



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Komunikační strategie MAP pro region Sedlčanska

(Tento projekt je financován z ESF (<http://www.esfcr.cz>) prostřednictvím OP VVV
(<http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy-1/op-vvv>))

Výzva č.: 02_15_005 pro Místní akční plány
Projekt: Místní akční plán vzdělávání pro region Sedlčanska
Reg. č. projektu: CZ.02.3.68/0.0/0.0/15_005/0000992



Obsah

1. Cíl komunikační strategie	3
1.1 Cílové skupiny projektu MAP	3
1.2 Zapojení aktérů do plánovacích procesů.....	3
1.3 Pravidla komunikace	3
2. Principy zapojování aktérů/ veřejnosti do tvorby MAP	4
2.1 Hlavní (osvědčené) principy	4
2.1.1 Princip dobrovolnosti	4
2.1.2 Princip zaměření na aktéry.....	4
2.1.3 Princip zjišťování a akceptování potřeb zapojených aktérů.....	5
2.1.4 Princip udržitelnosti.....	5
2.1.5 Princip sofistikovaného přístupu, zajištění podpory aktérům místními a externími odborníky.....	5
2.1.6 Princip přiměřenosti	5
2.1.7 Princip dostupnosti.....	5
2.1.8 Princip kvalitní informovanosti cílových skupin	5
3. Nástroje komunikace.....	8
3.1 Komunikace v rámci pracovních schůzek	8
3.2 Osobní konzultace:	8
3.3 Komunikace prostřednictvím internetu	9
3.4 Informování partnerů prostřednictvím e-mailové komunikace	9
3.5 Tištěné zprávy a informační materiály	9
3.6 Dotazníková šetření/ ankety	9
3.7 Další formy předávání informací	9
4. Popis zapojování aktérů do tvorby strategických dokumentů a realizace MAP	9
5. Zkušenosti z implementace komunikační strategie	16



1. Cíl komunikační strategie

Vytvoření fungujícího partnerství, zkvalitnění komunikace mezi školami, zřizovateli, zástupci dalších subjektů v regionu, rodičovskou veřejností a veřejností regionu.

1.1 Cílové skupiny projektu MAP

- Vedoucí pracovníci škol a školských zařízení
- Zřizovatelé škol a školských zařízení
- Rodiče dětí a žáků
- Děti a žáci
- Pedagogičtí pracovníci
- Pracovníci a dobrovolní pracovníci organizací působících v oblasti vzdělávání nebo asistenčních služeb a v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání dětí a mládeže
- Zaměstnanci veřejné správy a zřizovatelů škol působící ve vzdělávací politice
- Široká veřejnost

1.2 Zapojení aktérů do plánovacích procesů

Čtyři stupně spolupráce:

- zajištění přístupu aktérů/veřejnosti k informacím
- aktivní informování
- konzultace s aktéry (oboustranná komunikace za účelem sběru připomínek)
- spoluúčast veřejnosti na plánování, tvorbě a schvalování koncepčních dokumentů

Jednotlivé oblasti spolupráce se vzájemně doplňují a vytvářejí provázaný systém. Při zapojování spolupracujících subjektů a veřejnosti do místního akčního plánování mají své místo všechny tyto části.

Výsledný MAP je dohoda, na které se shodnou zástupci partnerských subjektů. Dohoda o prioritách (opatřeních a aktivitách) v oblasti vzdělávání pro příslušné území MAP. Svobodný a informovaný souhlas je výsledkem svobodné rozpravy a demokratické spolupráce. Dohoda je nejen o záměrech, ale také o způsobu a postupu realizace odsouhlasených aktivit.

1.3 Pravidla komunikace

- Zajištění přístupu aktérů k informacím
- Aktivní informování
- Konzultace a poradenství
- Spoluúčast aktérů na plánování, tvorbě a schvalování dokumentů

Za provádění komunikační strategie je zodpovědný realizační tým projektu. Výsledný MAP je dohoda na prioritách v oblasti vzdělávání pro příslušné území MAP. Svobodný a informovaný souhlas je výsledkem svobodné rozpravy a demokratické spolupráce.



2. Principy zapojování aktérů/ veřejnosti do tvorby MAP

Cílem MAP je stanovovat priority v oblasti vzdělávání a navrhnout cestu k jejich realizaci. Proces respektuje základní principy proveditelnosti SMART:

- **S** – specifická, tj. s popisem konkrétních opatření a kroků,
- **M** – měřitelná, tj. s uvedenými indikátory, které jsou měřitelné a vypovídající,
- **A** – akceptovaná, tj. projednána v partnerství MAP, odsouhlasená a s jasně vymezenými kompetencemi i povinnostmi,
- **R** – realistická, tj. musí odrážet skutečné potřeby, plán musí být proveditelný a zdroje dostupné,
- **T** – termínovaná, tj. návrhy opatření mají svůj jasný termín.

2.1 Hlavní (osvědčené) principy

- Princip dobrovolnosti
- Princip spolupráce
- Princip kvalitní informovanosti
- Princip zaměření na aktéry
- Princip sofistikovaného přístupu, zajištění podpory aktérům místními a externími odborníky
- Princip dostupnosti
- Princip přiměřenosti
- Princip spolupráce/partnerství

Partnerství je vztah mezi dvěma nebo více subjekty, který spočívá ve spolupráci těchto subjektů při přípravě a následné realizaci plánu. Obsahem spolupráce partnerů je společná tvorba, koordinace, organizace, řízení, monitorování a vyhodnocování plánu. Partnerství je založeno na sdílené odpovědnosti a na demokratických principech rozhodování při tvorbě a řízení plánu. Podíl partnerů na společném plánu nemusí být stejný. Jejich přínos pro tvorbu či realizaci plánu musí spočívat v zajištění aktivit, bez jejichž realizace by nebylo dosaženo cílů a zároveň je nemůže zajistit sám vlastními zdroji a silami jediný subjekt.

