programových u Lukáše Volfa. To si vysvětlují plným nasazením zástupců projektu v jeho uskutečňování.

Dochází k nerovnocennému zapojení lidí v realizačním týmu. Počet osmi lidí je nadbytečný k tomu, aby projekt fungoval, byl dokončen a jeho cíle se splnily.

Na výuce a víkendových hrách „rytířů“ se podílelo šest členů realizačního týmu. K neaktivitě zbývajících dvou lidí mi bylo řečeno, že ty už do konce realizace nepotkám.

Zbylé rozdělení rolí u šesti aktivních „rytířů“ bylo celkem ukázkové. Zástupci projektu reprezentovali projekt navenek a starali se o projektové formuláře, ostatní členové organizovali víkendovou akci a vedli výuku šermu a lukostřelby. Oproti týmu asertivity jsou si členové týmu rovnocennými partnery. Jediné zlepšení by mohlo nastat ve vyjasnění vzájemné komunikace, neboť se zdá, že ta nefunguje úplně optimálně (neurčitá domluva na termínech výuky a účasti na ní; zástupce projektu musí ostatní nutit, aby mu dodali podklady a účtenky k závěrečné zprávě apod.).

Týmovou dynamiku reflektuje Miroslav Drozen: *„Většina členů týmu dělá to, co má dělat. Takže když byli určeni k tomu, že budou vést nějakou akci, tak ji vedli. Když si vezmou za cíl, že budou vyučovat šerm nebo lukostřelbu, tak to opravdu dělají. Spíše je asi problém v té komunikaci. Na otázku, jestli se zapojili všichni, bych řekl, že se zapojili do takové míry, jakou jsem od nich očekával.(...) Ten komunikační problém byl spíš v tom, že se tréninky přesněji nekoordinovaly. A nebylo zcela jisté, kdo tam z realizačního týmu bude. Přesto však byly ty jednotlivé části projektu, jako byly víkendové akce a tréninky, bez problémů. Každý přesně věděl, co bude dělat. V rozdělení rolí být problém prakticky ani nemohl.“* (11.1. 2007)

S nerovnocenným zapojením a neaktivitou několika členů týmu se potýkali i realizátoři Asertivity do škol. Během dvou nezúčastněných pozorování na kurzech a zúčastněného pozorování na druhém školení jsem se setkala pouze se třemi z nich.

Vzhledem k tomu, že jsem se nezúčastnila všech kurzů asertivity, je možné, že mi někteří z nich unikli. Za mnohem alarmující považuji však fakt, že se všemi členy týmu nebyl seznámen psycholog Lukáš Dastlík. V rozhovoru uvedl, že zná pouze tři realizátory. *„Já teda vůbec nevím o tom týmu, jak oni to mají ten projekt. Já jsem ho nikdy celý neviděl. Takže já vůbec nevím, jestli to dělají dobrovolně, jestli za to mají nějaký příspěvek, nějaké stipendium nebo jak to je.“* (Lukáš Dastlík, 28.11.2006)

Na prvním kurzu asertivity se sešli Lukáš Dastlík, Lukáš Volf a Romana Vajrychová. Její role v týmu byla jasná - pomáhala zajistit „technické záležitosti“ jako kopírování a shánění propisek pro absolventy kurzů.

Zbytek koordinace ležel na zástupcích projektu – Kristýně Šmejkalové a Lukáši Volfovi. Ti zajišťovali termíny a lokality výuky asertivity, vedli účetnictví, upravovali design brožur a také se starali o projektové formuláře. Z pozorování mohu říci, že rozdělení rolí bylo nerovnocenné a autoritativní. Během posledního kurzu asertivity se tak stalo, že měl Lukáš Volf zdravotní problémy a nenašel se nikdo, kdo by ho v reprezentaci projektu zastoupil.

Realizátoři projektu se během mého pozorování výkladu asertivity nezúčastnili, což odůvodnili zachováním diskretnosti výpovědí studentů. Tím se ale připravili o přehled nad průběhem a způsobem výuky. Protože se ale realizátoři s psychologem Lukášem Dastlíkem pořádně neznají, je jedinou zárukou správného fungování projektu Markéta Rattayová, vedoucí dětského parlamentu, která zná obě strany.

Komu jsou projekty určeny

Cílovou skupinou Asertivity do škol jsou fyzicky i mentálně zdraví studenti posledních ročníků základních škol a prvních ročníků středních škol v Praze. Během kurzů asertivity by se měli tyto studenti naučit, jak komunikovat s ostatními a jak sám sebe vnímat v kontextu druhých. Proto má projekt ještě jeden rozměr - posílení vnitřních vztahů v dané skupině.

Lukáše Volfa jsem v opakovaném rozhovoru vyzvala, aby komunitu, lidi, kterým projekt pomáhá, definoval. Prvně uvedl, že jde o „*devátáky a prváky*“ a poté je specifikoval: „*Pokud bych měl komunitu specifikovat blíže, tak projekt byl zaměřen na skupinu lidí se sociálně psychologickým problémem začleňování se do nového prostředí lidí, zaujmutí postavení v situaci, na lidi nezvládající stres z učení, ale také na ty, kteří mají problém s komunikací, ať už je to komunikace s učitelem, maminkou či prodavačem.*“ (Lukáš Volf, 14.1.2007)

Toto pojetí cílové skupiny není písemně vyjádřeno v projektové žádosti. Z nezúčastněného pozorování mám dojem, že zúčastněnými studenty byli spíše sebevědomější a průbojnější jedinci (občas vybraní třídní/m učitelem/-kou) než lidé s výše popsanými charakteristikami. Navíc nabídka kurzu a její obsah nebyl specifikován, proto se domnívám, že takto vymezenou cílovou skupinu kurzy přímo a primárně neoslovily.

Cílovou skupinou projektu „*rytířů*“ je „*mládež zejména z Prahy a okolí, zajímající se o hry na živo s fantasy tématikou*“ a „*zájemci o zlepšení svých dovedností s dřevěnou*

zbraní a lukem“ nebo v jiné formulaci *„děti a mládež s omezenými příležitostmi“*.⁵⁸ (Rytířství pro začátečníky i pokročilé. Formulář žádosti o grant na projekt v rámci programu Make a connection, 2006: 3)

Realizace projektu „rytířů“ a problém malého zájmu veřejnosti

Projekt Rytířství pro začátečníky a pokročilé byl naplánován a rozepsán do sedmi aktivit:

1. Červen: propagace, příprava
2. Červenec: víkendová hra naživo – Temné roky
3. Zář: víkendová hra naživo – Ivenie
4. Zář – prosinec: škola rytířů – výuka šermu
5. Zář – prosinec: škola rytířů – výuka lukostřelby
6. Listopad: turnaj ve střelbě a lukostřelbě
7. Prosinec: ukončení projektu a podle zájmu příprava dalších aktivit

Vypsání projektové činnosti má dlouhodobý charakter a naznačuje pokračování v myšlence projektu i po jeho ukončení. To bývají velmi kladně hodnocené aspekty projektů. V praxi však bývá problém komplexní a početné aktivity časově i organizačně zvládnout.

Během uskutečňování aktivit došlo u obou projektů k určitým změnám. 1) Vypsání sedmi aktivit lze shrnout do šesti, protože výuka šermu probíhala ve stejný čas, na stejném místě a pod stejným vedením jako výuka lukostřelby. 2) Aktivita číslo 6 - závěrečný listopadový turnaj ve střelbě a lukostřelbě se nekonal. Lze tak říci, že bylo uskutečněno pouze pět aktivit ze sedmi. To je více jak polovina, tedy dostatek na to, aby projekt národní koordinátorka označila za úspěšný.

Spokojenost s fungováním programu lze nepřímo vysledovat na odsouhlasení prodloužení realizace projektu „rytířů“ o jeden měsíc.

⁵⁸ Přímo v projektové žádosti Rytířství pro začátečníky a pokročilé se objevuje pojem komunita ve smyslu mladých lidí podobných zájmů. U „rytířů“ je komunita otevřenou a v Čechách výjimečnou skupinou zájemců o šerm a lukostřelbu. Z této definice plyne, že komunita je pro realizátory geograficky ohraničená územím ČR a nesouvisí pouze s místem, kde realizátoři žijí.

Víkendová akce Temné roky „Věž moci 2006“ se konala 21.-23. července 2006 nedaleko Prahy u obce Senohraby na zřícenině hlásky Zlenice. Z důvodu zajištění bezpečnosti byla akce určena pro lidi starší 15-ti let a podmínkou účasti je vyplnění přihlášky a schválení používaných zbraní. Akci zajišťoval Tomáš Němčec, Jiří Rosol a Miroslav Drozen.

Záříjovou víkendovou akci Ivenie (ve dnech 1.-2. 9. 2006) pořádali za realizační tým Miroslav Drozen a Anna Prokopová, zástupci projektu. Hra byla zasazena do prostředí vojenského ležení a navazovala na předchozí Ivenie akce⁵⁹.

Vzhledem k mému dlouhodobému pobytu v zahraničí jsem se víkendových her v červenci a začátku září nemohla zúčastnit.

S novým školním rokem se započala realizace výuky šermu a lukostřelby. Od září 2006 do konce roku se scházeli „rytíři“ každou neděli v odpoledních hodinách v části Prahy Kačerov - Krč. Prvních pět hodin výuky trávili realizátoři venku na malém parkovišti za stanicí metra Kačerov, ale z důvodu nepřízně počasí byla výuka nepravidelná. Od 10. října se výuka a tréninky přesunuly do tělocvičny Tělovýchovné jednoty TJ Sokol Praha Krč.

S přesunem pod střechu se objevilo očekávání výrazné zvýšení návštěvnosti hodin. Očekávání zůstala až do prosince nenaplněna. Výuka lukostřelby a šermu se potýká s velmi malou účastí zájemců. Většinu jádra zúčastněných běžně tvořili čtyři lidé z realizačního týmu a jejich kamarádi. Dne 1.10. 2006 se výuky nezúčastnil jediný nový zájemce mimo mě, výzkumnice. V neděli 15.10.2006 vyučovali šerm čtyři realizátoři a kurz navštívili čtyři kamarádi realizátorů a jeden nováček. Dne 26.11. 2006 se sešlo devět lidí, mezi nimiž byli dva nováčci a jeden dospělý člověk jako doprovod.

Důvody, proč se kurzů zúčastnilo malé množství lidí z veřejnosti/ komunity šermířů a lukostřelců, jsou různé. Za hlavní bych označila nedostatečnou propagaci výuky⁶⁰, špatnou

⁵⁹ Ivenie je malý LARP svět součástí seriálu Zeměmoří s malými nároky na počet zúčastněných. Fantasy svět magie, hrdinů a artefaktů se zde kloubí s reálným zázemím. Podmínkou účasti je promyšlení postavy postavu a dodržování vytyčeného během samotného hraní rolí.

⁶⁰ A to i přes fakt, že výuka byla nabízena na třech webech. Myslím, že realizátoři podcenili „tradiční“ komunikační kanály plakátů, letáků a tištěných pozvánek s adresou a telefonním kontaktem. Realizátoři nabízeli hodiny šermu a lukostřelby ústní formou pouze ve svém okolí. Ještě v polovině října (1,5 měsíce po započetí výuky) chyběly vylepené plakáty v tělocvičně, na stanici metra a v okolí. Informace o šermu a lukostřelbě se šířily převážně ústně a přes web Asociace Fantasy.

vzájemnou komunikaci a nedostatečné organizační pokrytí hodin šermu⁶¹. To způsobovalo „odpadání“ hodin.

Vzhledem k malému počtu plně zapojených členů týmu se stávalo, že výuka byla zrušena (např. 23.10., 12.11., 19.11.2006). Občasné vynechání výuky je pochopitelné, ale za určitou nezodpovědnost a lehkomyšlnost realizátorů bych označila to, že o zrušení nedávali vědět všem zájemcům (např. vylepením informace na tělocvičnu apod.)

Realizátoři si nezájem veřejnosti vysvětlují nedostatkem peněz a času, špatným počasím, laxností jejich kamarádů a jiným volnočasovým programem v Praze. Zástupce projektu okomentoval takto: „*Tam neprobíhá žádná výrazná kontinuita tréninků. Takže když se stane, že jeden vynechá a přijde na další, tak se tím nic více méně nezmění. Jsou to jednotlivé tréninky. Z toho předpokládám vyplývá, že se ti lidé budou asi každou neděli rozhodovat, zda tam půjdou, nebo ne.*“ (Miroslav Drozen, 1.11.2007)

Výuka šermu a lukostřelby byla pořádána v době začátku školního roku v centru Prahy, kde je nabídek volnočasových aktivit celé množství. Myslím si však vzhledem k charakteristikám volnočasové nabídky v hlavním městě, že projektová výuka šermu patří mezi finančně velmi levné⁶² a originální činnosti. Jediným omezením výuky je věková hranice zájemců od 15ti let z důvodu zajištění bezpečnosti během výuky a z důvodu fyzické a intelektuální náročnosti her v přírodě. (V prosinci 2006 však už realizátoři podmínku nedodržovali a mladší zájemce uvítali.)

Nezájem veřejnosti a komunity/ sekundární cílové skupiny spadá do rizik a problémových oblastí v minulosti realizovaných projektů.

Návštěvnost výuky šermu byla v prvním měsíci velmi nízká i přes dostupnost lokality. Počet zúčastněných vzrostl přesunem výuky do kryté tělocvičny.

Zároveň je tento závěr překvapivý, neboť první setkání byla bezplatná a městskou dopravou mnohem lépe dostupná.

⁶¹ V neděli 28.12. 2006 nebyli realizátoři připraveni na větší počet zájemců a chyběli jim vyučující.

⁶² Poplatek činil 30Kč za hodinu (až 1,5 hodiny) výuky šermu a byl použit na zaplacení pronájmu prostor tělocvičny. „Částka třiceti korun tam má spíš ten smysl proto, aby to bylo účastníky vnitřně pozitivně ohodnoceno. Protože pokud by to bylo zadarmo, tak by tím spíš klesla motivace účastnit se.“ (Miroslav Drozen, 11.1.2007)

V polovině ledna M. Drozen návštěvnost zhodnotil: „*Účast na našich cvičeních se postupně zvyšuje s tím, jak se zvyšuje prezentace a reklama na internetu a v časopisech. Takže si myslím, že to má smysl a že to lidé ocení. Teď nedávno jsme nabrali nějaké nové, mladé členy, kterým nebylo ani patnáct a kteří se chtějí příští rok na akce dostat. Tak začali s tréninkem dřív než pojedou na akce. Myslím si, že tohle bude pro ně dost užitečné.*“
(11.1.2007)

Při realizaci projektů často naráží mladí lidé na nezájem veřejnosti o jimi nabízené aktivity.

