



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

PRACOVNÍ LISTY

ZÁKLADNÍ INFORMACE O TVORBĚ PROJEKTŮ

PaedDr. Daruše Mádrová

RNDr. Lenka Szturcová

CZ.1.07/1.1.04/03.0083

**„Rozvoj klíčových kompetencí žáků
v oblasti informačních technologií při výuce
projektového řízení“**

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

OBSAH:

AKTIVAČNÍ IKONY	3
ÚVOD.....	7
1 STRUKTURÁLNÍ FONDY EVROPSKÉ UNIE	8
1.1 POLITIKA HOSPODÁŘSKÉ A SOCIÁLNÍ SOUDRŽNOSTI.....	8
1.2 POLITIKA SOUDRŽNOSTI EU V LETECH 2007–2013.....	8
1.3 EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND	9
1.4 VZÁJEMNÉ VAZBY MEZI OP VK A OSTATNÍMI OPERAČNÍMI PROGRAMY.....	11
2 CO JE PROJEKT?.....	15
2.1 DEFINICE PROJEKTU.....	15
2.2 CÍLE PROJEKTU	15
2.3 PROČ PROJEKT VZNIKÁ?	16
2.4 PROJEKTOVÝ CYKLUS.....	17
2.5 ÚPLNÝ PROJEKTOVÝ CYKLUS	17
2.6 ZJEDNODUŠENÝ PROJEKTOVÝ CYKLUS	18
2.7 TROJIMPERATIV PROJEKTU	18
3 TVORBA PROJEKTU OBECNĚ.....	20
3.1 VYBUDUJTE DOBRÝ TÝM	20
3.2 DEVĚT TÝMOVÝCH ROLÍ.....	21
3.3 STRUKTURA VEDENÍ PROJEKTU	22
4 PŘÍPRAVA PROJEKTU.....	26
4.1 UDĚLEJTE V TÝMU BRAINSTORMING	26
4.2 SWOT ANALÝZA.....	27
4.3 MYŠLENKOVÁ MAPA	31
4.4 POPIS PRÁCE S PROGRAMEM PRO TVORBU MYŠLENKOVÉ MAPY.....	31
4.5 VÍCEKRITERIÁLNÍ ANALÝZA.....	34
5 RIZIKA A JEJICH ELIMINACE	37
5.1 CHARAKTERISTIKA RIZIKA	37
5.2 METODY IDENTIFIKACE RIZIK.....	37
5.3 PŘÍKLADY RIZIK PROJEKTU	38
5.4 ELIMINACE RIZIK	38
5.5 ZÁVAŽNOST RIZIKA	39
5.6 BANKA RIZIK	40
6 HARMONOGRAMY PROJEKTU	41
6.1 ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	41
6.2 MATICE ZODPOVĚDNOSTI	42
6.3 MÍLNÍKY PROJEKTU	44
6.4 HARMONOGRAM KONTROLNÍCH TERMÍNŮ.....	44
7 ROZPOČET PROJEKTU	46
8 PÍSEMNÁ ŽÁDOST PROJEKTU.....	48
8.1 ZDŮVODNĚNÍ POTŘEBNOSTI PROJEKTU.....	48
8.2 POPIS CÍLOVÉ SKUPINY	49
8.3 PŘÍNOS PRO CÍLOVOU SKUPINU	49
8.4 RIZIKA PROJEKTU	50

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

8.5	ELIMINACE RIZIK	50
8.6	POPIS POKRAČOVÁNÍ ČINNOSTÍ PO SKONČENÍ PROJEKTU	50
8.7	POPIS PŘIDANÉ HODNOTY PROJEKTU	50
8.8	VAZBY NA JINÉ PROJEKTY	50
8.9	KLÍČOVÉ AKTIVITY PROJEKTU	51
8.10	REALIZAČNÍ TÝM	51
8.11	PUBLICITA PROJEKTU	51
9	LOGICKÝ RÁMCOVÝ PŘÍSTUP	53
9.1	JEDNOTLIVÉ KROKY LFA	53
9.2	MATICE LOGICKÝCH VAZEB	57
9.3	TABULKA VNITŘNÍCH VAZEB LOGICKÉHO RÁMCE PROJEKTU	59
10	REALIZACE PROJEKTU	61
10.1	ŘÍZENÍ AKTIVIT PROJEKTU	61
10.2	DOHLED NAD REALIZACÍ	61
10.3	PODÁVÁNÍ ZPRÁV	61
10.4	VEDENÍ PORAD	61
10.5	ZÁPISY Z PORAD	62
11	PUBLICITA PROJEKTU	63
12	UKONČENÍ A VYHODNOCENÍ PROJEKTU	65
12.1	KROKY PŘI HODNOCENÍ PROJEKTU	65
12.2	ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA	65
13	PREZENTACE PROJEKTU	67
13.1	ZÁSADY TVORBY PREZENTACÍ	67
13.2	UKONČENÍ PROJEKTU	68
14	PROJEKT – SHRNU TÍ	69
15	MÍSTO ZÁVĚRU - INSPIRACE	71
	SEZNAM LITERATURY	77
	PŘÍLOHA – TEST TÝMOVÝCH ROLÍ	78
	VÝSLEDKY TESTŮ	79

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

AKTIVAČNÍ IKONY

Otázky k zamyšlení



Průvodce studiem



Shrnutí



Testy



Úkoly



Příklad





INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

ÚVOD

Pracovní listy „PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ – základní informace o tvorbě a řízení projektů“ jsou výukovou pomůckou pro žáky středních škol a vznikly jako doplněk e-learningu v rámci projektu Gymnázia, Olomouc, Čajkovského 9 pod registračním číslem projektu CZ.1.07/1.1.04/03.0083 a názvem Rozvoj klíčových kompetencí žáků v oblasti informačních technologií při výuce projektového řízení.

Pracovní listy jsou veřejně publikovány na webových stránkách školy www.sslch.cz v sekci projekty, záložce ESF.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

1 STRUKTURÁLNÍ FONDY EVROPSKÉ UNIE

Zaznamenané informace v první kapitole jsou získány a někdy i v plném rozsahu převzaty z publikace autorů - Dan Marek a Tomáš Kantor „Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie“, která je výstupem projektu „Vzdělávání učitelů v přípravě a řízení projektů strukturálních fondů EU na středních školách v Olomouckém kraji“.



1.1 *Politika hospodářské a sociální soudržnosti*

Politika hospodářské a sociální soudržnosti se řadí mezi nejvýznamnější společné politiky Evropské unie. Jedná se o politiku snižování meziregionálních rozdílů v EU, napomáhající harmonickému rozvoji EU jako celku. Z praktického hlediska je pak významná zejména strukturální politika, jejímž cílem je vyvážený rozvoj evropských regionů, odstraňování rozdílů jejich sociální a hospodářské úrovně. Jejím hlavním nástrojem jsou právě strukturální fondy.

Finanční prostředky ze strukturálních fondů jsou směřovány na národní či regionální orgány členských zemí (v ČR zejména ministerstva), které jsou zodpovědné za řízení operačních programů, v rámci nichž jsou pak poskytovány příspěvky příjemcům na předložené a následně schválené projekty.



1.2 *Politika soudržnosti EU v letech 2007–2013*

Cíle politiky soudržnosti

Politika hospodářské a sociální soudržnosti je v období 2007–2013 postavena na třech cílech, které se odlišují tím, jaké využívají finanční nástroje, jaké je jejich zaměření z hlediska podporovaných projektů a aktivit a také v jakých regionech je možno realizovat projekty s jejich podporou:

1. Cíl Konvergence
2. Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost
3. Cíl Evropská územní spolupráce

Finanční nástroje politiky soudržnosti

K naplňování výše uvedených cílů fungují v EU tzv. strukturální fondy, jejichž cílem je posílení soudržnosti nejen hospodářskou, ale hlavně sociální cestou, odstraňování rozdílů mezi regiony, zejména snižováním zaostalosti



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

některých území. Počet strukturálních fondů se oproti minulému období snížil na tři:

- Evropský fond regionálního rozvoje (ERDF – European Regional Development Fund)
- Evropský sociální fond (ESF – European Social Fund)
- Fond soudržnosti (CF – Cohesion Fund)

Evropský fond regionálního rozvoje (ERDF)

ERDF je hlavním zdrojem pro rozvoj a strukturální přizpůsobení se regionu se zaostávajícím vývojem a strukturálními potížemi. Byl založen v roce 1975 a dnes představuje zdroj největší alokace finančních prostředků ze všech fondů. Je zaměřen na podporu infrastrukturních projektů v dopravě, životním prostředí, výzkumu a vývoji, ale také infrastruktury pro rozvoj lidských zdrojů.

Evropský sociální fond (ESF)

ESF byl založen v roce 1957 a je hlavním nástrojem sociální politiky a zaměstnanosti EU. Cílem fondu je financovat oblast rozvoje lidských zdrojů, podporovat rovné příležitosti pro muže a ženy, opatření pro prevenci a boj s nezaměstnaností.

Fond soudržnosti (CF)

Od roku 1993 do 31. 12. 2006 existoval souběžně vedle strukturálních fondů Fond soudržnosti, který podporoval velké infrastrukturní projekty v oblasti dopravy a životního prostředí. Od roku 2007 je se stejným zaměřením součástí strukturálních fondů.