2.1.1 Princip dobrovolnosti

Princip dobrovolnosti předpokládá zapojení subjektů a aktérů do tvorby MAP na základě vlastního zájmu. Každý účastník má právo zvolit si míru zapojení, rozsah a obsah práce věnované společnému projektu. Na principu dobrovolnosti fungují i pracovní skupiny. Školy nemají povinnost vyslat do pracovní skupiny svého zástupce. Účastníci setkání pracovních skupin jsou zapojeni na základě vlastního zájmu a účast na pracovních setkáních a setrvání ve skupině je na jejich vlastním uvážení.

2.1.2 Princip zaměření na aktéry

Partnerství je formováno především na lidech ochotných aktivně se podílet na tvorbě konceptu a jeho ověřování. Není „tlačeno na pilu“ intenzivním plošným rozšiřováním partnerství a to i za cenu, že se partnerství rozvíjí pomaleji. Zapojení dalších lidí a subjektů do Partnerství jde pak zčásti i přes zapojené aktivní lidi v okruhu jejich působení.



Realizace principu předpokládá, že každý aktér má právo rozhodovat o tom, do jaké míry bude zapojen, jaký čas je práci na projektu schopen a ochoten poskytnout. Je třeba počítat s tím, že aktivní lidé jsou často velmi vytíženi jinými povinnostmi. Při jejich zapojení je třeba vycházet maximálně vstříc jejich požadavkům.

2.1.3 Princip zjišťování a akceptování potřeb zapojených aktérů

Růst partnerství je možné pouze za předpokladu zjištění a akceptování potřeb aktérů. Ten, kdo se má zapojit do společného „díla“, je ochoten věnovat svůj čas a vynaložit úsilí, musí mít jistotu, že z výsledku bude mít on sám, jeho organizace, případně region profit.

2.1.4 Princip udržitelnosti

Tvorba MAP nesmí být účelovou aktivitou, ale měla by sloužit k nastavení a rozvoji dlouhodobých procesů spolupráce aktérů v oblasti vzdělávání na místní úrovni, tak, aby koncepční řešení mohla být realizována i po vyčerpání dotace. Je třeba mít na zřeteli již v průběhu tvorby MAP a v následném ověřování cest k dosažení cílů dlouhodobou udržitelnost.

2.1.5 Princip sofistikovaného přístupu, zajištění podpory aktérům místními a externími odborníky

Práce ve skupinách v rámci projektu je podpořena průběžným vzděláváním členů pracovních skupin (+ dalších zájemců z řad pedagogické a nepedagogické veřejnosti) a v maximální možné míře podporována místními a externími odborníky na řešenou oblast vzdělávání nebo její dílčí části.

2.1.6 Princip přiměřenosti

Při zapojování zájemců z řad pedagogické a nepedagogické veřejnosti do realizace MAP je třeba:

- 1) respektovat úroveň schopnosti cílových skupin porozumět připravovaným záměrům
- 2) respektovat časové možnosti účastnit se nabízených aktivit.

Tvorba konceptu rozvoje vzdělávání v území vyžaduje intenzivní zapojení cílových skupin: vedoucí pracovníci škol, starostové obcí, aktivní pedagogičtí pracovníci. Tyto skupiny aktérů však čelí velkému pracovnímu vytížení. Zatížení dalšími povinnostmi v rámci projektu MAP by mohlo způsobit jejich přetížení a následný nezájem nebo odstoupení od projektu. Je třeba respektovat míru jejich zapojení, omezovat povinná setkání, zapojovat je do projektu způsobem, který přinese efekt a zároveň jejich minimální zatížení.

2.1.7 Princip dostupnosti

Při zapojování aktérů do realizace projektu MAP hraje ne nevýznamnou roli vzdálenost od centra realizace (města Sedlčany). Školy umístěné na okraji území, vzdálené od centra území Sedlčan 20 km a více, se do tvorby MAP zapojují méně nežli školy blíže centru území. Je třeba brát tento fakt v úvahu a hledat možnosti, jak tento negativní jev eliminovat. Dostupnost hraje významnou roli i v případě iniciace dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

2.1.8 Princip kvalitní informovanosti cílových skupin



1. CS: VEDOUcí PRACOVNÍCI ŠKOL A ŠKOLSKÝCH ZAŘÍZENÍ

Informování CS

Formy a způsoby informování: osobní sdílení na setkáních Partnerství, informační dopisy od vedoucích pracovních skupin a členů realizačního týmu o průběhu realizace MAP a činnosti pracovních skupin, powerpointové prezentace, informace o průběhu realizace MAP na web. stránkách MAS Sedlčansko.

Zpětná vazba od CS

Formy a způsoby získávání zpětné vazby: osobní sdílení na setkáních Partnerství, dotazník a další.

Možnosti připomínkování

Vedoucí pracovníci mají možnost připomínkovat proces realizace MAP formou osobního sdílení na setkáních Partnerství, prostřednictvím e-mailové komunikace a na osobních setkáních se členy realizačního týmu.

2. CS: PEDAG. PRACOVNÍCI - ČLENOVÉ PRACOVNÍCH SKUPIN

Informování CS

Formy: osobní sdílení na setkáních pracovních skupin, na setkáních Partnerství, informační dopisy od vedoucích pracovních skupin, powerpointové prezentace.