Vážená ředitelko, vážený řediteli, dovolujeme si Vás oslovit s nabídkou kurzu Asertivita do škol!... (Nabídka kurzů Asertivity do škol, 2006)

V případě projektu Asertivita do škol po přípravné fázi v červenci a srpnu, kdy vznikla brožura asertivity a kdy členové zajistili tužky pro absolventy kurzů, bylo vše nachystáno k realizaci vlastní činnosti. Za zajímavý moment (který by pravděpodobně hodnotitel B označil za „velké oči“) považují optimistickou reflexi průběhu realizace. „*My teď máme největší část za sebou. Zajistili jsme brožurky a tužky, které daly velké úsilí a teď je před námi jenom dohodnout termíny s těmi školami a tím realizace končí.*“ (Lukáš Volf, 18.9.2006)

V představách a časových plánech realizátorů se odráží idealismus bezproblémové realizace a chybějící časové rezervy pro případy neúspěchu a nepředvídatelných změn (nemoc, rodinné záležitosti, zkoušky apod.).

Představy zástupců Asertivity do škol jsou takovýmto případem. Realizátoři načasovali pět kurzů asertivity od října do počátku listopadu. Realita se však ukázala jiná. Doba realizace kurzů byla prodloužena z období září - listopad na září - konec roku 2006 a asertivní párty byla zrušena. Zdůvodněním byl malý zájem škol o kurzy, realizace kurzů v dopoledních hodinách a pracovní vytížení psychologa.

Vedle časových změn byla navíc nabídka kurzů rozšířena pro poslední ročníky základních škol⁶³. Důvodem byl malý zájem ředitelů/-ek středních škol o kurzy. To lze vysvětlit tím, že školních činností je v prvních ročnících středních škol a devátých ročnících základních škol na počátku roku mnoho. Studenti si zvykají na novou školu, absolvují přípravné školní (adaptační) pobyty nebo se zapisují do školních odpoledních aktivit. Pro nesnadnou koordinaci aktivit na školách některé předjednané školy zrušily svou účast.

Na otázku *“Co bylo příčinou prodloužení doby pro pořádání kurzů až do prosince?”* Lukáš Volf uvedl: *„Hlavní a dalo by se také říct, že jedinou příčinou byla neochota škol v pouhém odpovídání na maily. Pokud jsme je kontaktovali telefonicky, tak nás skoro vždy odkázali na e-mailovou adresu, ze které nám již neopověděli. Takže jsme drželi termíny různým školám, které se pak projektu nezúčastnily, a ty školy, které měly zájem, tak na ty se pak už nedostalo. Zvolili jsme potom formu oslovování škol přes známé, která nám velmi pomohla.“* (14.1.2007)

Nutnému prodlužování doby realizace a rušení předem domluvených termínů aktivit i plánovaných činností (šermířský turnaj, asertivní párty) lze alespoň částečně předcházet konzultacemi projektových žádostí s koordinátory programu před jejich odevzdáním a také po jejich schválení a v průběhu realizace projektů.

Nesnáze malého zájmu o nabízené a často bezplatné činnosti spadají do rizik a problémových oblastí v minulosti realizovaných projektů a v případě dostupnosti evaluace závěrečných zpráv by je šlo porovnat s výsledky minulého ročníku programu.

Jak probíhaly kurzy asertivity?

Výuka asertivity proběhla v období září – prosinec 2006 na 5 středních a základních školách. Kurz trval vždy čtyři vyučovací hodiny a účastnilo se ho 14-16 studentů. O kurzech asertivity se zájemci dozvídali od spolužáků a vyučujících. Za velmi zajímavý fakt považují to, že ačkoliv byly kurzy na škole vypsány pro dobrovolné zájemce, na Základní škole Petřiny – Jih tam dva žáky zapsali učitelé.

⁶³ Kurzy proběhly na třech základních školách a dvou středních školách.

V úvodu kurzu proběhlo představení psychologa, realizátorů projektu a také programu Make a connection Nadace rozvoje občanské společnosti. Poté byli žáci vyzváni, aby se představili a uvedli svoji motivaci a očekávání. Zároveň psycholog Lukáš Dastlík zjišťoval, co všechno už o asertivitě vědí. Následoval teoretický výklad asertivity a jejích pravidel.

Z nezúčastněného pozorování dne 3.10.2006 a 1.12.2006 mohu říci, že forma výuky byla interaktivní, spontánní a vtipná. Tento přístup je odlišný od tradičního školního přístupu a brzy odboural stud a studenty do výuky zapojil. Studenti to velmi kladně hodnotí, což vede ke zpětnému posílení jeho motivace. Lukáš Dastlík uvedl, že rád pracuje s různými věkovými skupinami a práci na školách považuje za zajímavé zpestření.

V další části výuky studenti vypisovali na papír situace, v nichž se cítí naštvaní, nebo pasivní/slabí. Po diskusi nad situacemi byly příklady rozehrány do krátkých hraných scének, kde měl autor myšlenky roli režiséra a jeho vrstevníci role hráčů. Po předvedení situace proběhlo hodnocení a komentáře jak od psychologa, tak i od ostatních žáků.

Závěr kurzu patřil jeho slovní evaluaci⁶⁴. Ukázalo se, že kurz většinu zúčastněných oslovil a poučil v nových možnostech jednání s ostatními (např. v řešení sporů s rodiči či kamarády). Velmi kladné hodnocení kurzu i osoby psychologa střídaly dotazy na pokračování či zopakování kurzu v budoucnu.

Výsledná hodnocení kurzu poměrně silně kontrastují s motivací, proč se do něj mladí lidé zapsali. Často bylo motivací zameškání školní výuky („ulití se ze školy“) nebo odkazování na to, že „přišli ostatní, tak přišel/-a taky“. Na zúčastněných bylo znát, že je interaktivní přístup a hraní scének překvapilo a potěšilo. Jejich očekávání co do náplně i způsobu výuky se nejen splnila, ale často i předčila. Ne jinak tomu bylo u předání osvědčení o absolvování *„jednorázového odborného kurzu Asertivita do škol! V rámci programu Make a connection.“*. (Osvědčení o absolvování kurzu 2006)

Porovnávání klasické výuky s kurzem asertivity mohu doložit na přepisu nahrávaných hodnocení kurzu dne 1.12.2006 žáků devátých tříd Základní školy Petřiny-Jih: *„Mně to přišlo jako nejzajímavější projekt, co tady u nás byl. Všeobecně se tady dělaly takové blbosti, za které jsme platili. Tady to naopak bylo hodně zajímavý. Řekl bych, že si*

⁶⁴ Studenti byli Lukášem Volfem vyzváni, aby zaslali zpětnou vazbu a hodnocení kurzu také mailem. Nicméně z důvodu technické chyby realizátoři o tyto komentáře přišli.

člověk z toho hodně odnáší. Prostě to není takový prázdný mlčení, kdy úplně všichni mlčí a furt se nic neděje, ale že se něco děje a zajímavého.“ (chlapec, 14 let)⁶⁵

Obdobně: *„Jsem ráda, že to nebylo takový to, jak tady jenom sedíme a posloucháme, ale že jsme i hodně komunikovali.“ (dívka, 14 let)* a její spolužačky: *„Tak já taky myslím, že to bylo supr a že jsme si z toho všichni hodně odnesli. Mohlo by to být častěji, aby to prostě viděli i ti, co tady nebyli a mohli jsme se všichni zamyslet nad sebou a nad tím, jak se chováme.“ (dívka, 14 let)* *„Já jsem ráda, že jsem se sem přihlásila. Poznala jsem hodně zajímavých věcí a doufám, že to v životě uplatním.“ (dívka, 15 let)*

Z krátkého dotazníkového šetření také plyne, že patnáct ze šestnácti absolventů kurzu asertivity na základní škole Petřiny- Jih by doporučilo kurz svým spolužákům a kamarádům.

O přínosu projektu pro sekundární cílovou skupinu žáků a studentů základních a středních škol proto nemůže být pochyb. Projekt plně rozvinul životní dovednosti sekundární cílové skupiny i realizátorů (komunikace s autoritami na školách, organizační schopnosti – časový management, sladění lokalit a termínů výuky, práce v týmu, rozdělení rolí, nové znalosti o asertivitě).

Za povšimnutí ještě stojí moment zpětné vazby, kdy na dotaz *„Víte, jaká organizace či její program projekt Asertivita do škol zastřešuje a finančně podporuje?“* uvedlo šest z devíti odpovědí společnost Nokia.

Očekávání

U programu Asertivita do škol byla vyjádřena od zástupců projektu očekávání:

- 1) velkého zájmu škol o bezplatné kurzy asertivity (nenaplněno)

Toto očekávání proaktivního přístupu škol realizátorů dokonce Lukáš Volf označil za *„svůj vysněný a největší cíl“*. (18.9.2006) Dne 14.1.2007, při opakovaném rozhovoru, byla znát jasná proměna postojů, kdy na dotaz, zda se cíl naplnil řekl: *„Samozřejmě, že nenaplnil. Bylo by to i nemožné, aby za tak krátkou dobu se dostal kurz do podvědomí*

⁶⁵ Část diskuse patřila ve čtrnácti případech k části kurzu, která respondenty nejvíce zaujala. V dotazníkovém šetření byly nabídnuty ještě varianty: představení kurzu; teoretická část; hrané situační scénky; zhodnocení kurzu studenty; předávání osvědčení o absolvování kurzu. Respondenti mohli zatrhnout až 3 možnosti.

všech základek a středních škol. Myslím si však, že by bylo pěkné, kdyby školy samy měly zájem pořádat takovéto kurzy pro své žáky a studenty.“ (14.1.2007)

Tato prvotní idealizace realizace, která se odráží i v představách časového managementu, snadného domlouvání termínů na školách a v prvotním vysokém počtu deseti škol, vypovídá o potřebě usměrňování představ mladých realizátorů zkušenými lokálními hodnotiteli a koordinátory/-kami od samého počátku jejich realizace.

- 2) dokončení realizace „maximálně začátkem listopadu“ (nenaplněno, prodlouženo o měsíc)

Další očekávání/přání vyjádřil psycholog Lukáš Datlík. Kurzy by se podle něj měly stát samostatným předmětem nebo blokovou výukou, kde by se žáci nedozvíдали jen fakta, ale něco o sobě. Tuto myšlenku dotáhl zástupce projektu Lukáš Volf, který chce, aby kurzy uznalo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy za povinnou součást výuky.

Z pohledu realizátorů Rytířství pro začátečníky a pokročilé byla vyslovena tři očekávání:

- 1) prvotní rozdělení rolí v realizačním týmu bude dodrženo (očekávání bylo splněno)
- 2) výuku šermu a lukostřelby bude velký zájem lidí/ komunity (naplněno částečně)
- 3) výuky se alespoň jednou zúčastní lokální koordinátorka a alespoň jeden realizátor jiného pražského projektu⁶⁶ (splněno)

Co program realizátorům přinesl?

Přínos programu vidí Miroslav Drozen z projektu Rytířství pro začátečníky a pokročilé po čtyřech měsících realizace v tom, že se na školení naučil, jak řídit projekt, jak komunikovat s médii a firmami, jak dále získávat finance a realizací „školy rytířů“ jak vyučovat jiné lidi šerm. Ocenil také nové kontakty a zajímavé lidi, se kterými se během realizace seznámil.

Na otázku „*Myslíš si, že by pro Tebe dneska bylo snadnější napsat grant, případně požádat o podporu někde jinde?*“ Miroslav Drozen v lednu 2007 odpověděl: „*Určitě. Jsem*

⁶⁶ Zástupce projektu M. Drozen navštívil aktivitu projektu Žijí mezi námi.

o tom přesvědčený. Nevím, jak vypadají ty další granty. Jak jsme se bavili, tak právě Make a connection je jeden z těch nejjednodušších. Přesto mi to určitě nějakým způsobem pomůže.“ (11.1. 2007)

Ve vztahu ke spolužákům a kamarádům se podle dotázaného M. Drozena nic nezměnilo. Pouze se prohloubil osobní zájem o fantasy a sci-fi literaturu. Ke změně vůči okolí realizací projektu nedošlo ani podle Anny Prokopové, jeho kolegyně.

V projektu Asertivita do škol došlo k posílení komunikačních schopností (zejména v jednání s autoritami na školách), ke zlepšení řešení nepříznivých situací (školy odmítly příslibenou účast v kurzech) a také ke zdokonalení organizačních schopností zástupců projektu a aktivních členů týmu. Ovšem vzhledem k tomu, že oba zástupci projektu patří ke zkušeným a velmi aktivním lidem, myslím, že přínos projektu je mnohem znatelnější u jeho cílové skupiny⁶⁷.

V přímé otázce *„Co si myslíte, že dá váš projekt čtyřem členům realizačního týmu, o kterých jste řekli, že jsou vlastně jenom zapsaní?“* Lukáš Volf odpovídá rozporuplně: *„Jim to asi nedá nic. Možná v závěru, jestli dostanou nějaký certifikát. Ale my jim ho nedáme. Oni ho nedostanou, tak proč, že jo? Oni tam sice jsou zapsaní, ale když řeknu: ‘Potřeboval bych sehnat informaci, kdo levně prodává papíry,‘ tak oni jdou a doopravdy to seženou. Takže i v takovýchto maličkostech, které jsou docela důležité, jdou a pomohou. Takže ne, že by tam jenom nečinně byli, ale také jsou pro náš tým potřební. Jim to dá asi o trošku míň, protože třeba my tomu věnujeme víc času než oni. Budeme mít více zkušeností, budeme vědět, jak máme komunikovat zase pro příště s těmi řediteli škol, s různými institucemi atd.“ (18.09.2007)*

V opakovaném rozhovoru Lukáš Volf přiznal, že neví, jak má na dotaz odpovědět: *„U této otázky nevím, jak odpovědět. Možná tak, že všichni byli de facto zapsaní v jeden den a bez rozmyslu, takže bych ji upravil na takovou otázku – co dala účast těm, kteří se na konec moc neúčastnili. Má odpověď by byla: ‘Zřejmě nic, ale těm, co pomáhali, dala určitě dobrý pocit z pomoci.’“ (14.1.2007)* O dobrém pocitu a „nějaké“ zkušenosti shodně hovoří i Lukášova kolegyně Kristýna.