1.3 Evropský sociální fond

Evropský sociální fond je klíčový finanční nástroj, jehož prostřednictvím Česká republika získává z Evropské unie prostředky na realizaci Evropské strategie zaměstnanosti. Hlavním posláním ESF je zvyšování zaměstnanosti a zaměstnatelnosti prostřednictvím podpory tvorby nových pracovních míst nebo nových forem zaměstnávání, snižování nezaměstnanosti pomocí školení, rekvalifikací, vzdělávání zaměstnanců, motivačních aktivit, poradenství v oblasti pracovního uplatnění nebo vytváření podmínek pro uplatnění žen a mladých lidí na trhu práce, významná je i podpora celoživotního učení. Ke snížení nezaměstnanosti přispívá i podpora sociálního začleňování osob, které se z různých důvodů ocitají na okraji



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

společnosti, a podpora rovných příležitostí se zaměřením na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů.

V programovacím období 2007–2013 existují celkem 3 programy, které umožňují čerpat prostředky z Evropského sociálního fondu – v oblasti lidských zdrojů mohou žadatelé v České republice, včetně hlavního města Prahy, žádat o dotaci a realizovat své projekty v rámci těchto programů:

- Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
- Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
- Operační program Praha Adaptabilita

Řízení těchto programů je rozděleno dle kompetencí jednotlivých subjektů. Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost OP VK je řízen MŠMT, řídicím orgánem Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) je Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV) a třetí program – Operační program Praha Adaptabilita (OP PA), který je výhradně určen pro území hl. m. Prahy, je v působnosti Magistrátu hl. m. Prahy.

Celkový objem finančních prostředků z ESF na období 2007–2013 činí 3 748,8 mil. €, z toho pak 96,77 % prostředků v rámci Cíle 1 Konvergence, zbylých 3,23 % prostředků spadá do Cíle 2 Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost. Z hlediska operačních programů je rozdělení následující:

Tab. č. 1: Indikativní alokace jednotlivých programů



Operační program	Výše alokace z ESF (mil. €)	Podíl na celkové alokaci ESF
OP Lidské zdroje a zaměstnanost	1 837,4	48,67 %
OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost	1 828,7	48,44 %
OP Praha Adaptabilita	108,4	2,87 %

Zdroj: Národní strategický referenční rámec, červenec 2007

Více informací o strukturálních fondech obecně a zejména o Evropském sociálním fondu naleznete na www.strukturalnifondy.cz, www.msmt.cz a www.esfcr.cz.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

1.4 *Vzájemné vazby mezi OP VK a ostatními operačními programy*



OP VK je z hlediska jeho cílů provázán s dalšími operačními programy, které se rovněž podílejí na naplňování cíle Lisabonské strategie, tj. posílení úlohy znalostní ekonomiky, stimulace růstu zaměstnanosti a konkurenceschopnosti členských států EU. Souvisejícími operačními programy jsou:

- OP Výzkum a vývoj pro inovace (OP VaVpI)
- OP Podnikání a inovace (OP PI)
- OP Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)
- OP Životní prostředí (OP ŽP)
- OP Praha Adaptabilita (OP PA)
- Regionální operační programy (ROPy)

Operační program Výzkum a vývoj pro inovace

OP VaVpI je primárně zaměřen na podporu kapacit výzkumu a vývoje, center excelence¹ a podporu VaV pro inovace v neprůmyslových odvětvích. Další významnou zájmovou oblastí OP VaVpI je podpora trvalé a efektivní spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem. Řídícím orgánem OP VaVpI je MŠMT a zdrojem financování je ERDF. V uvedených ohledech dochází mezi oběma operačními programy k synergickému efektu.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Operační program Podnikání a inovace

OP PI je primárně zaměřen na zlepšování podmínek pro podnikatelské prostředí a na podporu inovací. Řídícím orgánem OP PI je Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO). Zdrojem financování programu je ERDF.

OP VK prostřednictvím svých prioritních os napomáhá vytvářet podmínky pro rozvoj nabídky a zvyšování efektivity dalšího vzdělávání. Druhým okruhem vzájemné podpory s OP PI je podpora spolupráce podnikatelských subjektů se vzdělávacími institucemi (důraz je kladen zejména na VŠ) a výzkumnými institucemi v rámci druhé prioritní osy

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost

OP LZZ je v rámci stanovených prioritních os zaměřen především na podporu adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů, na změny na trhu práce, využívání nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti, zlepšení přístupu k práci, na integraci sociálně ohrožených skupin na trh práce, modernizaci veřejné správy a na další aktivity v souladu s cíli programu. Řídícím orgánem je

MPSV, zdrojem financování je ESF. OP VK pomáhá dotvářet kvalitní síť vzdělávacích programů formálního vzdělávání i dalšího vzdělávání s ohledem na potřeby trhu práce. Společně s OP LZZ vytváří podmínky pro rychlejší rozvoj znalostní společnosti, zvyšuje adaptabilitu pracovní síly a její konkurenceschopnost na otevřeném pracovním trhu.

Operační program Životní prostředí

OP ŽP je primárně zaměřen na zlepšení kvality životního prostředí s důrazem na zásady trvale udržitelného rozvoje. Řídícím orgánem je Ministerstvo životního prostředí (MŽP) a zdrojem financování jsou ERDF a CF. OP ŽP doplňuje možnost podpory neinvestičních projektů v rámci OP VK o možnost získání podpory na investiční operace, zaměřené na rozvoj infrastruktury pro environmentální vzdělávání, poradenství a osvětu.

Operační program Praha Adaptabilita

OP PA je primárně zaměřen na modernizaci systému počátečního vzdělávání, podporu rozvoje znalostní společnosti a podporu trhu práce, přičemž cílová skupina operací je na území hlavního města Prahy. Řídícím orgánem OP PA je Magistrát hlavního města Prahy, zdrojem financování je ESF. OP PA je koncipován jako průřezový program k OP LZZ a OP VK, který zohledňuje specifika území hlavního města Prahy. Prioritní osy v rámci OP PA korespondují s prioritními osami OP LZZ a OP VK.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Regionální operační programy

ROPy jsou zaměřeny převážně na urychlení rozvoje regionů ČR, zvýšení jejich konkurenceschopnosti a atraktivitu pro investice a posílení kvality života obyvatel při respektování vyváženého a udržitelného rozvoje regionů, vycházející z využití jejich potenciálu.

V letech 2007–2013 je připraveno 7 regionálních OP – pro každý region soudržnosti ČR (více informací naleznete na internetových stránkách příslušných regionů). V rámci jednotlivých ROPů bude možné také mimo jiné podpořit investiční projekty, směřující do oblasti vzdělávání.

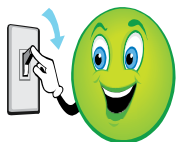
Otázky k zamyšlení

- Rozumíte předchozímu textu?
- Víte, které operační programy jsou základní?
- Co znamená zkratka ESF?



Místo pro vaše poznámky:

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Pro kontrolu znalostí si udělejte TEST 1:

- A) Cíle politiky soudržnosti NENÍ
1. Cíl Konvergence
 2. Cíl rozvoje venkova a měst
 3. Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost
 4. Cíl Evropská územní spolupráce
- B) Evropský sociální fond (ESF) byl založen v roce
1. 1955
 2. 1957
 3. 1960
- C) V programovacím období 2007–2013 existují celkem 3 programy, které umožňují čerpat prostředky z Evropského sociálního fondu. Do jejich seznamu nepatří:
1. Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
 2. Operační program Rozvoj zdravého životního stylu občanů ČR
 3. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
 4. Operační program Praha Adaptabilita
- D) Celkový objem finančních prostředků z ESF na období 2007–2013 činí
1. 945,7 mil. €
 2. 748,8 mil. €
 3. 7 395,3 mil €



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

2 CO JE PROJEKT?

2.1 Definice projektu

Nejjednodušeji lze říct, že projekt je cesta od jednoho stavu k druhému. V posledních letech se často pod projektem rozumí jen tvorba konkrétního projektu. V běžné praxi je ale projektem všechno to, co vede od myšlenky k cíli. Každý z nás by měl umět projektově myslet, chovat se a řídit.



Newton R. (Úspěšný projektový manažer, 2008) na otázku, co je projekt, uvádí: „Projekt je v zásadě způsob práce, způsob organizování lidí a způsob řízení úkolů. Je to styl koordinace a řízení prací. Od jiných stylů řízení ho odlišuje zejména to, že je úplně zaměřen na určitý výsledek a že přestává být potřeba a je ukončen, jakmile je tohoto výsledku dosaženo.“ ... „Důvodem, proč je projekt uveden do chodu, je skutečnost, že někdo nebo skupina lidí chce něco vykonat nebo něčeho dosáhnout.“

Marek a Kantor uvádí (Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie, 2007), že: „Projekt je definován jako série aktivit, které jsou zaměřené na to, aby byly naplněny jasně specifikované cíle do určitého času a v rámci definovaného rozpočtu.“

Jakákoliv činnost pro dosažení vytyčených cílů je projektem.