Zpětná vazba od CS

Formy: osobní sdílení na setkáních pracovních skupin, dotazník.

Možnosti připomínkování

Členové pracovních skupin mají možnost připomínkovat proces realizace MAP (činnost pracovní skupiny a vzdělávací akce) formou osobního sdílení na setkáních pracovních skupin a vzdělávacích programech, prostřednictvím e-mailové komunikace.

3. CS: DALŠÍ PEDAGOGIČTÍ PRACOVNÍCI

Informování CS

Formy: informování o průběhu realizace MAP prostřednictvím vedoucích pracovníků domovských škol a členů pracovních skupin, na setkáních Partnerství, na web. stránkách MAS Sedlčansko.

Zpětná vazba od CS

Formy: osobní sdílení prostřednictvím vedoucích pracovníků škol, formou dotazníků (pokud se pedagogičtí pracovníci účastní vzdělávacích aktivit a nejsou členy pracovních skupin).

Možnosti připomínkování

Pedagogičtí pracovníci mají možnost připomínkovat proces realizace MAP prostřednictvím zástupců svých domovských škol.



4. CS: ZAMĚŠTNANCI VEŘEJNÉ SPRÁVY A ZŘIZOVATELÉ ŠKOL

Informování CS

Formy a způsoby informování: osobní sdílení na setkáních Partnerství a na pracovních setkáních Sdružení obcí Sedlčanska, informační dopisy od vedoucích pracovních skupin a členů realizačního týmu o průběhu realizace MAP a činnosti pracovních skupin, powerpointové prezentace, informace o průběhu realizace MAP na web. stránkách MAS Sedlčansko.

Zpětná vazba od CS

Formy a způsoby získávání zpětné vazby: osobní sdílení na setkáních Partnerství, dotazník.

Možnosti připomínkování

Členové veřejné správy mají možnost připomínkovat proces realizace MAP formou osobního sdílení na setkáních Partnerství, prostřednictvím e-mailové komunikace, na osobních setkáních se členy realizačního týmu a prostřednictvím svého zástupce na pracovních schůzkách expertní skupiny.

5. CS: RODIČE DĚTÍ A ŽÁKŮ

Informování CS

Formy a způsoby informování: osobní sdílení na setkáních pracovních skupin a vzdělávacích programech organizovaných pro pedagogickou a nepedagogickou veřejnost, informace o průběhu realizace MAP na web. stránkách MAS Sedlčansko a web. stránkách škol, inspiromaty na web. stránkách.

Zpětná vazba od CS

Formy a způsoby získávání zpětné vazby: osobní sdílení na setkáních Partnerství, schůzkách PS, vzdělávacích programech organizovaných pro pedagogickou a nepedagogickou veřejnost.

Možnosti připomínkování

Rodiče dětí a žáků mají možnost připomínkovat proces realizace MAP formou osobního sdílení na setkáních Partnerství, prostřednictvím e-mailové komunikace, na osobních setkáních se členy realizačního týmu a prostřednictvím svého zástupce na pracovních schůzkách expertní skupiny.

6. CS: DĚTI A ŽÁCI

Informování CS

Formy a způsoby informování: osobní sdílení prostřednictvím rodičů a pedagogických pracovníků, nahlížení výsledků a výstupů jejich práce na webovém portálu.

Zpětná vazba od CS

Formy a způsoby získávání zpětné vazby: osobní sdílení prostřednictvím pedagogických pracovníků a rodičů.

Možnosti připomínkování

Formy: prostřednictvím žákovských parlamentů.



7. CS: PRACOVNÍCI ORGANIZACÍ PŮSOBÍCÍCH VE VZDĚLÁVÁNÍ, ASISTENČNÍCH SLUŽEB, NEFORMÁLNÍHO A ZÁJMOVÉHO VZDĚLÁVÁNÍ

Informování CS

Formy a způsoby informování: osobní sdílení na setkáních pracovních skupin a vzdělávacích programech organizovaných pro pedagogickou a nepedagogickou veřejnost, informace o průběhu realizace MAP na web. stránkách MAS Sedlčansko a web. stránkách škol, inspiromaty na web. stránkách.

Zpětná vazba od CS

Formy a způsoby získávání zpětné vazby: osobní sdílení na setkáních Partnerství, schůzkách PS, vzdělávacích programech organizovaných pro pedagogickou a nepedagogickou veřejnost.

Možnosti připomínkování

Rodiče dětí a žáků mají možnost připomínkovat proces realizace MAP formou osobního sdílení na setkáních Partnerství, prostřednictvím e-mailové komunikace, na osobních setkáních se členy realizačního týmu a prostřednictvím svého zástupce na pracovních schůzkách expertní skupiny.