⁶⁷ Lukáš Volf to vidí podobně. Ptala jsem se ho *„Máš pocit, že budeš v komunikaci s autoritami (např. ředitelé škol, vyučující apod.) úspěšnější, poté, co jsi sjednával účast jednotlivých škol a termíny kurzů?“* On odpověděl: *„To nemohu posoudit. Sám již pracuji tři roky ve firmě, kde denně komunikuji se svým nadřízeným v angličtině. Účastníme se jednání s managery významných společností, takže zkušenosti s komunikací tohoto rázu mám velké.“ (14.1.2007)*

Jak se hodnotí realizátoři projektů?

„Řekl bych, že projekt asi splnil očekávání a že se povedl. Myslím, že by bylo co vylepšovat. Kdyby se provedla nějakým způsobem lepší komunikace mezi členy, tak by to mohlo být ještě o něco lepší. Myslím, že je hlavním problémem bylo asi takové to dohodnutí se co, kdy, kde a jak.“ (M. Drozen, 11.1.2007)

K hodnocení vlastního kurzu asertivity jsem vyzvala také Lukáš Volfa a Lukáše Dastlíka z projektu Asertivita do škol. Psycholog Lukáš Dastlík na otázku *„Jaký máte pocit z těch kurzů, co proběhly? Proběhly kurzy podle očekávání, nebo jste naopak čekal víc, nebo Vás tam něco překvapilo, co by bylo nad Vaše očekávání?“* odpověděl: *„Já bych spíš řekl, že jsem mile překvapen. Co je tam zajímavého jsou právě ty nácviky na základě teoretických částí, které dostanou nahuštěné. Mají možnost si vyzkoušet komunikaci s lidmi a je to pro mě takové zajímavé zpestření. Reagují hodně pozitivně právě už tím, že se ptají, kdy bude další a jestli bude další. Vím, že někteří i chtěli nějaké další informace a kontakty tohoto charakteru. Takže to vypadá, že je to nějakým způsobem oslovilo. Ta atmosféra je dobrá. Ono to bude asi i tím, že jsou tam ti dobrovolníci. Ta diskuse je potom svým způsobem kvalitnější.“ (28.11.2006)*

Lukáš Volf na dotaz *„Jsi spokojen s realizací projektu? Splnilo to Tvá očekávání?“* řekl: *„S celkovou realizací projektu jsem nakonec spokojen. Ze začátku jsem měl strach, že projekt nedokončíme. Smiřoval jsem se s tím, že ukončíme účast. Podařilo se nám pak obsadit termíny a kurzy na školách proběhly rychle za sebou. Bylo to dynamické a bavilo mě to. Poté jsme čekali na volný termín u grafika, který dělal DVD. Práce na závěrečné práci a vyúčtování byly snadné. Projekt splnil to co jsem chtěl. Zúčastnilo se jej spousta fajn mladých lidí a myslím, že neodcházeli nenaplnění, vždyť jen v ruce měli brožurku a osvědčení o absolvování.“ (14.1.2007)*

„Watchdog“ perspektiva: Jak hodnotím zrealizované projekty?

Na základě zúčastněného i nezúčastněného pozorování, rozhovorů s aktéry programu Make a connection a realizátory zvolených projektů mi připadají oba projekty smysluplné a přínosné. Realizátorům a sekundárním cílovým skupinám přinesly nové poznatky, zážitky a zkušenosti. Přestože jejich realizační týmy nejsou plně funkční, jejich vedoucí členové mají obrovské nadšení a své myšlenky plně věří. V případě, že by realizátoři zažádali o

grant i v příštím roce, projekty bych podpořila a dala jim tak šanci práci v týmu vylepšit a promyšlenějším jednáním navenek oslovit další zájemce o jejich aktivitu.

Aplikace poznatků předchozích dvou výzkumů

V prvním a druhém výzkumu se členy regionální hodnotící komise a koordinátorkami programu vzešla určitá kritéria posuzování projektů. Nyní se je pokusím uplatnit na výše popsané projekty. Jde pouze o spekulativní náznaky možného hodnocení.

Oba projekty byly zrealizovány a dokončeny. Výsledné zprávy obsahovaly bezchybné vyúčtování a evaluační formulář. Realizace projektů byla dokončena alespoň polovičním počtem členů týmu (u rytířů bylo aktivních šest členů, u asertivity čtyři lidé).

Rytíři splnili pět aktivit ze sedmi, členové asertivity tři ze čtyř. O splnění projektových cílů nelze hovořit, jelikož žádné projektové cíle nebyly oficiálně formulovány. Nápad obou projektů je zajímavý, jedinečný a inovativní. Oba projekty podpořily dobrovolnictví a měly alespoň částečně „přesah ven“, v případě Asertivity do škol je přesah mimo realizační tým jednoznačný (kurzů se zúčastnilo přibližně 75 žáků). Realizací projektů se tak naučili „něčemu novému“ nejen samotné realizační týmy, ale i jejich sekundární cílové skupiny.

Tato hodnocení a závěry jsou pouze mými osobními aplikacemi výpovědí respondentů prvního a druhého výzkumu na výstupy projektů. Porovnání jejich skutečného hodnocení projektů by stálo za další výzkum a mohlo by být pokračováním diplomové práce. Z důvodu dlouhodobého studijního pobytu v zahraničí od ledna do června 2007 však k němu nemohlo dojít.

Za hlubší výzkum by také stálo porovnat počitatelné a měřitelné faktory projektů s výstupy předchozích ročníků. Z takovéto komparace by pak mohla být vyvozena zlepšení fungování programu, rizikovým aspektům by se dalo v budoucnu předcházet a dobré zkušenosti by mohly být reprodukovány, např. brožurou „Jak realizovat a vést projekt programu Make a connection? Rady a tipy pro realizátory schválených projektů“.

3.4.6. Závěr třetího výzkumu

Ve třetím výzkumu odpovídám na otázku, jak dochází k naplňování vypsanych programových cílů v praxi u projektů Asertivita do škol a Rytířství pro začátečníky a pokročilé v pátém ročníku programu Make a connection v Praze. Při hledání odpovědí jsem

použila celou řadu metodologických postupů, abych realizaci projektů ukázala co nejpřesněji.

V praxi programové cíle naplňují mladí lidé prostřednictvím svých projektů. Proto se zaměřuji na otázky, kdo přesně projekt realizuje, co je jeho motivací a jakou má podporu v okolí. Dále porovnávám očekávání od programu na začátku realizace se skutečností na jejím konci. V závěru reflektuji hodnocení programu, zrealizovaných projektů a jejich přínos.

Cíle programu v praxi naplňují realizátoři podpořených projektů. Dva zvolené osmičlenné týmy v kraji Hlavního města Prahy předložily hodnotící komisi projektové žádosti, na základě kterých je členové regionální hodnotící komise schválili a podpořili. V žádostech byly jasné klíčové činnosti a způsob jejich uskutečnění.

Regionální hodnotitelé se na základě projektových žádostí shodli, že projekty jsou inovativní, přínosné pro jejich cílové skupiny a splňují všechny formální náležitosti.

Z rozhovorů se ukázalo, že podpoření realizátoři patří mezi zkušené organizátory a dobrovolníky. Realizace projektu tak byla přínosná zejména v tom, že šlo v obou případech o první finanční závazek.

Vzhledem k tomu, že hodnotitelé i koordinátorky vypovídají o přínosu programu Make a connection zejména pro nezkušené nováčky, charakteristiky realizátorů zvolených projektů tomu neodpovídají. To je částečně ovlivněno částí projektové žádosti - doporučením projektu organizací či institucí, která je s projektem seznámena nebo zná předchozí aktivity realizátorů. Požadavek doporučení může odradit úplné nováčky a výrazně tak ovlivnit charakteristiky podpořených realizátorů.

Potvrdila se tvrzení koordinátorek a asistentky programu, že zázemí realizátorů není dobrovolným aktivitám a projektovým závazkům nakloněno. Realizátoři mají v rodinách spíše latentní podporu.

Realizací projektu mladí lidé projevují svoji vlastní vůli a blízkému okolí dokazují, že jsou schopní něco pro druhé zrealizovat.

Z polostrukturovaných rozhovorů a výpovědí vyplývá, že realizátoři vědomě a cíleně neuskutečňují cíle programu Make a connection, ale prvotně naplňují „své“ projektové cíle/přání. K naplnění cílů programu tak dochází spíše druhotně a nevědomky.

Cíle programu Make a connection se jeví jako velmi široce nastavené. To vyplývá z faktu, že musí pojmut všechny projektové cíle. Jejich šíře a naplňování prostřednictvím projektů je sporná, jelikož k naplnění některých cílů dochází například i u spolužáků a kamarádů realizátorů, kteří nic nerealizují.

Takovým příkladem obecně naplňovaného cíle je „*Rozvinout schopnosti a dovednosti (tzv. life skills) mladých lidí a přispět tak jejich lepšímu a snadnějšímu uplatnění na trhu práce.*“ (Výroční zpráva NROS, 2005: 31) K rozvoji životních dovedností podle mého názoru dochází v běžných situacích u každého mladého studenta. V cílech se opět projevuje absence měřitelných faktorů, která by například potvrdila, nebo vyvrátila, zda se absolventi programu lépe a snadněji uplatní na trhu. Z tohoto důvodu se dá očekávat, že cíl bude vždy naplněn (a to i v případě, že projekt nebude dokončen a jeho projektové cíle naplněny).

Přestože cíle programu realizátoři nejsou schopni přesně vyjmenovat, shodují se s regionálními hodnotiteli a koordinátorkami na přínosu programu v tom, že umožňuje mladým lidem uskutečnit vlastní nápad s pozitivním dopadem na jejich cílové skupiny.

Z výpovědí je zřejmé, že toho realizátoři o programu samotném, jeho přesných cílech a historii moc nevědí. Za nejlépe informované platí autoři projektové žádosti a zástupci týmu. Ti dále zprostředkovávají informace dalším aktérům a jsou nuceni své vědomosti o programu posilovat, aby uspěli s projektovou žádostí a dobře reprezentovali projekt a tedy i program na veřejnosti. K posílení vědomostí napomáhají i povinná školení pro zástupce projektů.

Zprostředkované informace o programu Make a connection od kamarádů a známých bývají podnětem pro zapojení se do Make a connection. Motivace realizátorů se dá rozdělit na dvě linie. Jednou je motivace osobní, kdy realizátoři uskutečňují své osobní cíle a přání a druhou je motivace zapojení se do programu, která bývá finanční.

Osobní motivací realizace bývá obrovské nadšení a altruistické tendence. Mladí lidé uskutečňují něco, co je baví a zajímá (šerm a lukostřelba/ asertivní jednání a komunikace) pro druhé a tím dokáží rodině/ kamarádům/ spolužákům, že jsou schopni pomáhat ostatním. Tato linie je subjektivní a často emotivně zabarvená. Odměnou dosažení osobních cílů je spokojenost, dobrý pocit, osobní růst, rozvinutí svých schopností a dovedností apod. V případě realizátorů a aktérů Aseritivity do škol je například osobním cílem a motivací silné přesvědčení správnosti a potřeby kurzů aseritivity na školách, jejich zkušenosti a fakt, že je činnosti zajímají a baví.

Druhou linií je motivace zapojení se do programu. Tou jsou většinou peníze potřebné k (snadnějšímu) uskutečnění projektů. Zástupce Rytířství pro začátečníky a pokročilé o finanční motivaci hovoří otevřeně a umění získat grant považuje za užitečnou dovednost.

Obě linie motivací významně ovlivní práci lidí v týmu. Týmová spolupráce v praxi se značně liší od informací v projektové žádosti.

<p>U obou projektů je patrné, že zapsáním osmi členů týmu došlo pouze ke splnění podmínky realizace. Ve skutečnosti projekt realizovalo pouze 4-6 jedinců za tým.</p>

Malý počet zapojených lidí sice usnadňoval společnou domluvu, ale způsoboval potíže s organizačním pokrytím výuky šermu/ aseritivity. V případě Rytířství pro začátečníky a pokročilé si byli členové týmu rovnocenní, u Aseritivity do škol rozdělil role zástupce projektu. U obou týmů je ale zřejmé nejasné rozdělení rolí v zodpovědnosti za dodržení termínů výuky a v jejich přítomnosti na ní.

<p>Slabá vnitřní komunikace a nedostatek zkušeností s propagací aktivit způsobovalo rušení hodin výuky šermu a absenci reprezentantů projektu na kurzech aseritivity.</p>

<p>Lokální koordinátorka v obou případech napomáhala zlepšení komunikace uvnitř i navenek jen velmi omezeně. Činnosti projektů navštívila osobně pouze jednou. Realizátoři obou projektů se shodují, že její přístup nebyl ve vztahu k realizátorům pro-aktivní.</p>
--

Z výpovědí prvního a druhého výzkumu plyne, že problémy týmové práce jsou mimo kompetence lokální/ho koordinátora/-ky. Na druhé straně se tyto nesnáze s komunikací objevují každoročně v závěrečných zprávách projektů – realizátoři čelí neuznání ze strany autorit na školách a v úřadech, dále čelí nezájmu komunity, špatné týmové dynamice, malé podpoře v rodině apod.

Problémy a zklamání, se kterými se potýkali realizátoři vybraných projektů spadají do rizik realizace projektů a objevují se každoročně v závěrečných evaluačních zprávách.

Podle mého mínění jim však lze do určité míry zabránit pro-aktivním přístupem, včasnou konzultací nesnází s lokálním koordinátorem/ -kou a realistickým usměrněním idealizovaných očekávání realizátorů.