Zamyslete se, co je projektem (TEST 2):

1. Návštěva filmového představení
2. Organizace DNE OTEVŘENÝCH DVEŘÍ
3. Tvorba Školního vzdělávacího programu
4. Organizace exkurze
5. Účast na semináři
6. Vzdělávání pracovníků organizace
7. Stavba bazénu



2.2 Cíle projektu

Cíle projektu představují slovní popis toho, co má být dosaženo, popisují výsledek projektu. Jsou důležité při:

- Zahájení projektu – z cílů vychází zadání projektu





evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Plánování projektu – o cíle se opírají všechny dokumenty plánu projektu
- Realizaci projektu – s cíli neustále pracujeme, řídíme lidi a zdroje tak, aby byl plán projektu realizován
- Uzavření a hodnocení projektu – cíle hrají roli hodnocení výstupů, úspěšnosti projektu

Cíle musí být měřitelné. Využíváme k jejich ověření metodu SMART.

- S Specifické a konkrétní.
M Měřitelné. Máme kritéria, podle kterých rozpoznáme, že cíle bylo dosaženo.
A Akceptovatelné. Jsou prodiskutované, je zajištěno jejich přijetí.
R Reálné. Jsou dosažitelné s použitím zdrojů.
T Termínované. Jsou časově ohraničené.

Hlavní cíl projektu nemusí být měřitelný. Je to vlastně název projektu, který má ukázat, co bude realizací projektu splněno. Je důležitý pro správné pochopení záměru projektu. Neobsahuje technické podrobnosti a detaily. Rozpisem hlavního cíle získáme konkretizované dílčí cíle projektu. Definice cílů projektu by měla obsahovat:

- Popis výstupu – co má být vytvořeno
- Očekávaný časový rámec výstupu
- Měřítka, kdy se cíl bude považovat za splněný
- Podmínky, které upřesňují představy o způsobu plnění cíle



Příklad

- Hlavní cíl projektu: Postavit rodinný dům.
- Specifický cíl: Postavím 4 pokojový rodinný dům v hodnotě 3 milionů, do kterého se za 12 měsíců nastěhuju.

2.3 Proč projekt vzniká?



Projekt vzniká v okamžiku, kdy chceme dosáhnout určitý výsledek. Musíme si uvědomit, že projekt je spojen se změnou. Je to způsob změny v organizování, plánování, řízení a kontroly úkolů. Je ohraničen určitým časovým obdobím, má začátek a konec. Netrvá věčně. Začne v okamžiku práce prvního člověka a končí tehdy, až přestane pracovat poslední člověk. Uzavírá se v okamžiku, kdy dosáhneme změny, splníme stanovené cíle.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Newton R. (Úspěšný projektový manažer, 2008) uvádí, že: „Projekt odlišuje od jiných stylů řízení to, že je úplně zaměřen na určitý výsledek a je ukončen, jakmile je tohoto výsledku dosaženo.“

Co nám přinese tvorba projektů?:

- Umíme lépe navrhovat a plánovat
- Pohneme se kupředu
- Posuneme se v představách
- Naučíme se předpovídat na základě známých údajů
- Zlepší se naše komunikace s lidmi
- Budeme pracovat v týmu
- Naučíme se předvídat rizika a přemýšlet o jejich odstranění

2.4 Projektový cyklus

Projekt má svůj cyklus. Podle Marka a Kantora (Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie, 2007): „Nedefinuje pouze různé fáze, ale i různé aktéry, kteří se na procesu podílejí, a způsoby rozhodování, kterých se užívá. Trvání jednotlivých fází se liší projekt od projektu. Všechny části projektového cyklu jsou organizovány podle jasného logického rámce. Fáze se musí doplňovat, řídit stejnými principy a naznačovat další směr pokračování, co se týče časového i obsahového hlediska.“ ... „Projektový cyklus představuje souvislý proces, ve kterém každá fáze poskytuje podklady pro další, navazující fázi.“ „Realizace projektu často vyvolává myšlenky na nové, navazující projektové záměry. V případě realizace takovýchto doplňujících aktivit hovoříme o tzv., úplném projektovém cyklu.“



2.5 Úplný projektový cyklus

fáze - identifikace a formulace záměru

Nejdříve si musíme uvědomit, co je naším cílem, jaký má být výsledek. V první fázi shromažďujeme co nejvíce názorů, správně formulujeme výsledek. Provádíme průzkum potřebnosti projektu. Vytváříme si jeho podrobný popis. Dobrý začátek znamená dobrou cestu k vytyčenému cíli.



fáze - příprava projektu a jeho formulace

Je to jedna z nejdůležitějších částí projektového cyklu. Posuzuje se velikost projektu, časový plán, finanční rozpočet, stanovují se priority projektu. Tvoří se projektové týmy a management projektu. Definují se komunikační



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

cesty, způsoby řízení. Přehodnocují se cíle a plány projektu, promýšlí se všechna rizika a nástrahy, které se mohou při realizaci projektu objevit. Hledají se možnosti eliminace a odstranění rizik.

fáze - posouzení a schválení projektu

Projekt je připraven a musí být posouzen. Analyzuje se z hlediska formální a věcné přijatelnosti. Důraz se klade na efektivitu projektu, na jeho přínos.

fáze - vyjednávání a financování

Financování může projekt velmi ovlivnit. Zajištění finančních zdrojů je důležité. Můžeme mít zdroje vlastní, využít různé granty (například kraje), prostředky EU, z rozpočtu školy, od zákazníka, atd.

fáze - implementace a monitoring

Jde vlastně o skutečnou realizaci projektu. Důležitou součástí implementace projektu je jeho pravidelný monitoring. Zajistí nám, že ihned jak zjistíme nedostatky a nesrovnalosti, můžeme aplikovat opravné prostředky. Někdy změníme i plán projektu, jeho časový harmonogram, rozpočet.

fáze – hodnocení a zpětná vazba

Hodnocení je poslední fáze projektu. Ukáže se efektivita a dopady projektu, naplnění stanovených cílů. Poučení se z chyb a nedostatků nám pak dává základ pro tvorbu nových projektů.



2.6 Zjednodušený projektový cyklus

Pro tvorbu jednoduchých, osobních a projektů ve školním prostředí (autoevaluace školy, další vzdělávání pracovníků, budování image školy, organizaci exkurze, ...) můžeme použít zjednodušený projektový cyklus, který má 4 fáze:

- popis a cíle projektu
- plánování projektu
- realizace projektu
- hodnocení projektu

2.7 Trojimperativ projektu

Projekty mají trojrozměrný cíl:

**CO
KDY
ZA KOLIK**



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Projekt je vlastně soustava procesů, které se vzájemně doplňují, prolínají:

- Inicie – zahájení
- Plánování
- Řízení a koordinace
- Monitorování a kontrola
- Uzavření

Úkol:

K obecným cílům následujících projektů stanovte specifické cíle.



- Zhubnu
- Zvýším si fyzickou kondici
- Pojedeme na exkurzi na Pálavu
- Vytvoříme ve škole studovnu pro žáky
- Uspořádáme výstavu fotografií

Pro kontrolu znalostí si udělejte TEST 3:



A) SMART znamená, že cíle jsou:

1. Strukturální, měřitelné, aktivní, realistické, termínované
2. Specifické, měřitelné, akceptovatelné, racionální a trefné
3. Specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné, termínované

B) Úplný projektový cyklus má:

1. 4 fáze
2. 5 fází
3. 6 fází

C) Trojimperativ projektu vyjadřuje:

1. CO – KDY – ZA KOLIK
2. CO – KDY – PROČ
3. CO – KDY – JAKÝM ZPŮSOBEM



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

3 TVORBA PROJEKTU OBECNĚ

- Zbavme se ostychu z neznámých termínů a pojmů nás aniž si to uvědomujeme
- Každý z nás, umí projektově myslet, chovat se a řídit
- V každodenním životě řešíme řadu „projektů“
- Vše, co se dozvíte, již znáte – souvislosti, zařazení a správné pojmy jen budeme hledat



3.1 Vybudujte dobrý tým

Je to nelehký úkol, protože každý jedinec přichází do pracovní skupiny s odlišným čekáním, zkušenostmi, zájmy i postoji. Chcete-li vytvořit fungující pracovní skupinu, musíte projít s týmem čtyřmi fázemi vývoje:

1. Formování skupiny

- vzájemné poznávání, výměna názorů, očekávání jednotlivců
- formulace společných cílů
- poznávání a strukturování skupiny podle typů osobnosti
- ujasnění četností setkání, způsob komunikace (ústní, písemná)

2. Krystalizace skupiny

- upřesnění postupů a strategií, polarizace názorů, vnímání postojů jednotlivců
- zvolení nebo jmenování přirozených vůdců
- stanovení postupů při konfliktech nesouhlasu

Skupina se musí naučit řešit společně řešit konflikty takovým způsobem, který je přijatelný pro všechny, a zvolit si své vůdce nebo přijmout jejich jmenováním vedením školy.

3. Vytváření skupinových norem

- vytváření norem, pravidel chování
- pozitivní komunikace a chování
- vzájemná spolupráce

Jestliže si tým osvojil pravidla a normy chování, které jsou založeny na pozitivní komunikaci, členové týmu si poskytují vzájemnou zpětnou vazbu



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

a vhodným způsobem řeší vzniklé konflikty je pracovní skupina připravena stát se efektivním pracovním týmem

4. Aktivní práce skupiny

- rozdělení funkcí a týmových rolí, specializace členů týmu
- hledání postupu a řešení problémů

V této fázi je skupina schopna pracovat na zadaných úkolech efektivně v týmu. Před vedoucím jednotlivých skupin stojí úkol přidělit členům skupiny týmové role a směřovat je k naplňování stanoveného cíle cestou týmové práce.