3. Nástroje komunikace

- Komunikace v rámci pracovních schůzek
- Osobní konzultace
- Elektronická komunikace
- Informační zprávy, dopisy,
- Elektronická komunikace (prostřednictvím e-mailů)
- Dotazníková šetření/ ankety
- Další formy

3.1 Komunikace v rámci pracovních schůzek

- na setkání Partnerství
- na setkání členů PS
- na setkání Expertní skupiny

3.2 Osobní konzultace:

- na setkání zástupců partnerských subjektů tzv. Partnerství
- na schůzkách Řídícího výboru
- na setkáních pracovních skupin předávání informací pedagogickým sborům
- na jednotlivých školách předávání informací menším skupinám účastníků se specifickým zájmem a zaměřením osobní (individuální) konzultace



3.3 Komunikace prostřednictvím internetu

- Umístění informačních materiálů na webové stránky zapojených subjektů
- Umístění podpůrných materiálů souvisejících s realizací didaktických programů na vzdělávací portál

3.4 Informování partnerů prostřednictvím e-mailové komunikace

- Informační dopisy
- Pozvánky na akci + zvací dopis
- Zápisy z akce
- Souhrnné zprávy o realizaci projektu
- Další zprávy a informace, průvodní materiály k realizovaným programům

3.5 Tištěné zprávy a informační materiály

- Články v místních (obecních) a regionálních periodikách
- Plakáty
- Tištěné pozvánky

3.6 Dotazníková šetření/ ankety

3.7 Další formy předávání informací

- Powerpointové prezentace
- Praktické ukázky výstupů práce pracovních skupin

4. Popis zapojování aktérů do tvorby strategických dokumentů a realizace MAP

1. ETAPA, přípravná

1. 1. 2016 - 1. 8. 2016

Setkání Expertní skupiny 20. leden 2016

V lednu 2016, před zahájením realizace projektu MAP se sešla Expertní skupina tvořená zástupci škol a obcí ochotných připravit a průběžně komunikovat koncept podpory vzdělávání v území, přípravu a realizaci projektu MAP. Účast ve skupině přijali lidé ochotní koncepčně a strategicky plánovat: starostové obcí Kamýk nad Vltavou a Počepice, ředitelé základních škol Chlum a Kosova Hora, ředitel MAS Sedlčansko, člen představenstva Sdružení obcí Sedlčanska, vedoucí neziskové vzdělávací organizace Místo pro život DP, z.ú. a rodinného centra Petrklíč, zástupce rodičů. Na schůzce byla diskutována možnost vytvořit



regionální koncept rozvoje vzdělávání v území a za tím účelem spolupracující síť – Partnerství škol, zřizovatelů škol, dalších regionálních institucí a organizací.

Účastníci schůzky vyhodnotili zkušenosti z realizace dvou projektů spolupráce škol a obcí realizovaných v regionu v rámci projektů OPVK v letech 2011 – 2014 a navrhli komunikační strategii, principy a nástroje komunikace pro přípravnou MAP.

Udržitelnost

Byť vyhotovení dokumentu bylo nezbytnou podmínkou pro možnost realizovat ve školách investiční záměry a získat na ně evropské peníze, byla naší jednoznačnou prioritou udržitelnost. Rozhodli jsme se vyvarovat se do maximální možné míry formálního přístupu. Vytvořit rozvojový koncepční dokument, který bude dlouhodobě udržitelný, prodiskutovat jeho možnosti, na co stačí kapacita realizátorů a případných koordinátorů dalších procesů. Dokument by neměl být jen seznamem požadavků, co je třeba udělat. Rozhodli jsme se vyvarovat se do maximální možné míry formálního přístupu.

Zohlednění potřeb

Pokud je naším cílem zapojit do tvorby plánu širokou síť partnerů a jejich zájem udržet, je třeba vycházet z jejich potřeb. Ten, kdo se má zapojit do společného „díla“ a ví, že ho to bude stát čas i vynaložené úsilí, musí mít jistotu, že z výsledku bude mít profit.

Dobrá informovanost

Nástroje

Komunikace prostřednictvím internetu

- a) Umístění informačních materiálů na webové stránky zapojených subjektů
- b) Umístění podpůrných materiálů souvisejících s realizací didaktických programů na vzdělávací portál Místo pro život

Informování partnerů prostřednictvím e-mailové komunikace

- a) Informační dopisy
- b) Pozvánky na akci + zvací dopis
- c) Zápis z akce
- d) Souhrnné zprávy o realizaci projektu
- f) Další zprávy a informace, průvodní materiály k realizovaným programům

Tištěné zprávy a informační materiály

- a) Články v místních (obecních) a regionálních periodikách
- b) Plakáty
- c) Tištěné pozvánky

Ústní sdílení a informování, předávání informací individuální a týmové

na setkání zástupců partnerských subjektů tzv. Partnerství
na schůzkách Řídícího výboru
na setkáních pracovních skupin
předávání informací pedagogickým sborům na jednotlivých školách
předávání informací menším skupinám účastníků se specifickým zájmem a zaměřením
osobní (individuální) konzultace

Další formy předávání informací

- a) Powerpointové prezentace
- b) Praktické ukázky výstupů práce pracovních skupin



2. ETAPA, realizační

1. 8. 2016 – 31. 7. 2017

Setkání Partnerství 6.9.2016

Realizační tým projektu vypracoval návrh organizační struktury a fungování Partnerství v regionu, komunikační strategie a principů zapojování aktérů do tvorby MAP. Na setkání Partnerství byl návrh předložen účastníkům k připomínkování. Diskutován byl zejména způsob komunikace a informovanosti cílových skupin.

Schůzka Řídícího výboru 6. 9. 2016

Na prvním setkání Řídícího výboru byly schváleny návrhy vypracované realizačním týmem a diskutované a připomínkované na setkání Partnerství: Organizační struktura projektu MAP, Komunikační strategie, Strategický rámec I a návrh struktury a zaměření pracovních skupin.

Organizační struktura projektu MAP:

Řídící výbor – schvalovací orgán

V průběhu dosavadní realizace MAP se ŘV sešel 3x.

Partnerství – poradní orgán

V přípravném období se partnerství sešlo 2x, v průběhu realizace projektu 2x.