Vypsané projektové činnosti mají dlouhodobý charakter a naznačují pokračování v myšlence projektu i po jeho ukončení. To bývají velmi kladně hodnocené aspekty projektů. V praxi však bývá problém komplexní a početné aktivity časově i organizačně zvládnout.

Žadatelé o grant jsou vystavováni očekávání ze strany vedení programu, že jejich projektové žádosti budou formulovány jazykem používaným u zkušených projektových managerů. Jde například o používaná ustálená spojení „mladí lidé s omezenými příležitostmi/ se slabším sociálním zázemím“ a termíny komunita, cílová skupina, lokalita a jiné, aniž by definice těchto termínů byli potenciálním žadatelům o grant k dispozici. Správné používání projektové terminologie výrazně zvyšuje šanci mladých lidí na získání grantu. Tato nepsaná očekávání vycházejí z modelů grantových žádostí profesionálů a netiskových organizací, které se v jiných sekcích Nadace rozvoje občanské společnosti o peníze ucházejí. Interpretace jednotlivých pojmů u různých aktérů programu by stála za další hloubkový výzkum.

Oba projekty zrealizovali většinu naplánovaných aktivit („rytíři“ dvě víkendové hry naživo a výuku šermu a lukostřelby, členové Aseritivity do škol vytvořili brožurku pravidel aseritivity a zkoordinovali výuku aseritivity na pěti školách. Rytířský turnaj a asertivní párty byly zrušeny.

Oba realizační týmy narazily na nezáměr jejich sekundárních cílových skupin. Rytíři se potýkali s malou návštěvností výuky šermu a lukostřelby, členové Asertivity do škol s nezájmem vedoucích škol o bezplatné kurzy asertivity pro jejich studenty.

Neúspěch v oslovení sekundární cílové skupiny/ komunity a neuskutečnění všech naplánovaných činností spadá do častých rizik realizace projektů. Zklamání realizátorů z nezájmu cílových skupin a oslabená týmová komunikace vedla oba projekty k tomu, že v aktivitách v dalším ročníku programu nepokračují.

I přes určité nedostatky mi přijdou oba projekty smysluplné a přínosné. Realizátorům a sekundárním cílovým skupinám přinesly nové poznatky, zážitky a zkušenosti.

Uplatníme-li závěry prvního a druhého výzkumu kritérií hodnocení projektů hodnotitelů a koordinátorek programu na tyto dva zvolené projekty, lze předpokládat, že by projekty byly označeny za úspěšné.

Oba projekty totiž zrealizovaly své inovativní nápady nadpolovičním počtem uskutečněných činností, oba byly dokončeny a správně vyúčtovány. Podle mého očekávání by je tak za úspěšné projekty označili čtyři z hodnotitelů a lokální i národní koordinátorka.

Z analýzy motivací a pojetí programových cílů je zřejmé, že realizátoři projektů cíle programu Make a connection cíleně a vědomě neplní. Členové týmu naplňují primárně své projektové, konkrétní cíle (výuka asertivity, šermu, víkendové akce, vytvoření brožurky apod.) a tím k naplnění abstraktních cílů programu samovolně přispívají.

Cíle programu Make a connection jsou navíc nadefinované tak široce, že k jejich naplnění vedou i činnosti každodenní, mimoprojektové, a proto k naplnění cílů programu dojde vždy, započne-li skupina realizátorů své činnosti.

Proto programové cíle naplnily oba projekty Rytířství pro začátečníky a pokročilé i Asertivita do škol. Svým dobrovolným zapojením do programu realizátoři krátkodobě oživilo komunitu/ cílovou skupinu, rozvinuli dobrovolnictví a zlepšili u sebe i u cílových skupin některé ze životních dovedností. Míra naplnění cílů pro vedení programu není podstatná. K žádnému měření např. míry/stupně rozvoje životní dovedností nedochází.

4.0. REFLEXE VLASTNÍ POZICE V PROGRAMU MAKE A CONNECTION

Vzhledem k tomu, že jsem se sama o grant programu Make a connection v minulosti ucházela, mám k tomuto programu pozitivní vztah a hodnotím ho jako obecně prospívající. Tento náhled ovlivnil i mé rozhodnutí pro dobrovolnou práci u tohoto programu a následně i diplomovou práci, která z této spolupráce s Nadací rozvoje občanské společnosti vzešla. Dobrovolnická práce pod vedením národní koordinátorky programu a její asistentky se týkala hlavně administrativní výpomoci, vytváření databáze nových žadatelů a zpracovávání závěrečných zpráv absolventů programu.

Dobrovolné působení v Nadaci se projevuje zejména v usnadněném získávání informací a dat o programu, jeho cílech a probíhajících projektech. Významné jsou v tomto ohledu poloformální vztahy s aktéry programu a „splnutí“ s prostředím Nadace. Navázané kontakty a jejich charakter výrazně ovlivnily ochotu oslovených k poskytnutí polostrukturovanému rozhovoru a ke spolupráci obecně.

Díky roční dobrovolnické činnosti v Nadaci mi byl Nadací poskytnut písemný souhlas se sběrem dat a s poskytnutím informací (příručka pro lokální koordinátory, fotodokumentace projektů, závěrečné zprávy realizátorů) a s přístupem k projektovým žádostem realizátorů vybraných projektů.

Vedle přístupu k projektům pátého ročníku jsem se také mohla podílet na písemné a grafické evaluaci projektů minulého ročníku. To bylo přínosné zejména z důvodu korekce mých očekávání a představ a také pro možnost komparace pátého a čtvrtého ročníku programu v kraji Hlavního města Prahy.

V rámci mého začlenění „do terénu“ jsem byla přizvána na setkání absolventů programu čtvrtého ročníku a seznámila se tak s bývalou lokální koordinátorkou programu, se členy klubu Aluminku a s některými budoucími lokálními hodnotiteli následujícího ročníku. To se pak pozitivně projevilo v jejich souhlasu s poskytnutím rozhovoru.

V jiném případě jsem se dne 26.01. 2007 zúčastnila tiskové konference pro novináře v kavárně The Globe při příležitosti zahájení pátého ročníku programu Make a connection v České republice. (Tisková zpráva o zahájení ročníku je v příloze) Na této konferenci došlo k setkání ředitelky NROS, zástupce sponzora programu (TITUL Šárka

Osmančilová), národní koordinátorky a lokálních koordinátorů programu, zástupce PR oddělení a zástupců sekce „Děti a mládež“ NROS a také absolventů programu.

V úvodní části byl zhodnocen přínos čtvrtého ročníku programu. Novináři byli seznámeni s celkovým přínosem projektu za dobu jeho působení, kdy bylo podpořeno 265 projektů, zapojeno téměř 2000 dobrovolníků a pozitivně bylo projekty ovlivněno na sedmdesát tisíc lidí. Následně byl zahájen ročník pátý a Martin Patlat a Lenka Marečková prezentovali existující klub absolventů „Alumnik“ a projekt „Alumnetwork“. U této příležitosti jsem se seznámila s lokální koordinátorkou pro Prahu Lídou Nepustilovou.

Tato zkušenost mi pomohla ve vytvoření obrazu o malé mediální pozornosti, která se věnuje aktivitám podobným programu Make a connection. Překvapující byla nízká účast novinářů a naopak jejich snaha o získání podkladů k silnému osobnímu příběhu v přínosu programu pro mladé lidi (např. projekt Rařáci).

Za nejvýznamnější nezúčastněné pozorování považuji svoji přítomnost u květnového hodnocení žádostí o grant na regionální úrovni pro Prahu. Takto jsem se seznámila se systémem hodnocení žádostí v praxi a se členy regionální komise (zástupcem sponzora, médií, neziskového sektoru) a opět se setkala s absolventem programu a bývalou koordinátorkou programu.

5.0 DOPORUČENÍ

Vzhledem k tomu, že má v následujícím funkčním období 2008 – 2014 dojít k určitým změnám programu Make a connection, rozhodla jsem se na základě výše uvedené analýzy cílů, kritérií a očekávání odvodit určitá doporučení pro zlepšení a doladění programu. Ty jsem rozdělila podle tématických bloků nebo aktérů programu.

Informace o programu pro veřejnost

Národní koordinátorka každoročně vydává „Pravidla výběrového řízení a instrukce pro uchazeče o grant z programu Make a connection“ (dále jen Pravidla výběrového řízení). Po jejich analýze a analýze webových stránek www.nros.cz a www.pripojse.cz jsem zjistila, že v nich chybí oficiálně nastavené cíle vyhlášeného ročníku programu.

Ty jsou v písemné podobě vydávány až ve výroční zprávě Nadace rozvoje občanské společnosti, a tak se dostávají k příjemcům se zpožděním. Vzhledem k tomu, že se cíle programu mohou po/změnit, navrhuji, aby oficiální cíle Make a connection byly zařazeny do Pravidel výběrového řízení a na webové stránky a aby na webech byly dostupné po celou dobu realizace projektů daného roku.

Informovanost o programu dále doporučuji zlepšit zavedením fóra pro žadatele, realizátory, absolventy a příznivce programu. Podobné fórum sice na webových stránkách programu existuje, ale pod sekci „Alumniku“ [pozn. Sdružení absolventů programu], které je pro neznalé lidi jen těžko dohledatelné.

Cíle programu Make a connection

Z rozhovorů se členy hodnotící komise a s koordinátorkami programu plyne, že pojmy obsažené v cílech a kritériích hodnocení jsou vykládány podobně jen s malými slovními odchylkami. Přesto považuji za pozitivní změnu, která proběhla v minulém roce, kdy došlo v cílech a kritériích k nahrazení používaného pojmu „komunita“ na „ostatní lidi“ a k jejich doplnění příklady v závorkách.

Jak respondentka prvního výzkumu, paní D, navrhuje, „ostatním lidem“ by se také dalo říkat „sekundární cílová skupina“, tak jak je termín používán v žádostech o grant pro neziskové organizace. Sama jsem během psaní diplomové práce termín sekundární cílové

skupiny převzala a pracuji s ním jako se synonymem ostatních lidí, na které je projekt zaměřen.

Shoda panuje v chápání termínů cílů a kritérií, nicméně z prvních dvou výzkumů vyplývá, že kritériím hodnocení a programovým cílům přiřkládají aktéři programu různé významy. To může výrazně ovlivňovat rozhodování regionálních hodnotitelů u schválení projektových žádostí.

Proto doporučuji jasně nastavit priority. Jde v programu více o přínos pro komunitu, nebo pro realizátory? Je důležitější dobrý a inovativní nápad než realistický rozpočet a časový harmonogram? Takovéto a podobné otázky by měly vést k uspořádání preferencí. Nastavení priorit by mohlo být očíslováno, tak, aby bylo pořadí priorit všem jasné.

Podle organizačních teorií je nastavení možné formou zapojení všech dotčených aktérů programu, nebo autoritativně ze strany vedení programu Make a connection. Na základě rozhovorů doporučuji zvolit první variantu a do nastavování priorit mezi cíli a kritérii hodnocení zapojit lokální koordinátory/-ky a členy regionálních hodnotících komisí.

V každém případě by měly být priority sdíleny všemi aktéry a porozumění cílů a kritérií hodnocení by mělo být posíleno před každým zasedáním regionální hodnotící komise.

Informovanost hodnotitelů

Vedle posílení sdílení priorit cílů a kritérií programu Make a connection, doporučuji také zlepšit informovanost členů regionální hodnotící komise o programu samotném, o jeho historii, náplni a činnosti, o jeho sponzorovi, o školeních pro realizátory a o závěrečné evaluaci apod.

V rozhovorech se vedle nedostatečného informačního zázemí projevuje také velký zájem o „život“ projektů, které hodnotitelé schválili v předchozím ročníku. Proto si myslím, že by měli být hodnotitelé informováni, jak jimi schválené projekty dopadly a přizváni k závěrečné evaluaci nebo jejím výsledkům.

Projektová žádost o grant

Žádosti o grant jsou posuzovány na základě předloženého formuláře žádosti o grant. Za významnou přednost projektové žádosti považuji možnost jejího vyplnění rukou nebo

na psacím stroji. To je důležité zejména pro mladší realizátory, kteří nemají dostatečné technické vybavení. Za další klady bych označila i nenáročnost vyplňování projektové žádosti. Je uzpůsobena mladým lidem od 16ti let.

Na druhé straně je zde ale nepsané/ neuvědomované očekávání, že projektová žádost bude obsahovat některé pojmy z projektové terminologie. Vzhledem k tomu, že definice některých pojmů (lokality, komunita, občanské hodnoty apod.) nejsou specifikovány ani ve vnitřním a neveřejném materiálu a tedy jsou žadatelům o grant nedostupné, navrhovala bych, aby komise byla před začátkem zasedání upozorněna na to, že žadatelé nejsou profesionálové a že chybějící terminologie nemá být důvodem bodového znevýhodnění.

Hodnocení projektových žádostí, stejně jako závěrečnou evaluaci projektů, by podle mého usnadnilo, kdyby žadatelé o grant vyplňovali/ písemně specifikovali „cíle projektu“. Písemná a konkrétní podoba projektových cílů lépe motivuje jeho realizátory k jejich naplnění a lokální koordinátorce dává možnost se na ně kdykoliv odvolat.

V závěrečné části žádosti o grant navrhuji, aby „doporučení“ projektu institucí nebo organizací bylo dobrovolnou součástí žádosti a tedy, aby dostali šanci i žadatelé, kteří v minulosti žádné aktivity nerealizovali.

Zároveň doporučuji, zůstane-li u stejné cílové skupiny programu i v příštím období, aby v části VIII. „Čestné prohlášení“ bylo písemně a podpisem potvrzeno, že realizátoři projektu nejsou členy žádné neziskové organizace.

Zapojení dospělé osoby/ mentora/tutora do realizace projektů

Ze zkušeností z minulých let a na základě analýzy realizace projektu Aserivita do škol je zřejmé, že za některými projekty stojí dospělý člověk či instituce, která projekt podniká nebo dokonce vede. Program je určen mladým lidem od 16ti let, proto souhlasím s respondentkou E, která navrhuje, aby měl tým možnost spoluorganizovat s nějakým dospělým člověkem (tutorem).

Přítomností mentora/ tutora by pravděpodobně nedocházelo k rozpadání nebo neuznání týmu. Tým by měl větší legitimitu a uznání a projekty by se s větší pravděpodobností dokončily.