3.2 *Devět týmových rolí*

Myslitel – přichází s originálními nápady, je tvořivý, vysoce flexibilní, rád opouští staré cesty a hledá nové, řeší obtížné úkoly.

Vyhledavač zdrojů - přináší do skupiny informace zvenčí nebo na ně upozorňuje, dobře komunikuje, zkoumá příležitosti.

Koordinátor – určuje cíle a program skupiny, naslouchá, formuluje otázky a celkově koordinuje činnost týmu. Podporuje rozhodování, a proto je dobrý předsedající.

Formovač – snaží se posuzovat, sjednocovat, konkretizovat a připravovat k realizaci to, co vzniklo uvnitř skupiny. Přispívá k tomu vlastními řešeními a vytváří plány. Hledá jak, se vypořádat s překážkami.

Kontrolor a vyhodnocovač – analyzuje a kritizuje, hodnotí materiály, zvažuje pro a proti a je schopen rozpoznat mylnou cestu týmu a vrátit jej na tu správnou, je schopen vidět všechny možnosti řešení.

Týmový pracovník – hlídá urovnává vztahy ve skupině, jeho doménou je komunikace, proto pomáhá řešit problémy. Zároveň je ochotný ke kompromisům.

Realizátor – vybírá a třídí hlavní cíle, převádí plány týmu do realizovatelné podoby, tvoří organizační plán.

Kompletovač – stará se o pořádek, sleduje, dodržuje i napravuje termíny. Zajímá se o detaily a dotahuje úkoly do konce.





evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Specialista – specializovaný odborník ve své profesi, který je zaujatý pro věc. Opora týmu.

Žádná skupina nepracuje ihned efektivně. Týmové role je třeba navzájem sladit, ujasnit si kompetence i pravidla. Tým by měl být sestaven ze tří až osmu lidí (někteří lidé mohou mít více rolí), aby plnil svoji funkci a všechny týmové role by zde měly být zastoupeny. Cílům, které plní, musí rozumět všichni členové a přijmout je za své. Dobrý vedoucí by se pak neměl bát změn ve svém týmu, které povedou k zefektivnění práce skupiny.



Úkol:

- Zamyslete se a rozhodněte se, kterou roli nebo role můžete v rámci týmu vykonávat.
- Udělejte si test týmových rolí (viz. příloha) a porovnejte si své představy s výsledkem testu.

Složení a kapacitu projektového týmu určuje žadatel.

Tým sestavuje zodpovědně podle předpokládané náročnosti řízení po stránce obsahové i finanční. Kvalita projektového týmu určuje kvalitu řízení a úspěšnost realizace celého projektu.



3.3 Struktura vedení projektu

Vytvoření vhodné realizační struktury vedení projektu a nastavení souslednosti jejích aktivit v souladu s požadavky projektové žádosti a podmínkami určenými právním aktem, a podle struktury odpovědnosti a úrovně řízení projektu ve vztahu k nadřízenému subjektu, je zárukou kvalitní realizace projektu. Pracovní tým, který je pověřen řízením projektu, by v optimálním případě měl být složen z pracovníků, kteří mají již dostatečné zkušenosti s realizací projektů, odborné znalosti v oblasti řešené projektem a mají i komunikační schopnosti, které jsou podmínkou pro úspěšnou realizaci projektu zejména v případě, kdy se jedná o realizaci rozsáhlejšího projektu, nebo projektu s větším počtem partnerů.

Složení projektového týmu – konkrétní pracovní pozice

Řízením projektu, tedy projektovým managementem, by měla být pověřena skupina pracovníků, která bude schopná svými činnostmi pokrývat všechny úrovně řízení projektu. Může se jednat o pracovníky organizace žadatele, resp. příjemce, případně mohou být do této skupiny přizváni i pracovníci partnerských organizací. Účast pracovníků partnerských organizací zajišťuje



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

dobrou provázanost a přenos informací mezi jednotlivými partnerskými organizacemi. Účast zástupců partnerů projektu v projektovém týmu je zakotvena ve Smlouvě o partnerství, kterou uzavírá příjemce podpory s partnery projektu. Členové řídicího projektového týmu mohou být zvoleni, nebo jmenováni. Projektový tým je zodpovědný za koordinaci projektových aktivit, za organizační a provozní stránku projektu, dosažení plánovaných monitorovacích indikátorů a současně je také zodpovědný za zajišťování efektivní komunikace na všech úrovních realizace projektu, tedy směrem k poskytovateli dotace, směrem k vedení organizace příjemce, směrem k partnerům projektu a směrem k jednotlivým pracovníkům projektu.

Doporučené typové pozice a činnosti projektového týmu

Níže uvedené typové pozice jsou pouze vzorové. Jednotlivé projektové týmy mohou podle charakteru, rozsahu a klíčových aktivit projektu rozšířit, případně zúžit pracovní náplň jednotlivých pozic podle konkrétních potřeb. Příjemce podpory a jeho partneři při realizaci projektu vycházejí ze struktury projektového týmu, kterou uvedli v projektové žádosti.

Hlavní manažer projektu – tento pracovník/ tato pracovnice je zodpovědný za celkové řízení projektu:

- Komunikace s poskytovatelem podpory
- Zodpovědnost za průběžnou analýzu projektu
- Zodpovědnost za hodnocení průběhu projektu
- Zodpovědnost za správnost a přípravu monitorovacích zpráv
- Zodpovědnost za správnost výběrových řízení
- Zodpovědnost za správnost změn v projektu
- Zodpovědnost za řádný chod projektu v souladu s harmonogramem
- Vedení porad o projektu - k jeho řízení a chodu
- Sledování správnosti a vyhodnocování naplňování monitorovacích indikátorů projektu
- Účast na kontrolách projektu
- Zodpovědnost za výběr a smlouvy pracovníků projektu/lektorů
- Dále k těmto činnostem může patřit např.:
- Sestavování a motivace cílové skupiny
- Zodpovědnost za konečné osnovy kurzů a vzdělávacích aktivit
- Zodpovědnost za vyhodnocení dotazníků spokojenosti

Manažer/ka nebo administrátor/ka projektu - tento pracovník je zodpovědný/á za věcnou správnost administrativy projektu:

- Vedení operativní evidence



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Organizace přípravy kurzů, lektorů, žáků – přihlášky do kurzů, prezenční listiny, evidence kurzů
- Administrace případných změn projektu a příprava podkladů pro rozhodnutí
- Vedení provozní korespondence, adresáře, statistiky, databáze účastníků
- Věcná příprava monitorovacích zpráv všech typů (průběžné, závěrečná)
- Zodpovědnost za archivaci materiálů a archivaci dokumentace k projektu
- Dodržování a uplatňování pravidel publicity
- Účast na poradách o projektu – k jeho řízení a chodu
- Účast na kontrolách projektu
- Organizační příprava analýz a hodnocení projektu

Finanční manažera nebo ekonom nebo účetní projektu - tento pracovník/tato pracovnice má v projektu odpovědnost za finanční správnost a platby:

- Vedení účetnictví podle podmínek operačního programu
- Shromažďování a evidence účetních podkladů
- Kontrola a zúčtování položek
- Spolupráce s bankou, vedení bankovního účtu a kontrola bankovních operací
- Kontrola podkladů pro žádosti o platbu
- Zpracování žádosti o platbu
- Příprava podkladů pro finanční části monitorovacích zpráv všech typů
- Dohled nad financováním projektu a stavem rozpočtu Projektu
- Účast na kontrolách projektu
- Účast na poradách o projektu – k jeho řízení a chodu

Asistent projektu – tento pracovník/tato pracovnice zajišťuje v rámci projektu další administrativní práce spojené s jeho realizací:

- Příprava, tisk a kompletace materiálů pro kurzy, semináře nebo konference
- Příprava technického zázemí kurzů
- Podávání provozních informací ke kurzům - telefon, e –mail
- Zajištění chodu kanceláře projektu
- Zajištění fotodokumentace jednotlivých aktivit projektu
- Provedení archivace materiálů a dokumentů k projektu
- Sběr a evidence hodnotících dotazníků



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



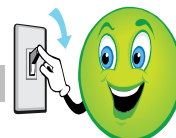
OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Účast na poradách projektu – k jeho řízení a chodu
- Zpracování zápisů z porad projektu

Pro kontrolu znalostí si udělejte TEST 4:



A) Dobrý tým prochází fázemi vývoje. Rozeznáváme:

1. 3 fáze vývoje
2. 4 fáze vývoje
3. 5 fází vývoje

B) Fáze vývoje dobrého týmu zahrnují:

1. formování skupiny, vytváření skupinových norem, aktivní práci skupiny, přidělení rolí vedoucím týmu
2. formování skupiny, krystalizaci skupiny, vytváření skupinových norem, aktivní práci skupiny
3. formování skupiny, krystalizaci skupiny, vytváření skupinových norem, aktivní práci skupiny, určení skupinových rolí pomocí dotazníku

C) Ve skupině:

1. Má každý jen jednu roli
2. Nejsou role určeny
3. Někteří členové mohou mít více rolí



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

4 PŘÍPRAVA PROJEKTU

- Dobrý projekt se neobejde bez podrobného plánování
- Podání žádosti o finanční podporu nezbytně předchází mnoho důležitých aktivit
- Počáteční fázi přípravy zahajuje jmenování managementu projektu a vedoucího/koordinátora projektu
- Nominace týmu: rozdělení odpovědností členů a návrh podrobného plánu



4.1 Udělejte v týmu brainstorming

- Vše, co se vysloví je vizualizované
- Fantazii se nekladou žádné meze
- Na začátku (předběžně) rozum a logika nehrají žádnou roli
- Kvantita místo kvality
- Kritika je přísně zakázána
- Nejsou žádná autorská práva
- Myšlenky se nemají zešíroka vysvětlovat
- Mluvit zřetelně, ne jeden přes druhého

Zpětná vazba

- Popsat, ale nehodnotit
- Zprostředkovat vlastní dojem, ale nezevšeobecňovat
- Popsat konkrétní jednání osoby, ne osobu samotnou
- Nejdříve zprostředkovat pozitivní ohlasy, poté kritické, na závěr opět pozitivní
- („metoda +/- sendviče“ +/-/+)
- Vážím si Tě!“ zpětná vazba je nabídka, nikoliv rozsudek
- Je li nám poskytována zpětná vazba, neskákejte řečníkovi do řeči



Úkol

Udělejte si brainstorming na téma „Vybudování nové kanceláře“. Zapište si vše, co vás při zamyšlení se nad tématem napadne.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

4.2 SWOT analýza

SWOT je akronym spojující počáteční písmena čtyř faktorů:



- Silné stránky (Strengths)
- Slabé stránky(Weaknesses)
- Příležitosti (Opportunities)
- Rizika (Threats)

• Kvalitní zpracování SWOT analýzy do značné míry ovlivňuje výsledky a úspěch strukturálních projektů. Díky zevrubné předběžné identifikaci všech těchto dimenzí může daný projekt uspokojit stanovené potřeby a dosáhnout požadovaného účinku.

• Do tabulky SWOT třídíme informace, které jsme získali během analýzy, a jimi se potom řídíme při dalším plánování projektu.

• Analýza se soustředí na dvě širší kategorie – vnitřní a vnější faktory, které se obě ještě dále na svůj pozitivní a negativní aspekt.

Všechna čtyři pole se musí doplňovat a vykazovat použití stejných, jednotných a přísných logických postupů. Tak je nezbytné, aby byly spojovací linie mezi jednotlivými dimenzemi ve výsledném grafu viditelné a pochopitelné.

Silné stránky jsou INTERNÍ FAKTORY – tzn. pozitivní aspekty situace, projektu či aktivity, které fungují správně.



Slabé stránky jsou INTERNÍ FAKTORY – tzn. věci, které nefungují správně nebo které by bylo možné dělat lépe.

Příležitosti jsou EXTERNÍ FAKTORY – tzn. možnosti, jak z překonaných slabých stránek udělat silné

Rizika jsou EXTERNÍ FAKTORY – tzn. omezení, která snižují příležitosti k růstu a změnám.

K čemu nám tento nástroj slouží?



SWOT analýza je efektivní metodou k identifikování silných stránek, slabých stránek, příležitostí a rizik, které se vztahují k naší situaci



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

(projektu). Napomůže zaměřit naše aktivity do oblastí, kde jsou silné stránky naší situace (projektu), a tím efektivně využít existující příležitosti.



Jak se analýza provádí?

K realizaci analýzy je zapotřebí zodpovědět následující otázky. Tam, kde to uznáte za vhodné, můžete uvedené otázky nahradit dotazy podobného významu.

Strengths Strengths/Silné stránky:

- Jaké jsou naše výhody?
- Co funguje správně?
- Jaké relevantní zdroje máme k dispozici?
- Co okolní subjekty vnímají jako naše silné stránky?

Weaknesses Weaknesses/Slabé stránky:

- Co nefunguje?
- Co funguje špatně?
- Čemu bychom se měli vyhnout?
- Co bychom měli zlepšit?

Opportunities Opportunities/Příležitosti:

- Jaké jsou pozitivní příležitosti vyplývající z naší situace (projektu)?
- Které pozitivní trendy se váží k naší situaci (projektu)?
- Příležitosti mohou vycházet z takých věcí jako:
 - Technologické změny, změny na trhu, ať už v širším či užším významu
 - Změny vládní politiky v oblasti které oblasti, ke se váže naše situace (projekt)
 - Sociální, demografické změny, změny životního stylu atd.
 - Místní události



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Pomůcka:

Podívejme se na naše silné stránky a zamysleme se, zda nám otevírají nějaké příležitosti, nebo se naopak podívejme na naše slabé stránky a zamysleme se nad tím, zda nám skýtá příležitosti jejich odstranění.

Příležitosti představují **externí faktory** situace (projektu).

Threats Threats/Rizika:

- Jakým překážkám čelíme?
- Mohou naše slabé stránky vážně ohrozit naši situaci (projekt)?
- Mění se významné podmínky nutné pro realizaci našeho projektu?
- Mění stávající vývojové trendy naši situaci?
- Máme finanční problémy/dluhy, které mohou negativně ovlivnit naši situaci (projekt)?

Rizika představují **externí faktory** situace (projektu).

Příklad

Tabulka č. 2: Příklad SWOT analýzy školy



<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <p>kreativní a motivovaný tým vyučujících; moderní budovu školy; vlastní sportovní areál; vlastní jídelna; atd. – doplňte si</p>	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <p>špatná dostupnost školy; některé učebny jsou nedostatečně vybavené; malá propagace školy; atd. – doplňte si</p>
<p style="text-align: center;">Příležitosti</p> <p>zviditelnění školy; zvýšení zájmu o obory školy; zlepšení prostředí ve škole atd. – doplňte si</p>	<p style="text-align: center;">Rizika</p> <p>demografický pokles; nezájem o obory školy; nevyřešení frekvence MHD atd. – doplňte si</p>



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Projekt: NOVÁ KANCELÁŘ

Představte si, že máte možnost si vybudovat novou kancelář. Rozměr místnosti je 5 x 8 m, elektroinstalace jsou nové. Potřebujete nakoupit nábytek, technické vybavení k práci, kancelářské pomůcky a doplňky. Na zařízení kanceláře máte 6 měsíců a rozpočet 300 000 Kč.

Vytvořte si SWOT analýzu

SILNÉ STRÁNKY

SLABÉ STRÁNKY

PŘÍLEŽITOSTI

RIZIKA



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

4.3 Myšlenková mapa

Jak tvořit mapu

1. Začněte ve středu papíru hlavním námětem
2. Využijte obrázků, symbolů, kódů
3. Vybte hlavní témata a zdůrazněte pomocí velkých a malých písmen
4. Využijte barev
5. Vytvořte si svůj osobní styl tvorby myšlenkových map .

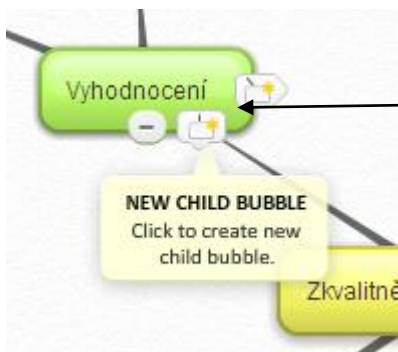


Příklad:

Uvádíme jen náznak myšlenkové mapy – úkolem bylo VYBUDOVÁNÍ NOVÉ KANCELÁŘE. K tvorbě mapy je použitý portál www.bubbl.us.



4.4 Popis práce s programem pro tvorbu myšlenkové mapy.



Přidání nové větve:

Klik na ikonu pro přidání další větve nebo stisk CTRL + ENTER



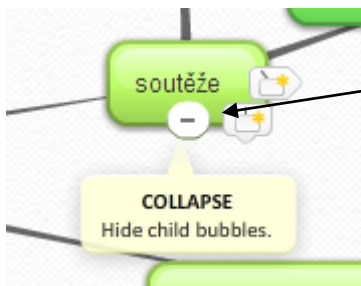
Přidání nové samostatné bubliny:

Klik na ikonu nebo stisk TAB

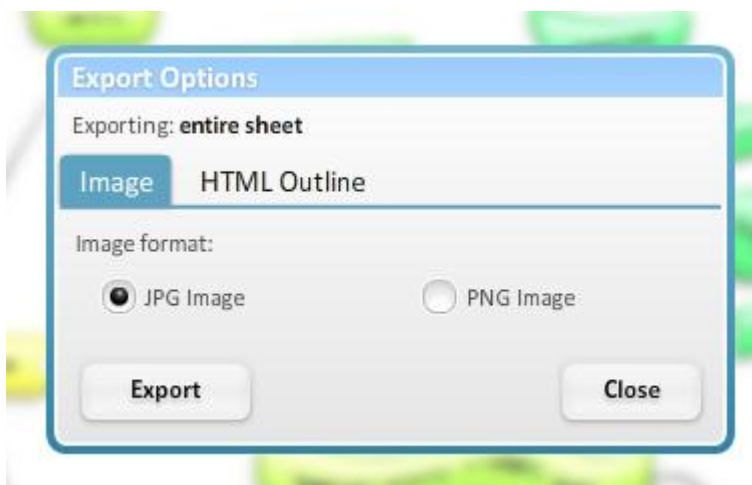
INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