Pracovní skupiny - pracovní orgán

V současné době pracuje 9 pracovních skupin.

Expertní skupina – poradní orgán, garanti

V současné době je zapojeno do projektu 9 garantů.

Pracovní skupiny:

Leadership

Předškolní vzdělávání

Inkluze – prevence školní neúspěšnosti

Matematická gramotnost

Čtenářská gramotnost

Zelená nejen pro kluky

Zájmové a neformální vzdělávání

Otevřená škola (Žákovské parlamenty)

Osobnostní výchova

Gramotnost v oblasti společenských a přírodních věd

Komunikační strategie

Cíl komunikační strategie

Zlepšení vzájemné komunikace mezi mateřskými a základními školami, mezi zřizovateli navzájem, mezi školou a zřizovatelem, mezi školou, zřizovatelem a rodičovskou veřejností a mezi dalšími aktéry v oblasti vzdělávací politiky.



Cílové skupiny

- Vedoucí pracovníci škol a školských zařízení
- Zřizovatelé škol a školských zařízení
- Rodiče dětí a žáků
- Děti a žáci
- Pedagogičtí pracovníci
- Pracovníci a dobrovolní pracovníci organizací působících v oblasti vzdělávání nebo asistenčních služeb a v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání dětí a mládeže
- Zaměstnanci veřejné správy a zřizovatelů škol působící ve vzdělávací politice
- Široká veřejnost

Nástroje komunikace

- Webové stránky
- E-maily
- Dotazníky/formuláře
- Ankety
- Schůzky
- Pracovní skupiny
- Telefonické rozhovory a informovanost

Pravidla komunikace

V rámci MAP plánují a spolupracují, komunikují minimálně tři strany:

- Zřizovatelé škol a školských zařízení
- Poskytovatelé formálního a neformálního vzdělávání
- Uživatelé formálního a neformálního vzdělávání

V rámci realizace projektu MAP bude probíhat zapojení dotčené veřejnosti a následná výměna informací na několika úrovních:

- Zajištění přístupu dotčené veřejnosti k informacím
- Aktivní informování dotčené veřejnosti
- Konzultace a poradenství
- Spoluúčast veřejnosti na plánování a společné vizi

Za provádění komunikační strategie je zodpovědný administrativní tým projektu. Výsledný MAP je dohoda na prioritách v oblasti vzdělávání pro příslušné území MAP. Svobodný a informovaný souhlas musí být výsledkem svobodné rozpravy a demokratické spolupráce. Dohoda musí být nejen o záměrech, ale také o způsobu a postupu realizace odsouhlasených aktivit.

Principy zapojování aktérů do tvorby MAP

Tvorba a realizace Místního akčního plánu vzdělávání respektuje základní principy komunitního projednávání. Tento postup umožňuje:

- aby se lidé mohli svobodně účastnit rozhodování o důležitých otázkách života místního společenství
- aby přijímaná usnesení odpovědných orgánů odrážela vůli a potřeby obyvatel regionu



- aby plánované kroky a řešení co nejlépe využívaly dostupné zdroje, případně nacházely nové zdroje a přinášely co největší užitek a spokojenost

Princip spolupráce

V rámci MAP spolu plánují a spolupracují minimálně tři strany: zřizovatelé, poskytovatelé a uživatelé:

- Zřizovateli jsou míněny především obce a kraje, příp. soukromoprávní zřizovatelé škol zapsaných v rejstříku škol, a zřizovatelé dalších vzdělávacích zařízení.
- Poskytovateli jsou jednotlivé MŠ a ZŠ a dále pak organizace mimoškolního vzdělávání.
- Za uživatele jsou považováni děti a žáci MŠ a ZŠ, rodiče a zaměstnavatelé.

Princip zapojení dotčené veřejnosti do plánovacích procesů

V praxi rozlišíme při zapojování dotčené veřejnosti a při výměně informací s ní čtyři stupně spolupráce s veřejností:

- zajištění přístupu veřejnosti k informacím,
- aktivní informování občanů,
- konzultace s občany (oboustranná komunikace za účelem sběru připomínek, zjištění postoje veřejnosti k dokumentu),
- spoluúčast veřejnosti na plánování.

Je důležité upozornit, že jednotlivé části se vzájemně doplňují a vytvářejí provázaný systém. Při zapojování spolupracujících subjektů a další veřejnosti do místního akčního plánování mají své místo všechny tyto části.

Princip dohody

Výsledný MAP je svého druhu dohoda, ve které se (přinejmenším) tři strany (viz princip spolupráce) navzájem shodnou na prioritách v oblasti vzdělávání pro příslušné území MAP. Svobodný a informovaný souhlas musí být výsledkem svobodné rozpravy a demokratické spolupráce. Dohoda musí být nejen o záměrech, ale také o způsobu a postupu realizace odsouhlasených aktivit.

Princip otevřenosti

Vzdělávání je celoživotní proces, který se neodehrává jen v prostředí školy, ale jeho stále významnější část představuje vzdělávání mimo školu, tj. neformální a informální vzdělávání. Jedním ze základních předpokladů k efektivnímu propojování procesů ve vzdělávání je jejich otevřenost. Tvorba a realizace MAP musí respektovat zásady rovných příležitostí a možnosti aktivní participace všech dotčených zájmových skupin. Otevřenost MAP by měla přispívat k budování důvěry a rozvoji spolupráce mezi partnery, uznání výstupů dílčích aktivit a podpoře přenositelnosti příkladů dobré praxe mezi MAP navzájem.