Realizátoři projektů

Doporučením by pro oba pro podobné projekty bylo, aby k jednotlivým hodinám výuky/ kurzů byli rozepsáni realizátoři tak, aby byly hodiny organizačně pokryté a za případné absence nesli zodpovědnost konkrétní členové.

Role lokální/ho koordinátora/-ky

Lokální koordinátor/-ka má zásadní význam v aplikaci cílů programu na projekty výběrem členů regionální hodnotící komise a předloženými dokumenty (projektové žádosti, anotace projektů, kritéria hodnocení).

Aby došlo k jednotnému nahlížení na projektové žádosti při rozhodování hodnotící komise, navrhuji, aby před zasedáním komise výběr žádostí usměrnil/-a připomenutím programových cílů a priorit.

Před zasedáním hodnotící komise a před začátkem realizace projektů by také mělo docházet k posílení porozumění projektové terminologii tak, aby si realizátoři a hodnotitelé nepletli projekt s programem apod.

Lokální koordinátor/-ka může vedle složení komise výsledky hodnotitelů ovlivnit také předložením písemných dokumentů, kde např. upozorní na případná podezření šedé eminence (instituce, neziskové organizace) stojící za projektem. Zběžnou kontrolu organizačního zázemí žadatelů o grant lze např. provést ve vyhledávacích www.google.cz / www.seznam.cz / www.neziskovky.cz na internetu. (V případě přítomnosti Lukáše Dastlíka by jeho působení v neziskové organizaci bylo snadno zjištěno. Na druhé straně nevidím důvod, proč smysluplnou účast členů jiných neziskových organizací a jejich dobrovolníků z účasti v programu Make a connection vyřazovat nebo znevýhodňovat.)

Lokální koordinátor/-ka pracuje v intenzivním kontaktu s realizátory projektů. Zná tedy současné i bývalé realizátory a také nejčastěji se opakující problémy realizace projektů. Myslím, že pravidelnými schůzkami obou skupin a výměnou zkušeností a informací by se předcházelo opakování nesnází. Motivací účasti může být občerstvení zdarma nebo setkání se zajímavými lidmi z oblasti neziskového sektoru. To by nepřímou vedlo také k posílení osobní a přátelské vazby mezi realizátory a lokální/m koordinátorem/-kou, ke kterému zatím dochází spíše jen na školeních.

Zároveň se domnívám, že by se na realizátory mělo více apelovat v tom, aby alespoň jednou navštívili aktivitu/akci jiného projektu. Porovnáním realizace a zkušeností „na vlastní oči“ by se realizátoři obohatili a rozšířili si škálu způsobů realizace o nové přístupy a myšlenky.

Lokální koordinátorky by podle mého názoru měla také více apelovat na zapojení neaktivních členů týmu, zejména v tom, aby o programu Make a connection věděli podstatné informace. V očích veřejnosti totiž i neaktivní členové zastupují projekt a tedy i samotný program a informace, které šíří mohou jeho hodnocení ovlivnit a jméno programu poškodit.

Role národní koordinátorky

Národní koordinátorka má klíčovou pozici mezi vedením Nadace rozvoje občanské společnosti, sponzorem programu Nokia a lokálními partnery programu. Její role je také klíčová nyní - v době, kdy se program chýlí ke konci a diskutuje se o jeho pokračování a nové podobě.

Bude-li program prodloužen, je podle mého názoru potřeba sladit výsledky evaluačních zpráv všech ročníků s poznatky a zkušenostmi lokálních koordinátorů/-ek a s požadavky a očekáváními sponzora programu.

Striktním nastavením a hlavně dodržováním pravidel realizace by se dalo předcházet pouhému obměňování realizačního týmu a opětovné žádání o grant jako „prváci“, např. kdyby se jedinec mohl zúčastnit pouze dvakrát bez ohledu na složení jeho týmu. (Nyní stačí, aby se v týmu obměnila polovina členů a obměněnému týmu je dovoleno zapojit se „opět“ jako prváci. To souvisí se zkušenější realizací a možností získání vyššího počtu peněz.)

Obdobně by šlo usnadnit lokální/mu koordinátorovi/-rce práci vypsáním povinnosti zasílání zpráv o průběhu realizace a případné penalizace/ znevýhodnění realizátorů, kteří nebudou průběžné zprávy zasílat a s lokální/m koordinátorem/-kou nebudou v kontaktu. Tato povinnost by z proaktivní/ho koordinátora/-ky udělala proaktivní realizátory.

Jak se ukázalo, někteří realizátoři mají nesnáze s komunikací navenek (s autoritami organizací a institucí) nebo uvnitř realizačního týmu. Z tohoto důvodu si myslím, že by školení mohla být otevřená pro všechny, co o ně mají zájem, ne jen pro zástupce projektů. Komunikace a celkové fungování týmu by se mohlo výrazně zlepšit uspořádáním kurzu

asertivity a komunikace, podobného jako vedl Lukáš Dastlík v projektu Asertivita do škol. Obě opatření by mohla předcházet špatné týmové dynamice a předčasnému ukončení realizace projektu.

6.0. ZÁVĚR

V diplomové práci Make a connection odpovídám na otázky vztahující se k cílovým organizačním teoriím v oblasti českých neziskových organizací. V teoretické rovině jsem představila základní koncepty cíle, jeho definování, nastavení, dosahování a hodnocení míry naplnění. Specifickým zaměřením této práce jsou komplexní programové cíle neziskové organizace a jejich komparace s cíli v ziskovém sektoru.

Cíl je definován jako chtěný stav, kterého se jedinec či organizace snaží dosáhnout. Cíl má několik podob a druhů. Organizační cíle jsou většinou komplexní a spadají do makro organizační úrovně. Pro cíle neziskového sektoru platí určitá specifika. Cíle jsou široce a flexibilněji nastavené a často postrádají kvantitativně měřitelné aspekty jejich dosažení. Odůvodněním je specifické prostředí a nejistota financování organizací třetího, neziskového sektoru.

Teoretická část práce z organizační odborné literatury se zaměřením na třetí, neziskový sektor v českých podmínkách mi vytváří určitý rámec a ideální typ, který přímo vybízí ke komparaci stavu cílů v praxi. Proto jsem teoretické poznatky správného nadefinování, nastavení, řízení a naplňování cílů aplikovala na konkrétní příklad programu české neziskové organizace.

Uvedené charakteristiky cílů neziskových organizací jsem porovnávala s cíli programu Make a connection Nadace rozvoje občanské společnosti v jeho pátém ročníku působení. Cíle programu Make a connection jsou komplexní, nekonfliktní a spíše abstraktní. Dále o těchto cílech lze říci, že neobsahují objektivně měřitelné faktory a míra jejich naplnění je otázkou diskuse a kvalitativních metod měření. Závěrem komparace části programových cílů a organizační teorie je, že cíle programu Make a connection jsou v souladu s organizačními teoriemi cílů třetího sektoru.

V praktické části diplomové práce se zaměřuji na procesy aplikace cílů, jejich řízení a naplňování v programu Make a connection roce 2006. Klíčová je pro mne interpretace oficiálních cílů a kritérií hodnocení a pojmů v nich obsažených.

V prvním výzkumu jsem oslovila všechny členy regionální hodnotící komise programu. Zjistila jsem, že si vykládají přínos Make a connection, jeho cíle, kritéria hodnocení a termíny v nich obsažené velmi podobně až shodně. Jediný rozdíl je v jejich

prioritách. Preference cílů a kritérií dosud nejsou nastaveny a způsobují odlišné hodnocení projektových žádostí i zrealizovaných projektů. Závěrem prvního výzkumu tak je doporučení, aby vedení programu priority nastavilo.

Ve druhém výzkumu jsou respondentkami národní a lokální koordinátorka a jejich asistentka. Zde opět panuje shoda v termínech cílů a kritérií hodnocení. Odlišné je pojetí přínosu programu. Dvě dotázané hovoří o primárním přínosu Make a connection pro komunitu/ sekundární cílovou skupinu, zatímco lokální koordinátorka o přínosu pro samotné realizátory projektů. Obdobně dochází k rozdílům v hodnocení projektů. Dvěma ženám jde o vysoký počet oslovených lidí prostřednictvím realizace, zatímco pro třetí dotázanou toto číslo není podstatné.

Z analýzy dokumentů, polostrukturovaných rozhovorů a z pozorování plyne, že kritéria hodnocení a priority programu nejsou sdíleny vedoucími aktéry programu, ani členy regionální hodnotící komise, a v praxi způsobují odlišnou evaluaci projektů. Závěrečné hodnocení projektů je zjednodušeno na kontrolu vyúčtování grantu a odevzdání závěrečné zprávy projektu. Úspěšný je tedy každý zrealizovaný a dokončený projekt.

Ve třetím výzkumu popisují proces naplňování cílů v praxi. V něm mají klíčovou pozici realizátoři podpořených projektů a také lokální koordinátorka partnerské organizace, která dosahování cílů řídí. Na dvou zvolených projektech pátého ročníku programu kraje Hlavního města Prahy ukazují, že realizátoři prvotně naplňují své projektové cíle/ přání a až sekundárně a mimovolně dosahují cílů programu. Na realizátory nejsou kladena velká očekávání, ani přísná hodnocení. Za úspěšné by tak byly považovány oba zvolené projekty, protože dodržely finanční závazky a odevzdaly závěrečné projektové zprávy. Toto zjednodušené hodnocení realizace vede k tomu, že cíle programu Make a connection by se daly shrnout do výzvy „Nesed'te doma, udělejte něco pro ostatní!“.

Naplnění oficiálně vypsanych cílů programu je spíše doprovodným jevem realizací, který dává sponzorovi programu Nokia pocit podpory „dobré věci“ a který dává vedení programu Make a connection větší jistotu podpory sponzora i v dalším období.

V závěru práce vyvozují doporučení zlepšení programu pro následující funkční období. Jedná se zejména o včasné zveřejnění cílů vypsaneho ročníku a jejich přístupnost žadatelům o grant, o uvádění definic a příkladů termínů oficiálních cílů (místní komunita, life skills, občanské hodnoty, NNO apod.) a dále o posílení zpětné vazby mezi

koordinátory/-kami, realizátory a také absolventy programu. Pro větší objektivnost hodnocení projektových žádostí navrhuji udat priority mezi kritérii hodnocení.

O programu Make a connection lze hovořit s jistotou jako o programu, který podporuje inovativní a realistické myšlení mladých lidí a který jim pomáhá přeměnit jejich nápad do skutečné realizace. Program je přínosný nejen pro samotné realizátory, kterým přináší jim nové podněty a zkušenosti, ale také pro další cílové skupiny komunit. Vzhledem k tomu, že je o program stále zájem a že je kladně přijímán veřejností i cílovými skupinami, myslím si, že vypsání dalšího funkčního období je opodstatněné.

Závěry této diplomové práce jsou použitelné pro obdobné programy českých neziskových organizací a také jako dílčí podkladový materiál výuky Organizačních teorií na Fakultě humanitních studií Karlovy Univerzity.

7.0. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. Alvesson, Mats. Willmott. Hugh. 2003. Studying Management Critically. SAGE Publications. London.
2. Campbell, Jones. Munro, Rolland. (Eds.) 2005. Contemporary Organization Theory. The Editorial Board of the Sociological Review.
3. Courtney, Roger. 2002. Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations. London. Routledge. ISBN: 0415-25023-4
4. Czarniawska, Barbara (ed.). 2006. Organization Theory, Volume II. Current Trends and Disciplinary Reflection. Edward Edgar Publishing Limited. ISBN: 978 184376 937 8
5. Daft, Richard L. 1992. Organizational theory and design. Vanderbilt University. West Publishing Company. 4th Edition. ISBN: 0-314-93365-4.
6. Formulář žádosti o grant na projekt v rámci programu Make a connection. 2006. Materiál Nadace rozvoje občanské společnosti.
7. Formulář pro hodnotitele – noví žadatelé („PRVÁCI“). Materiál Nadace rozvoje občanské společnosti. Make a connection. 2006.
8. Geist, Bohumil. 1992. Sociologický slovník. Victoria Publishing. ISBN: 80-85605-28-7
9. Hilgermann, Hans R. 1996. Cílový management. Grada Publishing, spol. s.r.o. Havlíčkův Brod. ISBN: 80-7169-320-0
10. Informace o Nadaci rozvoje občanské společnosti (NROS). 2005. NROS.
11. Kernan, Mary C., Lord, Robert G. 1990. Effects of valance, expectancies, and goal-performance discrepancies in single and multiple goal environments. In Journal of Occupational and Organizational Psychology. 75 (2): 194- 203.
12. Klein, Howard J., Wesson, Michael J., Hollenbeck, John R., Alge, Bradley J. 1999. Goal Commitment and the Goal-Setting Process: Conceptual Clarification and Empirical Synthesis. In Journal of Applied Psychology. 84 (6): 888
13. Lewis, David. 2001. The management of Non-Governmental Development Organizations. An Introduction. Routledge. London. ISBN: 0-415-20758-4
14. Locke, Erwin A., Latham, P. Gary. 1990. A Theory of Goal Setting and Task Performance. Prentice Hall. New Jersey. ISBN: 0 13 913138 8