**Editace bubliny
(barva, text)**
**Přesunutí bubliny
jinam**
Výmaz bubliny:
Klik na příslušnou
ikonu



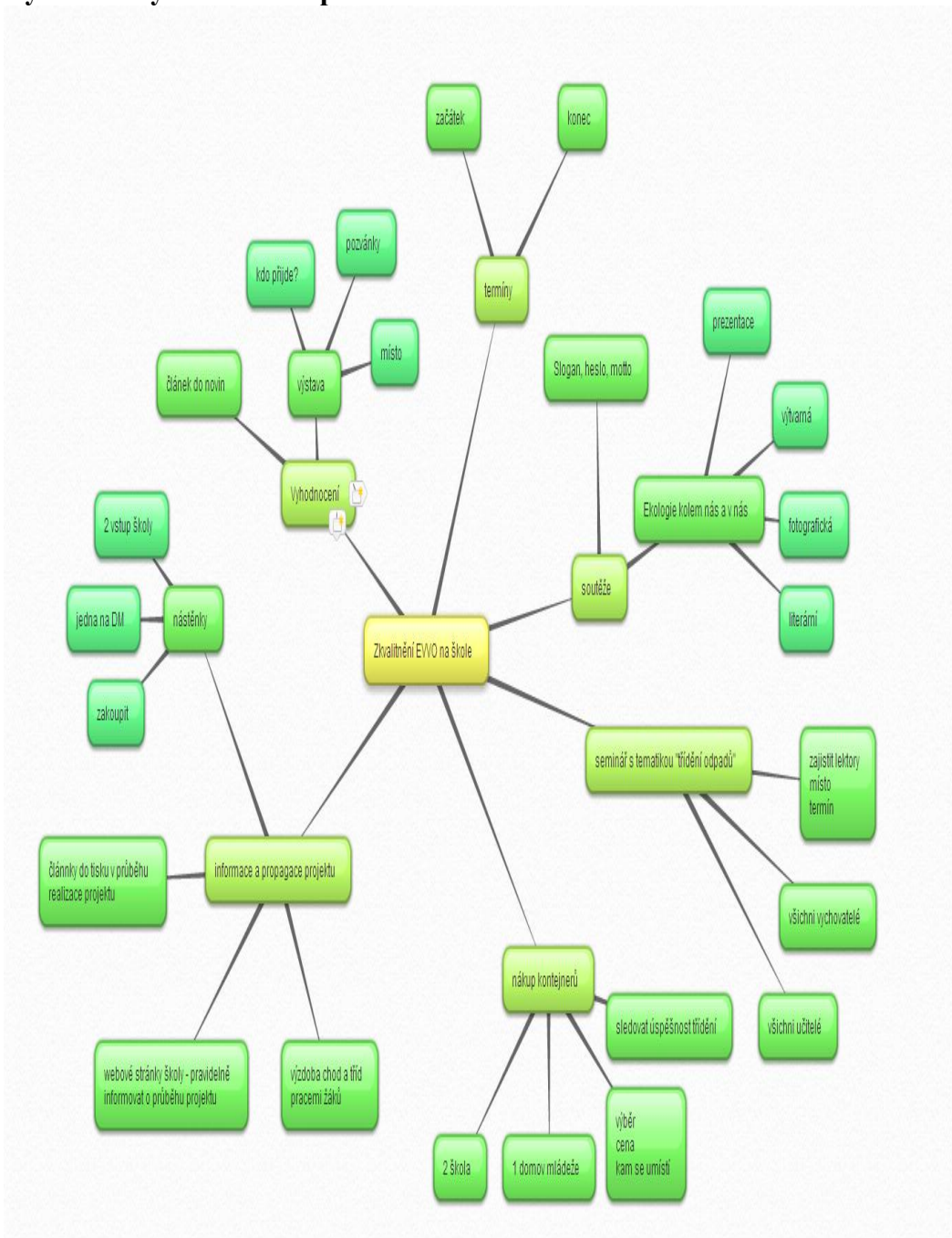
**Sbalení nebo
rozbalení větve**
Klik na ikonu



**Export mapy
ve formátu
JPG (obrázek)**

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Výsledná myšlenková mapa



Úkol:

1. Vytvořte myšlenkovou mapu na organizaci dvoudenní exkurze do Prahy, která bude mít historicko-kulturní charakter.
2. Vytvořte si svou myšlenkovou mapu pro projekt „Nová kancelář“



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



4.5 Vícekriteriální analýza

Více kriteriální analýza se používá v případě, když nejde udělat rozhodnutí jednoduše. Například členové týmu mají rozdílné názory na stejnou věc, každý člen týmu obhájí svůj názor a není ochoten akceptovat názory jiných. Základem metody je tabulka (matice), kde na jedné straně jsou všechny varianty, které chceme hodnotit a na druhé straně jsou kritéria a jejich váhy, podle kterých hodnotíme.

Postup tvorby tabulky

- Stanovíme konečný počet variant (například seznam víkendových pobytů)
- Vytvoříme kritéria pro hodnocení variant (například cena pobytu, úroveň ubytování, dostupnost, nabídka programu, možnost využití bazénu)
- Pro každé kritérium vytvoříme váhu, která nám určí, jak je pro nás kritérium důležité. Součet vah má dávat 100 %.
- Jednotlivé varianty ohodnotíme. Využijeme například pěti bodovou stupnici, kde 5 je nejlepší a 1 je nejhorší.

kritérium	Váha kritéria	Varianta A	Varianta B	Varianta C
cena pobytu	0,25	5	3	4
úroveň ubytování	0,10	2	3	4
dostupnost	0,15	3	2	4
nabídka víkendového programu	0,30	3	4	2
možnost využití bazénu	0,20	1	5	3

- Hodnocení variant vynásobíme vahami
- Sečteme výsledky hodnocení variant

kritérium	Váha kritéria	Varianta A	Varianta B	Varianta C
cena pobytu	0,25	1,25	0,75	1,00
úroveň ubytování	0,10	0,20	0,30	0,40
dostupnost	0,15	0,45	0,30	0,60
nabídka víkendového programu	0,30	0,90	1,20	0,60
možnost využití bazénu	0,20	0,20	1,00	0,60
		3,00	3,55	3,20

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Varianta s největším součtem VÍTĚZÍ

V případě, že budou dvě varianty nejlepší, můžeme:

- Upravit váhy
- Rozšířit hodnocení (10 – nejlepší, 1 – nejhorší)
- Přidat další kritéria

Metoda je jednoduchá, přehledná. Můžeme ji používat během celého projektu vždy, když se potřebujeme rozhodnout a dohodnout. Často slouží i při výběrových řízeních – například na výběr dodavatele výpočetní techniky, posouzení nabídek firem.

Úkol:

Vyhledejte si na webových stránkách 3 firmy, které by vám mohly dodat nábytek do kanceláře. proved'te více kritériální analýzu. Stanovte si vhodná kritéria a jejich váhy.



kritérium	Váha kritéria	Varianta A	Varianta B	Varianta C

kritérium	Váha kritéria	Varianta A	Varianta B	Varianta C
celkem				



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Vítězí firma – doplňte:

Úkol:

Ve skupinách najděte na základě vícekritériální analýzy ubytování pro exkurzi do PRAHY.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

5 RIZIKA A JEJICH ELIMINACE

Naplánovat si a realizovat projekt je jedna věc, být ale připraven na možná rizika, je věc druhá. Rizika jsou přirozenou součástí projektu. Při stanovování si cílů projektu a jeho plánování musíme dbát i na to, kde mohou nastat problémy.

Uvědomění si rizik a promyšlení jejich odstranění nám ušetří spoustu nepříjemností při realizaci projektu. Pokud bychom tuto stránku projektu podcenili, mohlo by to vést k jeho neúspěšné realizaci.

5.1 Charakteristika rizika

- Riziko má příčinu a následek
- Jsou vnitřní a vnější
- Mají vztah k postupům nebo produktům projektu
- Existují vždy
- Předcházet rizikům je efektivnější než řešit vzniklé následky
- Ne všechna rizika jsou předvídatelná



5.2 Metody identifikace rizik

Hledáním rizik se zabývá manažer projektu, členové projektového týmu, budoucí uživatel projektu, ten, kdo projekt financuje nebo je na něm jakkoliv zainteresován. K identifikaci rizik využíváme svých zkušeností nebo různé metody. Cílem je najít a popsat všechna rizika, která mohou ovlivnit průběh projektu. V následujícím textu jsou uvedeny základní metody identifikace rizik.



Brainstorming

- Využijeme projektový tým tak jako při hledání cílů projektu. Rizika prodiskutujeme, popíšeme. (Metoda je popsána v kapitole „Nástroje projektového řízení“.)

SWOT analýza

- Jednu z částí SWOT analýzy jsou Rizika. (Metoda je popsána v kapitole „Nástroje projektového řízení“.)



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Analýza rizik

- Analýza rizik může být kvantitativní (velikost rizika se stanovuje v číslech – peníze, procenta) nebo kvalitativní (velikost rizika se stanovuje slovně – malé, střední, velké).