Princip SMART

Cílem MAP je především stanovovat priority v oblasti vzdělávání a následně se soustředit na jejich realizaci. Realizace musí být proveditelná, a proto by měla být sestavena jako SMART:

- **S** – specifická, tj. s popisem konkrétních opatření a kroků,
- **M** – měřitelná, tj. s uvedenými indikátory, které jsou měřitelné a vypovídající,



- **A** – akceptovaná, tj. projednána v partnerství MAP, odsouhlasená a s jasně vymezenými kompetencemi i povinnostmi
- **R** – realistická, tj. musí odrážet skutečné potřeby, plán musí být proveditelný a zdroje dostupné,
- **T** – termínovaná, tj. návrhy opatření mají svůj jasný termín.

Princip udržitelnosti

Tvorba MAP nesmí být účelovou aktivitou, ale měla by sloužit k nastavení a rozvoji dlouhodobých procesů spolupráce aktérů v oblasti vzdělávání na místní úrovni. Plánování je opakující se proces, ve kterém je nutné sledovat průběh realizace, vyhodnocovat dosahování cílů a přijímat nová opatření a plány, které povedou k nápravě či dalšímu zlepšení a rozvoji.

Princip partnerství

Partnerství je vztah mezi dvěma nebo více subjekty, který spočívá ve spolupráci těchto subjektů při přípravě a následné realizaci plánu. Obsahem spolupráce partnerů je společná tvorba, koordinace, organizace, řízení, monitorování a vyhodnocování plánu. Partnerství je založeno na sdílené odpovědnosti a na demokratických principech rozhodování při tvorbě a řízení plánu. Podíl partnerů na společném plánu nemusí být stejný. Účast musí být opodstatněná a nezastupitelná. Jejich přínos pro tvorbu či realizaci plánu musí spočívat v zajištění aktivit, bez jejichž realizace by nebylo dosaženo cílů a zároveň je nemůže zajistit sám vlastními zdroji a silami jediný subjekt.

Schůzka Řídícího výboru 9. 1. 2017

2. setkání Řídícího výboru MAP proběhlo v lednu 2017. Předmětem jednání bylo seznámení členů ŘV s dosavadním působením pracovních skupin a s výstupy jejich práce. Dále byla diskutována otázka inkluze a její provázání do sociální oblasti.

Schůzka Řídícího výboru 23. 3. 2017

3. jednání Řídícího výboru proběhlo na společném setkání v březnu 2017. Na jednání byla diskutována a připomínkována realizačním týmem připravená aktualizace Strategického rámce MAP, která byla posléze schválena. S přítomnými zástupci Partnerství a ŘV bylo také projednáno další směřování projektu.

Setkání Partnerství 23. 3. 2017

Setkání Partnerství bylo zaměřeno na evaluaci práce v pracovních skupinách: Čtenářská gramotnost, Matematická gramotnost, Zelená nejen pro kluky, Zájmové vzdělávání a Inkluze. Práci skupin představili vedoucí skupin a aktéři podílející se na vzdělávacích programech pro členy pracovních skupin. Účastníci setkání poskytli zpětnou vazbu realizačnímu týmu vyplněním evaluačního dotazníku a osobním sdílením zpětné vazby získané od pedagogů domovských škol. Na setkání byl diskutován návrh Strategického rámce II pro schválení Řídícím výborem.



Práce ve skupinách přinesla nové podněty pro komunikační strategii. Ukázala se nutnost respektovat dva další principy pro zapojování veřejnosti:

Princip přiměřenosti

Při zapojování zájemců z řad pedagogické a nepedagogické veřejnosti do realizace MAP je třeba

- 1) respektovat úroveň schopnosti cílových skupin porozumět připravovaným záměrům
- 2) respektovat časové možnosti účastnit se nabízených aktivit.

Zkušenosti z realizace ukázaly, že jen velmi omezený počet aktérů je schopný pracovat koncepčně a strategicky, porozumět terminologii používané ve strategickém plánování a odborným informačním materiálům z oblasti výchovy a vzdělávání (obecné didaktiky). V další fázi realizace MAP bude třeba zvolit vzhledem k různé úrovni porozumění záměrům v rámci každé cílové skupiny trojí úroveň komunikačního jazyka.

Tvorba konceptu rozvoje vzdělávání v území způsobem, který je metodicky připraven v rámci projektu MAP, vyžaduje intenzivní zapojení cílových skupin: vedoucí pracovníci škol, starostové obcí, aktivní pedagog. pracovníci. Tyto skupiny aktérů jsou ale jedněmi z nejvytíženějších pracovníků. Zatížení povinnostmi v rámci projektu MAP by mohlo způsobit jejich přetížení a následný nezájem nebo odstoupení od projektu. Je třeba respektovat míru jejich zapojení, omezovat povinná setkání, zapojovat je do projektu způsobem, který přinese efekt a zároveň jejich minimální zatížení.

Princip dostupnosti

Zkušenosti z realizace MAP ukázaly, že školy umístěné na okraji území, vzdálené od centra území Sedlčan 20km a více, se do tvorby MAP zapojují méně nežli školy blíže centru území. Je třeba vzít tento fakt v úvahu a hledat možnosti, jak tento negativní jev eliminovat. Dostupnost hraje významnou roli i v případě iniciace dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

3. ETAPA, realizační/evaluační

1. 8. 2017 – 31. 12. 2017

Setkání Partnerství 15. 1. 2018

Na závěrečném setkání Partnerství byly shrnuty zkušenosti se zapojováním jednotlivých cílových skupin do realizace projektu, představena a diskutována finální verze Komunikační strategie.