15. Locke, Erwin A., Smith, Aaron. 1990. Goal setting, planning and organizational performance: An experimental simulation. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes* 46: 118–134.
16. Make a connection Life Skills Teacher's Manual. Lessons and Activities. 2000. Children and Youth Partnership Foundation. CYPF. London, Great Britain.
17. McNamara, Carter. 1999. Performance Management: Overall Goal and Basic Steps. In http://www.managementhelp.org/perf_mng/overview.htm, 31.10.2006
18. Mullins, Laure J. [1985] 1996. *Management and Organisational Behaviour*. Pitman Publishing. 4th Edition. ISBN: 0 273 61598 X
19. Pravidla výběrového řízení a instrukce pro uchazeče o grant z programu Make a connection. Materiál Nadace rozvoje občanské společnosti. 2006.
20. „Projekty doporučené I.“ 2006. Interní materiál programu Make a connection. Nadace rozvoje občanské společnosti.
21. Saravirta, Ali. 2001. *Project success Through Effective Decisions: Case Studies on Project Goal Setting, Success Evaluation and Managerial Decision Making*. Lappeenranta. ISBN: 951–764-610-0
22. Scott, W. Richard. 2003. *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems*. Upper Saddle River. New Persey. AVP Publisher. ISBN: 0-13-016559 – X
23. Seijts, Gepard H. Latham, Gary P. 2000. The effects of goal setting and group size on performance in a social dilemma. In *Canadian Journal of Behavioural Science*. Vol.32 (2): 104
24. Tisková zpráva Make a connection a Nokia, 2006a. Praha.
25. Tracy, Karen. Coupland, Nikolas (Eds.). 1990. *Multiple Goals in Discourse*. Bank House. England. ISBN: 1-85359-099-1
26. VadeMaCum aneb manuál programu Make a connection – Připoj se. s.d. Materiál Nadace rozvoje občanské společnosti.
27. Velký sociologický slovník I. 1996. Sociologický ústav AV ČR. Univerzita Karlova. Karolinum. Praha. ISBN: 80-7184-311-1
28. Výroční zprávy Nadace rozvoje občanské společnosti 2001-2005
29. Wright, Patrick M. O'Leary-Kelly, Anne M. Corina, Jose M. Klein, Howard J. Hollenback, John R. 1994. On the Meaning and Measurement of Goal Commitment. In: *Journal of Applied Psychology*. 79 (6): 795-803

30. Yeara, Shawn K., Maitlis, Sally. Brunet, Rob B. 1995. An Exploratory Study of Goal Setting in Theory and Practice: A motivational technique that works? In Journal of Occupational and Organizational Psychology. 68 (3): 237-252

Internetové odkazy:

1. Onucová, Anna. 2007. „Pár dotazů kolem Macu“ [email]. 07.04.2007 13:42. [cit. 10. června 2007]
2. www.nros.cz/o_nadaci/organizacni-struktura, „Organizační struktura“, 12.06.2007
3. www.pripojse.cz
4. www.makeaconnection.cz, „Hodnotící komise Make a connection“, 3.11.2006
5. www.makeaconnection.cz/alumnik/, „Alumnik klub“ 21.9.2006
6. <http://cs.wikipedia.org/wiki/LARP>, „Co je to LARP?“, 1.10.2006
7. www.asf.cz/show.php?s=623, „Akce Temné roky“, 10. 4.2007
8. www.elio.cz; „O nás“, 4.6.2007
9. www.iyfnet.org, „International Youth Foundation“12.01.2007
10. www.spider.hcp.navy.mil/index.cfm?RID=TTE_OT_1000056, „Goal analysis“, 16.11.2006
11. www.nros.cz/o_nadaci, „O nadaci“, 18.03.2007
12. www.nevladky.cz, „Kurzy pro pracovníky sociálních organizací“, 12.06.2007
13. www.neziskovky.cz, „Podpora a profesionalizace činnosti neziskových organizací“, 12.06.2007

Rejstřík pojmů

cíle

definice.....	7
hlavní	8, 12
hodnocení.....	14, 15, 16, 46, 49, 68, 74
identifikace.....	9
komplexní	8, 10
kontrola	14
Make a connection	25, 26, 27, 38, 53, 61, 66, 76, 93, 107, 108, 111
měření	14, 15, 16, 48, 75
mikrocíle	8
naplnění.....	107
nastavení	6
neoficiální	11
operační.....	8, 12, 13
organizační.....	6
osobní.....	6
projektu	106

financování

neziskových organizací.....	10, 11
komunita	41, 96
kritéria hodnocení	30, 31, 53
life skills	42, 43, 66
lokální koordinátorka	56, 69, 84, 109
Make a connection	23

obecné informace.....	20
přínos	37, 52, 60, 70, 103, 108
management	6, 10
cílový.....	13
plánování	10
pružný.....	10, 11
<i>struktura</i>	11
techniky	7
motivace	40, 45, 63, 64, 73, 90, 91, 109
Nadace rozvoje občanské společnosti	20
národní koordinátorka	55, 72
neziskový sektor.....	14, 15, 17
občanská hodnota	44, 67
očekávání.....	17, 18, 19, 68, 71, 75, 102
preference	9, 47, 52, 62, 65, 73
program Mládež	61
prostředí.....	12
regionální hodnotící komise 28, 29, 30, 32, 52, 77,	107
rizika realizace.....	46, 100, 110
vize	8
zpětná vazba	16, 102

Přílohy diplomové práce

1. Tisková zpráv zahájení pátého ročníku
2. Tisková zpráva Make a connection a Nokia – výsledek hodnocení žádostí
3. Podpořené projekty v Hlavní městě Praze - 5.ročník
4. Porovnání programu „Make a connection“ Nadace rozvoje občanské společnosti s programem „Mládež“ Evropské Unie
5. Formulace otázek polostrukturovaných rozhovorů pro hodnotitele a pro koordinátorky programu Make a connection
6. Formulace otázek polostrukturovaných rozhovorů pro realizátory podpořených projektů
7. Formulace otázek polostrukturovaných rozhovorů pro externího pracovníka projektu Asertivita do škol
8. Dotazník pro absolventy kurzu asertivity projektu Asertivita do škol
9. Definice life skills podle materiálů programu Make a connection International Youth Foundation

1. Tisková zpráva NROS – zahájení pátého ročníku programu

„TISKOVÁ ZPRÁVA

27. ledna 2006

NOKIA A NADACE ROZVOJE OBČANSKÉ SPOLEČNOSTI ZAHAJUJÍ V ČESKÉ REPUBLICE PÁTÝ ROČNÍK PROGRAMU MAKE A CONNECTION – PŘIPOJ SE

Stovky mladých lidí dostanou šanci realizovat vlastní dobrovolnické veřejně prospěšné projekty

Společnost Nokia a Nadace rozvoje občanské společnosti (NROS) zahájily v České republice pátý ročník úspěšného programu Make a Connection – Připoj se, jehož cílem je podpořit dobrovolnické aktivity mladých lidí. V rámci programu získají mladí dobrovolníci možnost navrhnout a realizovat vlastní veřejně prospěšné projekty. V uplynulých čtyřech letech uskutečnilo více než 2000 mladých lidí přes 250 projektů. Díky tomuto úspěchu se organizátoři rozhodli podpořit tento program i letos. Společnost Nokia poskytla programu finanční podporu ve výši 13,9 mil. Kč, čímž celkový finanční závazek společnosti dosáhne částky 26,6 mil. Kč.

„Pro nás ve společnosti Nokia je nesmírně důležité motivovat mladé lidi v jejich aktivní snaze o zlepšení života ve společnosti. Věříme, že prostřednictvím tohoto programu se nám to daří,“ uvedl Matti Palomäki, ředitel divize Network, společnosti Nokia Czech Republic. „Proto jsme se rozhodli podpořit program Make a Connection i v letošním roce. Nepochybujeme o tom, že se setká s tak velkým ohlasem jako dosud.“

Mladí lidé ve věku 16 – 24 let mohou přihlásit svůj projekt do programu do 31. března 2006. Hodnotící komise pak vyberou nejlepší projekty, které získají finanční grant až do výše 50.000,- Kč. Kromě finančních prostředků na uskutečnění projektů absolvují mladí lidé také několikadenní školení, na kterém se naučí správným postupům při řízení projektů a zdokonalí si schopnosti a

dovednosti potřebné pro jejich úspěšnou realizaci, včetně komunikace s médii nebo fundraisingu.

„Mladí lidé, kteří se do programu Make a Connection zapojili v předchozích letech, si v roce 2004 založili Alumnik – klub absolventů,“ uvedla Hana Šilhánová, ředitelka Nadace rozvoje občanské společnosti. „Posláním tohoto klubu je všestranná podpora nových účastníků programu, i organizace vlastních aktivit. Prvním samostatným projektem klubu Alumnik byla organizace úspěšného mezinárodního setkání absolventů programu z několika evropských zemí.“

- konec -

O programu Make a Connection – Připoj se

Make a Connection je globální iniciativou společnosti Nokia a nadace International Youth Foundation (IYF). Jeho cílem je podpora pozitivního rozvoje mladých lidí tím, že jim nabízí příležitost navázat užší kontakt se svými rodinami, vrstevníky a okolím obecně. Program rozšiřuje možnosti vzdělání mladých lidí, pomáhá jim získávat životní zkušenosti a podílet se na životě jejich okolí. V dubnu 2002 byl program Make a Connection – Připoj se zahájen v České republice jako společná iniciativa společnosti Nokia a Nadace rozvoje občanské společnosti (NROS). Probíhá v pěti krajích ČR. Za celkové vedení a koordinaci programu zodpovídá Nadace rozvoje občanské společnosti, na krajské úrovni byla role realizátorů svěřena pěti regionálním neziskovým organizacím. Šestým partnerem je Nadace Terezy Maxové, která program realizuje v rámci dětských domovů po celé republice. Další informace o programu Make a Connection – Připoj se jsou k dispozici na www.pripojse.cz (www.makeaconnection.cz).

O společnosti Nokia

Nokia má pozitivní vliv na společnost, který překračuje hranice moderní technologie, produktů a služeb, jež tato společnost vytváří. Prostřednictvím svého partnerství s IYF a dalšími filantropickými a občanskými programy

společnost připravuje mladé lidi, aby se dokázali chopit příležitostí a možností vytvářených globální ekonomikou a technologickým pokrokem. Společnost už několik let aktivně přispívá na regionální projekty pro mládež a vzdělávání, přičemž její zaměstnanci se jako dobrovolníci podílejí na řadě projektů po celém světě. Další informace o společnosti Nokia jsou k dispozici na **www.nokia.com**.

O Nadaci rozvoje občanské společnosti

Nadace rozvoje občanské společnosti (NROS) usiluje o posílení neziskového sektoru v České republice prostřednictvím filantropie a dobrovolnické práce i prostřednictvím projektů, které přispívají k rozvoji občanské společnosti a evropské integrace. Nadace podporuje neziskové organizace, které pracují s ohroženými nebo znevýhodněnými skupinami, brání lidská práva, demokratické hodnoty, toleranci a respektování práv menšin, nebo jiným způsobem zvyšují povědomí o těchto otázkách mezi občany. Jednou z cílových skupin nadace jsou děti a mladí lidé. Díky zkušenostem s řadou projektů pro děti a mladé lidi má NROS potřebné know-how a odbornost k úspěšnému uskutečnění programu Make a Connection v České republice ve spolupráci s International Youth Foundation a společností Nokia. Další informace o NROS jsou k dispozici na **www.nros.cz**

O nadaci International Youth Foundation

International Youth Foundation (IYF) je nadací, která se zaměřuje na podporu programů zlepšujících podmínky a možnosti pro mladé lidi tam, kde žijí, studují, pracují a hrají si. Od svého založení v roce 1990 spolupracovala IYF se stovkami společností, nadací a nevládních organizací na rozšiřování existujících programů a budování dlouhodobých strategických partnerství. IYF a její partneři jsou v současné době aktivní v téměř 70 zemích a teritoriích a pomohli milionům mladých lidí získat schopnosti, vzdělání a příležitosti, které jsou rozhodující pro jejich úspěch. Další informace o nadaci IYF jsou k dispozici na **www.iyfnet.org**

Další informace:

NROS, Anna Onucová, +420 233 357 123, anna.onucova@nros.cz

Mmd, Lenka Čermáková, +420 224 251 555, cermakova@mmd.cz

(www.pripojse.cz, „Tisková zpráva“, 4.11.2005; zvýraznění písma je od autorů tiskové zprávy)

2. Tisková zpráva MaC i Nokie – výsledek hodnocení žádostí

„Praha - 1. června 2006 Nadace rozvoje občanské společnosti (NROS) a Nokia dnes zveřejnily 73 vítězných projektů, které v rámci pátého ročníku programu „Make a Connection – Připoj se“ v České Republice získají granty v celkové hodnotě více než 2 miliony korun. Týmy mladých dobrovolníků ve věku od 16 do 24 let z pěti krajů České republiky a z dětských domovů z celé republiky tak budou moci zrealizovat své vlastní projekty zaměřené na pomoc komunitě, v níž žijí. Projekty mladých lidí jsou, obdobně jako v uplynulých letech, zaměřeny například na pomoc nejruznějším znevýhodněným skupinám obyvatel, kulturní, hudební a sportovní akce, osvětu či ochranu životního prostředí.

Mezi projekty, které letos získají podporu, je opět řada zajímavých nápadů, řekl Jan Kolimar, ředitel společnosti Nokia pro Českou a Slovenskou republiku. „Těší nás, že se letos objevilo dost kvalitních projektů a můžeme proto rozdělit rekordní částku 2 101 544 korun. Jsme také velmi rádi, že kvalitní projekty se, stejně jako v minulých ročnících, našly ve všech regionech. Rekordmany jsou ovšem letos Jihomoravský a Moravskoslezský region se šestnácti podpořenými projekty. Praha a Ústecký region jich mají po dvanácti a pardubická oblast deset. Celkem sedm projektů podpoří dětské domovy.“

Fakt, že program Make a Connection opravdu funguje a rozvíjí v mladých lidech vztah k dobrovolnictví, je patrný i z aktivit a úspěchů jeho absolventů,“ uvedla Hana Šilhánová, ředitelka NROS. „Většina mladých lidí pokračuje ve své dobrovolné činnosti i poté, co programem projdou - někteří z nich zakládají vlastní neziskové organizace, někteří získali za svou dobrovolnou práci významná ocenění; jiní se sdružují v klubu absolventů a pomáhají novým účastníkům v programu.“

Pro výběr těch nejlepších z téměř 150 projektů předložených mladými lidmi zůstal zachován dvoukolový hodnotící systém. Projekty v rámci jednoho kraje posuzovaly regionální hodnotící komise. Složeny jsou ze zástupců místní samosprávy, škol, médií, neziskového a podnikatelského sektoru a také ze

samotných mladých lidí - absolventů programu. Doporučení regionálních komisí v květnu vyhodnocovala hlavní hodnotící komise, která vybrala vítězné projekty z celé České republiky, jimž budou uděleny granty.

Kromě finanční podpory získají zástupci vítězných projektů možnost účastnit se speciálních školení tematicky zaměřených na řízení projektů, komunikaci v týmu, práci s médii nebo získávání finančních prostředků. Školení proběhnou v létě a na podzim přímo v regionech, v nichž program Make a Connection funguje.