Rozhovory s experty

- K hledání rizik se přizvou experti z dané oblasti, kteří využijí své odborné znalosti a zkušenosti ze svých projektů.

Analogie

- Srovnáme náš projekt s jiným, který je našemu podobný. Zjistíme, jaká rizika se při jeho realizaci objevila, zamyslíme se, v čem je náš projekt jiný, která další rizika se mohou objevit. Analogie nám ušetří spoustu času, ale vyžaduje přístup k dokumentaci podobných projektů.



5.3 Příklady rizik projektu

- Špatný časový odhad činností
- Nejsou dostatečně definované jednotlivé práce
- Doba mezi začátkem a koncem projektu je malá
- V průběhu projektu dojde k omezení rozpočtu
- Změní se legislativa
- Vypadne dodavatel
- Přestane pracovat člen týmu
- Nedostatečně definované odpovědnosti
- Nejasnost úkolů
- Nezáměr o projekt
- Nekvalifikovaní pracovníci
- Přírodní katastrofa
- Krádež



5.4 Eliminace rizik

Eliminace je stejně důležitá, jako jejich identifikace. Cílem eliminace rizik je volba nejvhodnější reakce na riziko a stanovení protipatření, která pomohou snížit dopad rizika na projekt. Při sestavování postupů řešení rizik můžeme využít následující strategie.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Vyhnutí se riziku

Zvážíme, zda danou aktivitu budeme vůbec dělat nebo ji změňme tak, aby riziko vůbec nenastalo. Vytvoříme například rezervy – finanční, časové.

Transfer rizika

Přesuneme následky rizika na někoho jiného. Například na pojišťovnu. Pozor, je vždy ale nutné zvážit, jestli se nám výše pojištění rizika vyplatí.

Snížení rizika

Aktivita nejde vyloučit, musí se v projektu dělat. Snížíme proto pravděpodobnost nebo výši možné škody. Například smlouvou zajistíme dopad rizika na více subjektů, zvýšíme finanční rezervy, atd.

Akceptování rizika

Rozhodneme se proti riziku nic nedělat a eventuální následky nést.

5.5 Závažnost rizika

Pro odhad závažnosti rizika je vhodné zavést bodovou stupnici pro určení jeho míry. Rizika můžeme ohodnotit:

Zanedbatelné	1
Přípustné	2
Nežádoucí	3
Nepřípustné	4

Pro rizika nežádoucí a nepřípustná (3 a 4) navrhujeme pro eliminaci možná opatření. Stanovíme si postupy řešení rizika, popřípadě zvážíme, jestli má smysl riziko podstoupit. Rizika zanedbatelná a přípustná (1 a 2) sledujeme a operativně přijímáme opatření k omezení jejich negativního dopadu.

Každý projekt má svá rizika. Je vhodné si postupně sestavovat tzv. banku rizik, kde popíšete riziko, přiřadíte mu výši jeho míry a návrh na jeho odstranění nebo eliminaci. V následujících projektech pak máte k dispozici podklady, které vám usnadní práci s riziky.

Výše uvedené strategie nám pomohou vytvořit rizikový plán. Definujeme si způsoby reakcí na rizika nejen preventivní, ale i neočekávaná. Při realizaci projektu rizika neustále sledujeme a vyhodnocujeme. V případě vyskytnutí se rizika využijeme připravené scénáře dalšího postupu a snížíme tak následky rizika.





5.6 Banka rizik

Ve všech projektech se rizika objevují, jsou jejich nedílnou součástí. Některá z nich se mohou objevovat i v jiných projektech. Je vhodné si postupně sestavovat tzv. banku rizik, kde popíšete riziko, přiřadíte mu výši jeho míry a postup pro jeho odstranění nebo eliminaci (podobně jako při tvorbě seznamu rizik). V následujících projektech pak máte k dispozici podklady, které vám usnadní práci s riziky.

Vytvoření banky rizik je důležitá součást projektového řízení.



Kontrolní otázky

- Popište metody, které využíváme při hledání rizik.
- Jaké strategie využíváme při hledání rizik?
- Je nutné mít plán rizik? Jak s ním pracujeme?



Úkoly:

- V kapitole jsme si uvedli několik příkladů rizik, která mohou nastat v projektu. Pro každé najděte možnosti, jak se riziko může eliminovat nebo jak mu můžeme předejít.
- Stanovte rizika projektu „dvoudenní exkurze do Prahy“ a navrhněte jejich eliminaci popřípadě, jak jim předejít.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

6 HARMONOGRAMY PROJEKTU

Po vypracování myšlenkové mapy si vytvořte časový harmonogram projektu. Je nutné si naplánovat veškeré aktivity spojené s projektem, uvědomit si časovou návaznost akcí. Stanovit si rezervy pro prováděné práce. Harmonogram slouží k lepší organizaci projektu a také k sestavení finančního harmonogramu.



Jeho tvorbě musíme věnovat velkou pozornost. Pamatujeme i na rezervy, počítáme s tím, že všechny termíny nemusí být splněny. Hlídáme tím úspěšnou realizaci jednotlivých kroků projektu tak, aby například jejich nesplnění neovlivnilo následné kroky a tím i celý projekt. Pro odhadování času činností můžeme použít například metodu PERT (viz. Metody projektového řízení).

6.1 Časový harmonogram projektu

Časový harmonogram nevytváří vedoucí projektového týmu sám. Vždy je nutné k němu přizvat ostatní členy týmu. Chceme-li, aby byly jednotlivé aktivity a činnosti včas splněny, musíme o termínech diskutovat s těmi, kterých se to týká.

Při plánování časového harmonogramu je vhodné brát v úvahu i některé vlastnosti lidského chování. V chování lidí se projevuje tzv. „Parkinsonův projektový zákon“ nebo „Studentský syndrom“.

Parkinsonův projektový zákon.

Vychází z poznatku, že „činnost trvá nejméně tak dlouho, jak dlouhý má přidělený časový interval“. Představte si, že je naplánovaný čas na dvě po sobě jdoucí činnosti. Pokud se splní první z nich například o dva dny dříve, lidé nemají tendenci to přiznat a začít druhý úkol dříve. Obávají se, že by si toho někdo všiml a příště by byl čas automaticky zkrácen. Získaný čas se většinou promrhá.



Studentský syndrom

Vychází z chování studentů. Všichni jsme se s ním setkali. V okamžiku, kdy zadáváte studentům nějakou práci (například seminární), tak začnou smlouvat o posunutí termínu, zmírnění požadavků. Pokud se jim vyhoví, tak se stejně nic nezíská. Studenti vědí, že jsou schopni práci včas dokončit, a proto nevyužijí všechny čas. Práci klidně začnou později, vždyť získali dostatek času.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Časový harmonogram je vhodné prezentovat například pomocí Ganttova diagramu (podrobněji 2.1.6.7). Vycházíme z popisu činností a aktivit, které budeme vykonávat v rámci projektu. Odhadneme jejich časovou náročnost včetně rezerv a analýzy rizik. Nezapomeneme na provázanost jednotlivých aktivit tak, aby nesplnění některé z nich nenarušilo realizaci a průběh jiné.

Příklad – velmi zjednodušený harmonogram pro VYBUDOVÁNÍ KANCELÁŘE



Harmonogram - VYBUDOVÁNÍ KANCELÁŘE - plán na 6 měsíců

aktivity	1	2	3	4	5	6
architekt	■	■				
instalatérské práce		■	■	■		
malba			■	■		
vybavení 1.část (koberec, žaluzie, ...)				■	■	
vybavení 2. část (nástěnky, obrazy, květiny, ...)				■	■	
nábytek (sedací souprava, stůl, židle, ...)					■	■
Spotřebiče (kávovar, ...)						■
mobilní telefon, fax						■
kancelářské potřeby)papíry, šanony, pera, ...)						■
technické vybavení (počítač, tiskárna, kopírka, ...)						■



6.2 Matice zodpovědnosti

Projekt zpracovává tým lidí, každý v něm má svou roli a tím také určitou zodpovědnost. Lidé týmu musí vědět:

- Na kterých činnostech se podílí a kde jenom spolupracují



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Kde jsou zodpovědní za rozhodování.
- Kdo zodpovídá za koordinaci úkolu, projektu, finančních prostředků.
- Kdo má podpisové právo
- Kdo může připravovat smlouvy a dohody o spolupráci
- Kdo zodpovídá za efektivní čerpání finančních prostředků
- Kdo má právo jmenovat a odvolávat členy týmu
- Kdo zodpovídá za zajištění pracovních náplní řešitelského týmu
- Kdo provádí kontroly

Při začleňování pracovníků do matice odpovědnosti a přidělování úkolů bychom měli brát do úvahy následující otázky:

- Jaká bude převažující pracovní náplň v rámci dané pozice v projektu? (Definujte nejčastější typ činností, které bude muset pracovník v této pozici vykonávat)
- Na jakých konkrétních klíčových aktivitách se bude v rámci projektu podílet? (Popište, ve kterých klíčových aktivitách bude pracovník převážně zapojen a jakým konkrétním způsobem.)
- Jaké náklady se budou k dané pozici vázat? (Promyslete, zda se k výkonu dané pozice budou vázat nějaké konkrétní náklady např. školení, stáž, náklady na notebook, mobilní telefon, atd.)