Schůzka Řídícího výboru 15. 1. 2018

Finální verze Komunikační strategie byla schválena Řídícím výborem hlasováním per rollam 29. 1. 2018.



5. Zkušenosti z implementace komunikační strategie

Dokument: Zkušenosti z implementace komunikační strategie a principů zapojování veřejnosti do tvorby MAP byl vyhotovený realizačním týmem na základě podnětů vzešlých z práce deseti pracovních skupin, ze setkání Partnerství a Expertní skupiny.

Pedagogičtí pracovníci

Pedagogičtí pracovníci byli do projektu zapojeni prostřednictvím všech deseti pracovních skupin. Účastnili se pracovních schůzek a vzdělávacích aktivit pořádaných pro členy pracovních skupin (semináře, dílny, individuálních formy vzdělávání: ukázkové hodiny, odborné konzultace, návštěvy škol – sdílení zkušeností mezi pedagogy).

Pedagogové spolupracovali na analýze stavu řešených témat v regionu, analýze potřeb, problémů a SWOT analýze. Připomínkovali navrhovaná řešení. Někteří z nich ověřovali inovativní metody a didaktické programy. Nejúčinnějšími způsoby komunikace byla osobní setkání a konzultace, komunikace v rámci setkání pracovních skupin. Neúčinné se ukázaly formy dotazníkových šetření.

Vedoucí pracovníci škol a školských zařízení

Vedoucí pracovníci škol a školských zařízení byli do projektu zapojeni prostřednictvím pracovní skupiny Leaderschip a prostřednictvím schůzek Partnerství. Někteří z nich byli členy Řídícího výboru a členy Expertní skupiny. Účastnili se pracovních schůzek PS Leaderschip a vzdělávacích aktivit pořádaných pro členy této PS, setkání Partnerství a schůzek ŘV.

Spolupracovali na analýze a návrhové části strategie, na schvalování dokumentů (výstupů projektu) a vyhotovení komunikační strategie.

Nejúčinnějšími způsoby komunikace s touto cílovou skupinou byla osobní setkání, konzultace na školách a komunikace v rámci setkání pracovních skupin na dvoudenní vzdělávací akci. Neúčinné se ukázaly formy předávání informací rozsáhlých formátů prostřednictvím e-mailové komunikace.

Zaměstnanci veřejné správy a zřizovatelů škol působící ve vzdělávací politice

Zaměstnanci veřejné správy a zřizovatelů škol působící ve vzdělávací politice byli do projektu zapojeni prostřednictvím pracovních skupin a prostřednictvím schůzek Partnerství. Někteří z nich byli členy Řídícího výboru a členy Expertní skupiny.

Spolupracovali na analýze, členové Řídícího výboru na schvalování dokumentů (výstupů projektu), členové Expertní skupiny na tvorbě návrhové části strategie.

Nejúčinnějšími způsoby komunikace s touto cílovou skupinou byla setkání členů realizačního týmu se starosty obcí v rámci jejich společných regionálních schůze, dále pak komunikace s využitím prostředníka – starosty obce Počepice.

Pracovníci a dobrovolní pracovníci organizací působících v oblasti vzdělávání nebo asistenčních služeb a v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání dětí a mládeže

Pracovníci a dobrovolní pracovníci organizací působících v oblasti vzdělávání nebo asistenčních služeb a v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání dětí a mládeže byli do projektu zapojeni prostřednictvím pracovních skupin: PS - Inkluze – prevence školní neúspěšnosti PS - Čtenářská gramotnost, PS - Společenské



vědy a přírodní vědy, UR a EVVO, PS – zelená nejen pro kluky, PS - Zájmové a neformální vzdělávání, Školní družiny. Někteří z nich byli členy Řídícího výboru a členy Expertní skupiny.

Spolupracovali na tvorbě analýzy, Členové Řídícího výboru na schvalování dokumentů (výstupů projektu), členové Expertní skupiny na tvorbě návrhové části strategie.

Nejúčinnějšími způsoby komunikace s touto cílovou skupinou byla osobní setkání a komunikace v rámci setkání pracovních skupin.

Děti a žáci

Děti a žáci byli do projektu zapojeni prostřednictvím pedagogů v rámci pracovní skupiny Komunitní škola – Žákovský parlament. Na děti a žáky byla z projektu cílena přímá podpora z nepřímých nákladů: adaptační kurzy, aktivity zaměřené na klima třídy a aktivity na zaměřené na rozvoj logického a strategického myšlení, např. Odpoledne se světem deskových her.

Partnerství MAP Sedlčansko

Zástupci subjektů: ředitelé škol, starostové obcí a vedoucí pracovníci zapojených organizací se účastní setkání Partnerství, podílejí se na tvorbě komunikační strategie, poskytnutí data pro analýzy, vyhotovení strategického rámce. Diskutují průběh realizace projektu, navrhují opatření. Jsou odpovědní za informování členů svých institucí a organizací o průběhu realizace projektu, koordinují jejich případné zapojení.

Zkušenosti z realizace ukázaly, že společná setkávání členů Partnerství vnímají jako potřebné spíše zástupci škol a neziskových organizací činných ve vzdělávání, méně starostové obcí. Řešená vzdělávací problematika je pro ně mnohdy obtížná, vzdálená jejich zájmu a potřebám.