Pro zájemce z řad mladých absolventů programu je letos opět připravena letní škola, která se bude konat od 27.července do 5. srpna 2006 v Dublici v Severních Čechách. Kromě toho, že absolventům umožňuje navázat nové kontakty na národní úrovni, je hlavním cílem letní školy prohloubit a rozšířit znalosti a praktické zkušenosti, které mladí lidé získali při realizaci svých projektů nebo při školeních v rámci programu.“

(www.pripojse.cz, „Tisková zpráva“, 4.11.2005; zvýraznění písma je od autorů tiskové zprávy))

3. Podpořené projekty v Hlavní městě Praze - 5.ročník

Put'ák 2006

Cílem projektu je uspořádat dva víkendové pobyty /potáborový a vánoční/ a letní tábor /14 dní / pro 20 dětí s mentálním, fyzickým a kombinovaným postižením. Víkendové pobyty v menším městě a v Praze, letní tábor se uskuteční v Novohradských horách. Realizační skupinu tvoří dobrovolníci /převážně studenti VŠ/, o.s. Rozrazil, které nemá žádné zaměstnance. Dva lidé z týmu se účastnili programu v minulém roce v projektu Rozrazil, na nějž tento projekt navazuje. V minulém ročníku probíhal projekt bez problémů.

Man-made rock

Cílem projektu je postavení lezecké stěny v prostorách nízkoprahového klubu Ymkárium v Praze. Cílovou skupinou je mládež z místního sídliště ve věku 12-18 let. Projekt je plánován od října do prosince 2006. Tým je složen ze studentů VŠ i SŠ, kteří se znají díky společné zálibě- lezení po skalách.

Učím se být dobrovolníkem

Cílem projektu je oprava a vybavení dvou kluboven o.s. SHM Klubu Praha Kobylisy. Do kluboven dochází cca 400 dětí na různé kroužky. Projekt je plánován na dobu červen - srpen 2006. Většina členů týmu je studenty SŠ, někteří z nich mají zkušenosti s dobrovolnictvím pro jmenované o.s.

Dobroduš

Cílem projektu je vytvořit 8 dvojic dobrovolník a schizofrenický pacient a následné společné aktivity. Pacienti jsou v domácí péči a jsou klienty SOS Centra při Diakonii v Praze 2. Aktivity projektu jsou plánovány od června do prosince. Jedná se o volnočasové aktivity /pěší výlet, výlety na kole, plavání, návštěva kina, výstavy, knihovny/, přínosem projektu je resocializace klientů a dlouhodobě zlepšování kvality života duševně nemocných. Tým je složen převážně ze studentů VŠ, jedná se o dobrovolnickou skupinu, která funguje od října 2005 při jmenované organizaci.

Kolem nás

Cílem projektu je vytvořit návrhy "zjednodušeného modelu fungování současného světa". Cílovou skupinou je 30 studentů ve věku 15-20 let z různých pražských středních škol. Obsahem projektu je úvodní víkendový workshop účastníků, jejich vzájemné setkávání, závěrečná konference a prezentace na školách, vše doprovázeno prezentací na webových stránkách. Projekt je plánován od června do ledna 2007. Přínos projektu je v seznámení s problematikou fungování současného světa, zkušenostech účastníků a možné multiplicitě projektu pro další studenty. Tým je složen ze studentů VŠ, kteří se znají již několik let a někteří z nich již společně organizovali aktivity pro mládež.

Asertivita do škol!

Cílem projektu je uspořádání kurzů asertivity. Cílovou skupinou jsou studenti středních škol /cca 250 studentů/. Obsahem projektu jsou kurzy asertivity pod vedením psychologa na cca 10 pražských školách a závěrečná "asertivní party". Tým je složen ze studentů Obchodní akademie Resslova, 3 z nich absolvovali pedagogicko-psychologický kurz PEER, na jehož základě se rozhodli pro tento projekt.

Žijí mezi námi

Cílem projektu je poskytnout studentům SŠ informace o životě lidí s mentálním postižením. Obsahem projektu jsou přednášky na školách a besedy v mimoškolních prostorách, a to v době od června do prosince 2006. Tým je složen ze studentů Pedagogické fakulty a gymnázií. Projekt navazuje na projekt "druháků" z minulého roku, v týmu zůstaly stejné 2 členky. Studenti jsou dobrovolníci a někteří zaměstnanci o.s. Osa zabývající se problematikou lidí s postižením.

Cesta pohádkou

Cílem projektu jsou zábavné aktivity s dětmi ze základní školy Jedličkova ústavu. Projekt navazuje na již vytvořenou spolupráci mezi členkami týmu a cílovou skupinou. Tým je složen ze studentů stejné vyšší odborné školy. Projekt je plánován na dobu září - říjen 2006.

Historia magistra vitae

Cílem projektu je "poznávání historie naší země". Cílovou skupinou jsou děti předškolního a mladšího školního věku. Obsahem je letní tábor, mikulášská besídka a vánoční trhy, červenec - prosinec 2006. Projekt obsahově navazuje na projekt z minulého ročníku Make a Connection. Tým je složen ze studentů středních škol.

Spolupráce, svépomoc, zábava

Cílem projektu je podpora rozvoje komunitního života a jeho důležitých principů. Obsahem projektu jsou hry pro děti i dospělé, vytvoření skupiny lidí, kteří budou své znalosti předávat dále, výlety. Aktivita se budou konat po celé Praze. Členové týmů jsou studenti i pracující, kteří již společně organizovali různé aktivity. Projekt je plánován v době červen - prosinec 2006.

Rytířství pro začátečníky i pokročilé

Cílem projektu je výuka základů šermu a lukostřelby. Obsahem je samotná výuka, 2 víkendové hry a závěrečný turnaj v době červen - prosinec 2006. Tým je složen ze studentů SŠ a VŠ.

Raftáci na kolech

Cílem projektu je nabídnout lidem na invalidním vozíku výlet na raftech na českých řekách (2 víkendové akce - Vltava a Sázava). Projekt je plánován na období červen, červenec 2006. Projekt realizují vysokoškoláci a polovina týmu tvoří lidé z minulého ročníku, kteří mají s takovou aktivitou zkušenost. Projekt v minulém ročníku probíhal v souladu se všemi pravidly programu.

(<http://www.pripojse.cz/projekty/5rocnik/hlavni-mesto-praha/>,
„Podpořené projekty v Hlavní městě Praze - 5.ročník“, 10.04.2007)

4. Porovnání programu „Make a connection“ Nadace rozvoje občanské společnosti s programem „Mládež“ Evropské Unie.

<p>N á z e v P r o g r a m u :</p>	<p>Mládež – Akce Iniciativy mládeže /od r. 2007 „Mládež v akci“/</p>	<p>Make a connection</p>
<p>V ý č e t z e m í n a d n</p>	<p>31 evropských zemí + partnerské (blíže nespecifikované) země programu http://www.youth.cz/?pid=5#zeme, „Program EU Mládež“, 05.02.2007)</p>	<p>Argentina, Brazílie, Čína, Česká republika, Filipíny, Finsko, Jižní Afrika, Jižní Korea, Kanada, Německo, Maďarsko, Mexiko, Peru, Polsko, Rusko, Spojené Státy Americké, Thajsko, Turecko, Velká Británie</p>

á r o d n í p û s o b n o s t i c e l é h o p r o g r a m u		
--	--	--

:		
<p>N</p> <p>a</p> <p>d</p> <p>n</p> <p>á</p> <p>r</p> <p>o</p> <p>d</p> <p>n</p> <p>í</p> <p>z</p> <p>a</p> <p>š</p> <p>t</p> <p>í</p> <p>t</p> <p>ě</p> <p>n</p> <p>í</p> <p>:</p>	<p>Evropská komise</p>	<p>International Youth Foundation</p>
<p>O</p> <p>b</p> <p>l</p> <p>a</p> <p>s</p> <p>t</p> <p>p</p> <p>ů</p> <p>s</p> <p>o</p>	<p>Celá ČR</p>	<p>5 regionů</p> <p>ČR: Pardubický, Moravskoslezský, Jihomoravský, Ústecký, Kraj hlavního města Prahy;</p> <p>Dětské domovy v celé ČR</p>

b e n í v Č R :		
S p o l u p r á c e s č e s k ý m i i n	Česká národní agentura “Mládež”, Na Poříčí 12 115 30 Praha 1 Tel: (420) 2 248 722 80/3 Fax: (420) 2 248 722 80 E-mail: youth@youth.cz Web: http://www.youth.cz	Občanská sdružení Altus (dříve Klub Hurá kamarád) v Pardubicích; VITA v Ostravě; Ratolest v Brně; Dobrovolnické centrum v Ústí nad Labem; Hestia – Národní dobrovolnické centrum v Praze; Nadace Terezy Maxové pro dětské domovy v ČR.

s t i t u c e m i a p a r t n e r y :		
P a r t n e r e m v	Eurodesk CNA Mládež IDM MŠMT Senovážné nám. 24, Praha 1, 116 47 Tel/Fax: +420 234 621 261 E-mail: eurodesk@adam.cz Web: http://www.eurodesk.cz	Společnost Nokia Czech Republic, s.r.o.

a k c i :		
D o b a t r v á n í p r o g r a m u v Č R :	2000 – 2006 /2007 – 2013 pod názvem „Mládež v akci“/	2000- 2007
S p	Evropská komise	International Youth Foundation;

o l u p r á c e n a n a d n á r o d n í ú r o v n i :		Nokia
V ě k	15 – 25 let /Pro období 2007- 2013 se věkové omezení	16-24 let

o v é o m e z e n í r e a l i z á t o r ů :	rozširuje na 13-30 let./	
M i n i m á l n í	8	4

<p>p o č e t r e a l i z á t o r ů :</p>		
<p>J i n á o m e z e n í s</p>	<p>Zaměření na mladé lidi se slabším kulturním, geografickým nebo socioekonomickým zázemím, nebo s různými typy postižení.</p>	<p>Žádné</p>

k u p i n y r e a l i z á t o r ů :		
P o č e t z á s t u p c ů	1	2

r e a l i z a č n í h o t ý m u :		
D o b a r e a l i z a c e	3-12 měsíců	7 měsíců

<p>p r o j e k t u :</p>		
<p>í s t o r e a l i z a c e p r o j e k t</p>	<p>M Dle projektové žádosti.</p>	<p>Vymezeno kraji, ve kterých program působí. (Výjimku tvoří realizátoři projektů z dětských domovů v ČR)</p>

u :		
P o č e t m a x . ú č a s t í v p r o g r a m u p r	Neomezený s podmínkou inovace.	Dvě

o s t e j n o u s k u p i n u r e a l i z á t o r û :		
---	--	--

<p>í l e :</p>	<p>C</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zpřístupnění mobility a aktivit mladým lidem s omezenými příležitostmi. • Umožnit integraci mladých lidí do společnosti obecně a podněcovat jejich iniciativního ducha. • Nabídnout mladým lidem příležitost hrát aktivní roli při budování Evropy třetího tisíciletí. • Přispět k dosažení “Evropy vědomostí” a vytvoření evropského prostoru pro spolupráci při rozvíjení politiky pro mládež založené na neformálním vzdělávání. • Podpora konceptu celoživotního vzdělávání a rozvoje schopností a kvalifikace, které vedou k aktivnímu občanství. • Nalézt a udržet rovnováhu mezi osobním rozvojem jednotlivce a kolektivní činností napříč všemi oblastmi společnosti. • Pomáhat mladým lidem při získávání vědomostí, dovedností a kvalifikace a při uvědomování si jejich hodnoty. • Dát mladým lidem možnost svobodně vyjádřit svůj pocit solidarity v rámci Evropy i v širším světovém měřítku a napomáhat boji proti rasismu a xenofobii. • Zasadovat se o lepší pochopení rozdílů naší společné evropské kultury a dědictví, včetně základních hodnot, které sdílíme. • Napomáhat odstraňování jakékoli diskriminace a podporovat rovnoprávnost na všech společenských úrovních. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšit šanci mladých lidí aktivně se podílet na životě místních komunit, přispět svým nápadem a svou prací a realizovat své aktivity v prostředí, které je jim blízké a způsobem, který je baví. • Zlepšit povědomí mladých lidí o dobrovolnictví a NNO obecně, rozvíjet jejich občanské hodnoty a pocit zodpovědnosti. • Rozvinout schopnosti a dovednosti (tzv. life skills) mladých lidí a přispět tak jejich lepšímu a snadnějšímu uplatnění na trhu práce.
<p>P e c i f i c</p>	<p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktivity směřující k rozvoji regionů (venkovské oblasti s omezenými příležitostmi, pohraničí); • Aktivity subjektů pocházejících z dosud méně zastoupených regionů ČR. • Aktivity realizované v dosud méně zastoupených regionech, které mají přímý dopad na místní úrovni a zviditelňují program v daném regionu (účastníci pocházejí z regionu, projekt zapojuje místní komunitu, je 	<p>Program</p> <p>Make a connection</p> <p>nevypisuje žádné specifické priority.</p>

<p>k é p r i o r i t y d a n é h o r o k u p o d p o r u j í</p>	<p>propagován v regionálních médiích);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prvožadatele, malé místní nebo regionální organizace a skupiny mladých lidí; • Propagaci zdravého životního stylu a projektů zaměřených na ochranu životního prostředí; • Vytváření sítí spolupráce mezi jednotlivými projekty – networking; • Účast mladých lidí na rozvoji obce a regionu; • Navazující projekty bývalých dobrovolníků – budoucí uplatnění (Future Capital) zejména směřující k rozvoji podnikavého ducha mladých lidí. 	
--	--	--

<p>p r o j e k t y z a m ě ř e n é n a :</p>		
<p>P r o j e k t o</p>	<p>Vazba na místní komunitu „v místě, kde žijí“ (Uživatelská příručka 2005, E1 – S.48).</p> <hr/> <p>„Projekt musí přispívat ke vzdělávacímu procesu mladých lidí a zvětšovat jejich uvědomění</p>	<p>Užitečnost pro ostatní lidi⁶⁸, komunitu, v níž mladí lidé žijí. / Pravidla výběrového řízení a instrukce pro uchazeče o grant</p>

⁶⁸ Pojem ostatní lidi je v materiálu „Pravidla výběrového řízení a instrukce pro uchazeče o grant z programu Make a connection“ objasněn uvedením příkladů.

<p>v é z a m ě ř e n í :</p>	<p>si evropské reality.“ (Uživatelská příručka 2005, S.49)</p>	<p>z programu Make a connection. 2006:2/</p>
<p>O m e z e n í z a m ě ř e n í p r o</p>	<p>Požadavek inovativnosti a zapojení mladých lidí v uvědomění si společné evropské kultury a dědictví;</p> <hr/> <p>Požadavek informovat o projektu zahraniční státy;</p> <hr/> <p>Iniciativou nejsou pracovní tábory, různá školení nebo kvalifikační kursy, projekty vycházející z běžné školní výuky, ani výměny mládeže.</p> <hr/> <p>Požadavek vnést do projektů evropský prvek, který bude mít pozitivní dopad na práci s mládeží na místní úrovni.</p>	<p>Granty nejsou určeny na projekty přinášející užitek pouze jejich realizátorům; na úhradu osobních nákladů realizátorů; na projekty jednorázového charakteru; na projekty ideologicky nebo extremisticky zaměřené; na podporu občanských sdružení či jiných neziskových organizací. /</p>

j e k t u		Pravidla výběrového řízení a instrukce pro uchazeče o grant z programu Make a connection. 2006:2/
a x i m á l n í v ý š e f i n a n č n í p o	M 30 000 Eur	50 000 Kč

d p o r y		
T e r m í n o d e v z d á n í p r o j e k t u	Řídí se zvoleným obdobím realizace projektu: 1.2., 1.4., 1.6., 1.9., 1.11.	31.3.
T e r	1. května až 31. září, 1. července až 31. listopadu,	Červen až 31.12.

m í n / y r e a l i z a c e p r o j e k t ů	1. září až 31. ledna, 1. prosince až 31. dubna, nebo 1. února až 31. června	
A b s o l v o v á	Dobrovolné v rámci programu Mládež Akce 5 – Podpůrné činnosti – Školící kurzy, Informovanost mládeže, Vytváření kapacit a podpora inovace.	Povinné pro vedoucího projektu

- n í š k o l e n í		
P o ž a d a v k y v p r ů b ě h u r e	Vykazování zpráv o průběhu realizace	Vykazování zpráv o průběhu realizace

a l i z a c e		
---------------------------------	--	--

Tabulka byla vytvořena dne 31.10. na základě těchto materiálů:

Informace k programu Mládež jsou z roku 2006, před změnou jeho nastavení od 01.01.2007 na šestileté období .

- I. Uživatelská příručka Program Mládež. 2005. Vzdělávání a kultura.Evropská komise.
- II. Uživatelská příručka. 2005. Program Mládež.
- III. file:///C:/Documents%20and%20Settings/Martina/Dokumenty/MAKE%20A%20CONNECTION/Program%20MI% E1dež/MI% E1dež%20F.A.Q,%2019.10.2006.htm, 19.10.2006
- IV. file:///C:/Documents%20and%20Settings/Martina/Dokumenty/MAKE%20A%20CONNECTION/Program%20MI% E1dež/MI% E1dež,%2019.10.2006.htm, 19.10.2006
- V. <http://www.youth.cz/?pid=5#cíle>, 18.11.2006
- VI. <http://www.youth.cz/?pid=5#zeme>, „Program EU Mládež“, 05.02.2007)
- VII. Výroční zpráva Nadace rozvoje občanské společnosti 2005

5. Formulace otázek polostrukturovaných rozhovorů se členy regionální hodnotící komise a pro koordinátorky programu Make a connection kraje Hlavního města Prahy

1. Můžete mi prosím sdělit, jak a kdy jste se k programu Make a connection dostal/a?
2. Jaká je Vaše pozice a funkce v programu Make a connection v současné době?
3. V čem vidíte největší přínos programu Make a connection a v čem se podle vás liší od podobných programů?
4. Co je podle Vás motivací dobrovolníků pro zapojení do programu Make a connection?
5. Co je podle Vás cílem/cíli programu Make a connection?
6. V souvislosti s programem Make a connection se často hovoří o rozvoji tzv. life skills, životních dovedností, realizátorů. Co si pod tímto pojmem představujete?
7. Co si myslíte, že realizátorům projekt přinese v jejich osobním životě a ve vztahu k okolí, tj. k rodině, kamarádům a spolužákům?
8. V oficiálně uváděných cílech programu Make a connection se hovoří o zlepšení občanských hodnot prostřednictvím dobrovolné práce na vlastních projektech. Co rozumíte občanskými hodnotami?
9. Ve „specifických kritériích“ hodnotitelů regionální komise se objevuje kritérium „přínosu projektu pro danou lokalitu“. Co si pod tímto označením představujete?

10. Mezi dalšími kritérii se nachází hledisko dopadu projektu na „oživení místní komunity“ a „směrování ke komunitní spolupráci“. Jak si tyto dva pojmy vykládáte?

Doplňková otázka: Jak byste definoval/a komunitu a jak lokalitu?

11. Co je podle Vás nejdůležitějším kritériem pro posouzení úspěšnosti projektu?
12. Je pro Vás vysoký počet lidí, kteří po ukončení jednoho projektu o programu vědí, účastnili se ho, znají jeho aktivity a mají z něho nějaký užitek kritériem úspěšnosti projektu?
Pokud ano, jakou důležitost mu přikládáte?
13. Doplňková otázka: Co jsou podle Vás největší rizika realizace projektů?
14. Máte osobní zkušenost s realizací projektu podobného charakteru jako jsou projekty programu Make a connection?
15. Očekáváte od skupiny úspěšných realizátorů projektu, že se zapojí i v dalším ročníku programu, nebo preferujete, aby pro své aktivity hledali jiné finanční zdroje?

6. Struktura otázek polostrukturovaných rozhovorů s realizátory dvou vybraných projektů kraje Hlavního města Prahy v pátém ročníku programu Make a connection

1. Kdy vznikl váš nápad a kdy jste se rozhodli ho zrealizovat?
2. Hledali jste podporu pro jeho realizaci jinde, tzn. u jiných institucí a organizací před tím než jste se rozhodli pro program Make a connection v rámci Nadace rozvoje občanské společnosti?
3. Co bylo Vaší motivací pro zapojení právě do programu Make a connection?
4. Museli jste upravovat Váš nápad a složení realizačního týmu podmínkám účasti v programu Make a connection?
5. Co od programu očekáváte? Co je podle Vás cílem/cíli tohoto programu?
6. Jaké je Vaše očekávání od realizace Vašeho projektu?
7. V čem spatřujete největší přínos Vašeho projektu a v čem jeho jedinečnost?
8. Co čekáte, že realizace projektu přinese Vám osobně?
9. Co si myslíte, že Vám realizace projektu přinese ve vztahu k okolí, tj. k rodině, kamarádům a spolužákům?
10. Bude tento projekt Vaší první zkušeností s realizací projektu? Bude to Váš první finanční závazek?
11. Na co konkrétního se při realizaci Vašeho projektu těšíte?

7. Formulace otázek polostrukturovaný rozhovor s Lukášem Dastlíkem, psychologem působícím v projektu Asertivita do škol programu Make a connection Nadace rozvoje občanské společnosti

1. Můžete mi, prosím, sdělit, jak a kdy jste se k programu Make a connection dostal?
2. Jaká je Vaše funkce v projektu Asertivita do škol?
3. Kdo to zprostředkoval?
4. Co bylo Vaší motivací k tomu, že jste se do projektu zapojil?
5. Je to Vaše první zkušenost s výukou asertivity na školách?
6. Co si myslíte, že je motivací dobrovolníků, kteří tento projekt realizují, že se zapojí do projektu?
7. Co jste si vytkli za cíl projektu Asertivita do škol?
8. Daří se tento cíl naplňovat?
9. Zažil jste během práce na projektu nějaký moment, který Vás překvapil?
10. Máte pocit, že projekt zlepšuje občanské hodnoty?
11. Myslíte si, že projekt Asertivita do škol má přínos pro danou lokalitu?
12. Myslíte si, že projekt Asertivita do škol směřuje ke komunitní spolupráci?
13. Zdá se Vám, že realizace projektu rozvíjí life skills – životní dovednosti u jeho realizátorů?

14. Projekt finančně i odborně zaštiťuje program Make a connection Nadace rozvoje občanské společnosti. Zajímalo by mě, co všechno o programu Make a connection a o nadaci víte?

15. Zapojil byste se do projektu i v příštím roce, pokud by Vám to realizátoři nabídli?

8. Dotazník ke kurzu Asertivita do škol sloužící pro zhodnocení projektu

1. O kurzu Asertivity do škol jste se dozvěděl/a

- od učitele/učitelky ve škole
- od spolužáka/spolužačky
- z nástěnky ve škole
- přímo od realizátorů projektu
- jinde

2. Proč jste se do kurzu přihlásil/a?

3. Splnil kurz Vaše očekávání? Odůvodněte prosím Vaši odpověď.

4. Víte, jaká organizace či její program projekt Asertivity do škol zastřešuje a finančně podporuje?

- Ano, jde o _____
- Ne.

5. Byl/a jste spokojen/a se způsobem výuky?

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

6. Byl/a jste spokojen/a s náplní výuky?

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

7. Kurzu se zúčastnilo 15 studentů. Vyhovoval Vám počet zúčastněných?

- Ano.
- Ne, uvítala bych menší počet.
- Ne, uvítala bych větší počet.

8. Myslíte si, že by se kurz měl konat o rok dříve, to je v deváté třídě základní školy?

- Ano.
- Ne.
- Nevím.

9. Která část kurzu Vás nejvíce zaujala? Můžete zaškrtnout až 3 možnosti.

- Představení projektu, jeho realizátorů, psychologa a studentů
- Teoretická část týkající se asertivity a jejích principů a pravidel
- Diskuze k situacím, které Vás dokáží rozčlít a ve kterých se cítíte poníženi
- Hrané situační scénky
- Zhodnocení kurzu studenty
- Předávání osvědčení o absolvování kurzu

10. Doporučili byste kurz Asertivity do škol Vašim spolužákům a kamarádům?

- Ano.
- Ne.
- Nevím.

Váš komentář a připomínky ke kurzu:

11. Pohlaví

- Muž
- Žena

12. Věk _____

Děkujeme za vyplnění dotazníku!

9. Životní dovednosti podle International Youth Foundation

„Life skills are the fundamental building blocks for young people to realize their potential at home, at school, and in their communities. Life skills programs provide a means of achieving important youth development outcomes, such as improved performance in school, increased literacy, finding and maintaining employment, and active citizenship. Below are those life skills developed through the Nokia-IYF global youth development initiative.“

[Životní dovednosti jsou základním kamenem pro mladé lidi pro uvědomění si svého potenciálu doma, ve škole a v jejich komunitách. Programy životních dovedností mají význam pro dosahování důležitého rozvíjení výsledků mladých lidí, jako např. zlepšení vystupování ve škole, zvýšení gramotnosti, hledání a udržení si povolání a aktivní občanství. Následují ty životní dovednosti, které jsou rozvíjeny prostřednictvím globální iniciativy Nokia-IYF rozvoje mladých lidí.]

*“**Creative thinking** – The ability to develop original ideas and/or innovative solutions”*

[Kreativní myšlení – Schopnost rozvinout vlastní myšlenky anebo inovativní řešení.]

*„**Critical thinking** – The ability to evaluate information and situations and question what is generally accepted“*

[Kritické myšlení – Schopnost zhodnotit informace a situace a pokládání si otázky co je obecně přijímáno.]

***Decision-making / Problem-solving** – The ability to gather information and assess options in order to make informed choices*

[Vytváření rozhodnutí / Řešení problému – Schopnost získat informace a posoudit možnosti za účelem provedení volby na základě těchto informací]

„Self-confidence – The quality necessary to believe in one’s abilities, accept one’s weaknesses, and respect one’s own background“

[Sebevědomí – Vlastnost potřebná k důvěře ve schopnosti, přijetí slabostí a respektování zázemí.]

“Communication and interpersonal skills – The ability to express oneself effectively, to understand others, and to respond appropriately to different people in different situations”

[Komunikace a interpersonální dovednosti – Schopnost účinně se vyjádřit, porozumění ostatním a vhodné reagování na rozdílné lidi v různých situacích.]

“Conflict management – The ability to look for a common solution in a sensible, fair, and efficient manner and to embrace different perspectives”

[Zvládání konfliktů – Schopnost najít uvážlivě, spravedlivě a účinně společné řešení a schopnost pojmout různé perspektivy.]

“Cooperation / Teamwork – The ability to work collectively to achieve a common goal and to compromise when needed”

[Spolupráce/ Práce v týmu – Schopnost pracovat společně, abychom dosáhli společného cíle a našli kompromis, když je třeba.]

Managing one’s emotions – The ability to deal with one’s feelings and to express them in a responsible manner (also referred to as “emotional literacy”)

[Zvládání emocí – Schopnost podělit se o pocity a zodpovědně je vyjádřit (vztahuje se také k pojmu „emocionální gramotnosti“).]

“Contribution (civic values) – The ability to look beyond yourself and to effect change in the larger community”

[Přispívání k občanským hodnotám – Schopnost ohleduplnosti a účinné změny v širší komunitě.]

“Empathy – The ability to identify with another's feelings, needs, and situation and to express that understanding to them”

[Empatie – Schopnost ztotožnění se s pocity, potřebami a situací druhého a vyjádřit to porozuměním.]

„Respect – The ability to accept another's opinion or values, and appreciate others”

[Respekt – Schopnost uznat něčí názor nebo hodnoty a ocenit ostatní]

“Responsibility – The ability to set and achieve goals and to be accountable for one's actions”

[Zodpovědnost – Schopnost nastavení a dosažení cílů a být zodpovědný za činnosti.]

Jde o vlastní překlady autorky práce.

Zdroj informací:

<file:///C:/Documents%20and%20Settings/Martina/Dokumenty/MAKE%20A%20CONNECTION/IYF/International%20Youth%20Foundation%20-%20def.life%20skills.htm>, „What are life skills?“, 19.10.2006