Zjištěný problém jsme řešili třemi opatřeními:

- 1) Využili jsme zájmu starosty z Petrovic Zdenka Pekárka účastnit práce pracovních schůzek různých pracovních skupin a některých vzdělávacích aktivit pro učitele. Pan Pekárek se stal prostředníkem mezi pedagogy a starosty, svým jazykem „tlumočí“ průběh realizace projektu starostům na jejich občasných setkáních v rámci SOS (Sdružení obcí Sedlčanska).
- 2) Využili jsme platformu Sdružení obcí Sedlčanska – setkání starostů a na ní představili ty projektové aktivity, které jsou bližší zájmu starostů a potřebám obcí (zájmové vzdělávání, Zelená nejen pro kluky).
- 3) Přizvali jsme starosty na jednání PS Inkluze při řešení problematiky méně úspěšných dětí a žáků ve vzdělávání, potenciálně občanů, kteří čelí neúspěchu najít práci a začlenit se do života obce.

Řídící výbor

Řídící výbor se vyjadřuje k návrhům vzešlým z Partnerství, schvaluje klíčové dokumenty MAP.

Řídí se schváleným Statutem a Jednacím řádem, v jeho čele stojí předseda. ŘV má 13 členů. V prvním roce realizace projektu se ŘV sešel 2krát.

Bylo obtížné získat zástupce partnerských subjektů pro práci v ŘV. Tento orgán je lidmi vnímán jako formální (nejen v MAP Sedlčansko). Poněvadž členové ŘV se zároveň účastní i setkávání Partnerství, hrozilo, že povinnosti v rámci MAP budou pro některé zástupce subjektů vnímány jako neúměrně velké a budou mít negativní vliv na jejich případné další aktivní zapojování.

Dohodli jsme se tedy se členy Partnerství a členy ŘV, že schůzky ŘV budou v tom samém dni jako setkání Partnerství, budou na Partnerství těsně navazovat a budou krátké. Důraz je kladen na pečlivou přípravu dokumentů předkládaných ke schválení.



Pracovní skupiny

V rámci projektu pracuje 9 pracovních skupin: PS Předškolní vzdělávání, PS Vedení školy – leadership, PS Inkluze, PS Matematická gramotnost, PS Čtenářská gramotnost, PS Zelená nejen pro kluky, PS Zájmové a neformální vzdělávání (školní družiny), PS Otevřená škola (Žákovské parlamenty), PS Osobnostní rozvoj. Vedoucími pracovních skupin jsou členové realizačního týmu.

Roční zkušenost s vedením skupin ukázala, že pracovní vytížení členky týmu Evy Zirhutové (vedení pěti skupin) je příliš velké. Přizvali jsme do týmu pracovníka Ekocentra Vlašim pana Andrese, který na sebe vzal část práce paní Zirhutové. Ukázalo se ale, že komunitní způsob práce realizačního týmu neodpovídá způsobu práce nového člena a po třech měsících jsme spolupráci s panem Andresem ukončili. Paní Zirhutové byl navýšen úvazek v projektu, vedení PS Osobnostní rozvoj byl předán člence projektu Radmile Veselé.

Realizační tým

Realizační tým vede hlavní manažer projektu. Administrativní vedení projektu zabezpečuje výkonný manažer projektu, jemu napomáhá finanční manažer a účetní projektu. Odpovědnost za odbornou stránku projektu má věcný manažer. V realizačním týmu dále pracují: Koordinátor vzd. aktivit/vedoucí pracovní skupiny Komunitní škola, Facilitátor komunitních procesů/vzdělavatel, Pracovník analýzy a strategie, Koordinátor investičních aktivit, Vedoucí pracovní skupiny Zájmové a neformální aktivity.

Realizační tým se schází podle potřeby, většinou 1x za měsíc.

Realizační tým zajišťuje hladký průběh projektu, činnost Partnerství, Řídícího výboru a pracovních skupin, realizaci klíčových aktivit.

Zkušenosti potvrdily, že tým byl nastaven dobře, rovnovážně jsou zastoupeny funkce manažerské, administrativní a odborné, tým je schopen velmi dobře fungovat i lidsky, má dobrou pracovní atmosféru, je schopen konstruktivně řešit problémy.

Členové expertní skupiny

Realizace projektu je opřena o široký tým expertů z řad místní odborné veřejnosti a mimoregionálních odborníků. V týmu pracuje v rámci pracovních skupin 12 expertů.

Činnost expertního týmu je pro realizaci projektu klíčová, má velký vliv jak na odbornou úroveň projektu jako celku, tak úroveň vzdělávacích programů (budování kapacit).

Zkušenosti expertů na komunitní práci příznivě ovlivňují klima projektu a růst zájmu o projekt z řad pedagogické i nepedagogické veřejnosti.

V další etapě chceme získat pro spolupráci experta na environmentální výchovu. Odpovědnost za jednání za tímto účelem má Eva Zirhutová.

Lektoři

Projekt MAP Sedlčansko je velkou měrou opřen o průběžné vzdělávání cílových skupin. V prvním roce projektu se do vzdělávacích akcí zapojilo 12 lektorů.

Zkušenosti z realizace projektu ukázaly, že nelze zajistit lektory pro kvalitní vzdělávání, kteří jsou ochotni pracovat za odměnu 200Kč/h. Za tuto odměnu lektorovali vzdělávací semináře a dílny jen místní učitelé a členka realizačního týmu Eva Zirhutová. Odměny ostatních lektorů byly hrazeny z nepřímých nákladů, pohybují se v rozmezí mezi 500 – 1000Kč/h.

V projektu máme vytvořenou dostatečnou finanční rezervu z nepřímých nákladů, ze které jsme schopni hradit další vzdělávací aktivity a získávat pro ně kvalitní lektory.