Matice zodpovědnosti je vlastně harmonogram, ve kterém je zaznamenáno, kdo za jednotlivé aktivity a činnosti projektu zodpovídá. Můžeme ji sestavit bez časového vyjádření tak, abychom měli ihned přehled, za co kdo zodpovídá nebo jen spolupracuje, na čem se podílí.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Příklad – matice zodpovědnosti pro plánování exkurze.

aktivity	TU	MK	DP	ÚČ
1 Příprava exkurze	Z			
2 Začlenění exkurze do ročního plánu školy	P	Z		
3 Zajištění programu exkurze	Z		S	
4 Ubytování	Z		S	
5 Stanovení finančních nákladů na žáka a pedagoga	Z			S
6 Předložení písemné žádosti vedení školy	Z	P		S
7 Platby žáků na účet školy	Z			P
8 Projednání organizace exkurze s vedením školy	Z	P	S	
9. Realizace exkurze	Z		P	
10 Vyhodnocení exkurze	Z	P	S	P

Vysvětlivky:

Z...zodpovídá, P...podílí se, S...spolupracuje,
TU...třídní učitel, DP...doprovázející pedagog, MK... předseda metodické komise,
ÚČ...účetní školy



6.3 Milníky projektu

Milníky představují dokončení důležité etapy projektu. Podle milníků můžeme měřit postup projektu. Určují pevnou kostru projektu a jejich nesplnění znamená, že se musí měnit časový harmonogram, rozpočet. Stanovení milníků by mělo zahrnovat kritéria:

Jednoduchost - používat odborné výrazy tak, aby jim všichni rozuměli.

Měřitelnost – zjistíme pomocí metody SMART

Logičnost – představují logickou posloupnost vstupů a výstupů

Omezený počet – milníky shrnují hlavní body projektu a vhodný objem práce



6.4 Harmonogram kontrolních termínů

Postupné práce na projektu musíme kontrolovat. Projektový tým se pravidelně schází. Jakákoliv odchylka v plnění termínů jednotlivých aktivit

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

má být řešena ihned. Může se jednat o nesplnění termínů realizace projektu, nedostatek finančních prostředků, vypnutí pracovníka z projektu, atd.

Uvědomte si, že za projekt zodpovídá jeho vedoucí – projektový manažer a tím je téměř vždy ředitel školy nebo jím pověřený pracovník z vedení školy. Kontrolní činnost je jedna z nejdůležitějších prací vedoucích pracovníků.

Příklad harmonogramu kontrolních termínů

aktivity	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben	květen	červen	poznámka
kontrolní termíny		10.		15.		20.		10.		10.	Kontrolní činnost zabezpečení exkurze provádí zástupce ředitele předseda metodické komise a

Otázky k zamyšlení

1. Je rozdíl mezi harmonogramem kontrolních termínů a harmonogramem milníků?
2. Zahrnuje rozpočet projektu všechny finanční požadavky na projekt nebo jde jen o hrubý odhad, který může být při realizaci projektu několikrát měněn a výrazně překročen?
3. Vysvětlete pojem „matice zodpovědnosti“, k čemu se využívá?





evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



7 ROZPOČET PROJEKTU

Nedílnou součástí každého projektového záměru je podrobně zpracovaný **rozpočet projektu**. Přestože se v přípravné fázi jedná pouze o odhad budoucích nákladů a zdrojů financování, je nezbytné vždy při tvorbě projektu, resp. rozpočtu vycházet z reálných hodnot a současně v maximální možné míře předvídat případné změny a možná rizika. Pouze pokud splňuje rozpočet požadavky na přesnost a komplexnost, umožní hladkou realizaci plánovaných aktivit projektu.

Přípravě rozpočtu je proto třeba věnovat dostatečnou pozornost!

V průběhu realizace projektu bude možné provádět pouze dílčí změny rozpočtu, harmonogramu nebo obsahu. Rozpočet sestavujte na každou aktivitu zvlášť. Analyzujte a ohodnoťte vše, co se v rámci aktivity může vyskytnout:

- Cestovné
- Nákup služeb
- Odměna za práci
- Propagace
- Vstupní materiály
- Technické vybavení
- Pronájem
- Ubytování
- Proškolení pracovníků
- Spotřební materiál
- Náklady na telefony
- Atd.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Příklad – zjednodušený finanční harmonogram pro VYBUDOVÁNÍ
KANCELÁŘE



Finanční harmonogram

celkem		290 000 Kč					
aktivity	1	2	3	4	5	6	
1. architekt	10 000 Kč						
2. instal.práce		25 000 Kč					
3. malba			15 000 Kč				
4. vybavení 1.část				20 000 Kč			
5. vybavení část 2.				15 000 Kč			
6. nábytek					70 000 Kč		
7. spotřebiče					10 000 Kč		
8. mobilní telefon, fax					15 000 Kč		
9. kancelářské potřeby					10 000 Kč		
10. technické vybavení						100 000 Kč	

Úkol:

Vytvořte časový a finanční harmonogram vašeho projektu „Nová kancelář“. Vypracujte harmonogram pomocí programu EXCEL a zpracujte úkol i formou grafu.





evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



8 PÍSEMNÁ ŽÁDOST PROJEKTU

Každý projekt musíte dát do písemné podoby. Většinou k tomu dostanete program /formulář, který musíte vyplnit. Pro projekty z EU vyplníte na webových stránkách BENEFIT. Je dobré si předem připravit podklady a ty pak do webové aplikace přenášet.

Přípravu textové části projektu si můžete nachystat podle následující zjednodušené osnovy:

- **NÁZEV PROJEKTU**
- **STRUČNÝ OBSAH PROJEKTU**
- **CÍLE PROJEKTU**

Popište cíle projektu „Nová kancelář“. Popis by měl obsahovat odpovědi na tyto otázky:

- Čeho chcete v projektu dosáhnout?
- Jak budete postupovat
- Co bude celkovým výstupem projektu?



8.1 ZDŮVODNĚNÍ POTŘEBNOSTI PROJEKTU

Vysvětlíte, proč by měl být projekt realizován. Popis by měl obsahovat odpovědi na tyto otázky:

Jaká je aktuální situace v oblasti, na kterou je projekt zaměřený

- Co chcete v této oblasti zlepšit nebo změnit a proč?
- Proč považujete za důležité realizovat projektové aktivity právě pro cílovou skupinu, se kterou chcete v projektu pracovat
- Proč realizujete projekt s vybranými partnery/bez partnera
- Proč by měl být váš projekt financován z veřejných zdrojů
- V čem je projekt inovativní
- Jaký posun nastane ve vámi řešené problematice po úspěšném ukončení projektu
- Na základě jakých zdrojů (dokumentů či analýz) dokládáte potřebnost projektu?



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

8.2 POPIS CÍLOVÉ SKUPINY



Definujte podrobně cílovou skupinu, na kterou se plánované aktivity projektu zaměřují. Pokuste se odpovědět na tyto otázky

- Jaké jsou obecné charakteristiky lidí/organizací, na které se projekt zaměřuje (Popište, pro jaký typ lidí/organizací obecně, budou aktivity realizované v projektu přínosné, např. sociodemografické charakteristiky apod.)
- Jaké jsou potřeby cílové skupiny (Popište potřeby, které tato cílová skupina má. Uveďte, které z nich budete v rámci projektu řešit. Popište, jak a kdy jste tyto potřeby zjišťovali.)
- Jaká je velikost této cílové skupiny?
- Pro kterou část cílové skupiny je projekt konkrétně připraven? (Pokud je to možné, definujte přesně, s jakou částí cílové skupiny budete v rámci projektu pracovat; pokud je to relevantní, popište strukturu této skupiny.)
- Kolik osob plánujete do projektu zapojit? (Určete velikost té části cílové skupiny, se kterou budete v rámci projektu konkrétně pracovat.)

ZAPOJENÍ A MOTIVACE CÍLOVÉ SKUPINY

Popište, jak zapojíte do projektových aktivit cílovou skupinu a jak ji budete motivovat. Pokud má projekt několik cílových skupin, uveďte zapojení pro každou skupinu zvlášť. Popis by měl obsahovat odpovědi na tyto otázky:

- Jak jste příslušníky cílové skupiny motivovali, aby do projektu vstoupili
- Jak vybrané příslušníky cílové skupiny konkrétně do projektu zapojíte
- Jak budete příslušníky cílové skupiny motivovat, aby svou účast v projektu úspěšně dokončili

8.3 PŘÍNOS PRO CÍLOVOU SKUPINU

Popište konkrétní přínos pro cílovou skupinu, pokud bude projekt úspěšně realizován a ukončen. Popište tento přínos nejprve v širším kontextu pro celou skupinu. Pokud je to relevantní, popište přínos na konkrétním příkladu skupiny lidí či organizace. Popis by měl obsahovat odpovědi na tyto otázky:



- Jaké výhody bude mít cílová skupina z realizace projektu?



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Co účast v projektu přinese příslušníkům cílové skupiny? (Popište, jak se zlepší pozice na trhu práce jednotlivce/organizace, který se zúčastní aktivit připravených v rámci projektu)

8.4 RIZIKA PROJEKTU

Jaké události nebo skutečnosti mohou ohrozit realizaci projektu? (Pokuste se vzhledem k jednotlivým klíčovým aktivitám definovat rizika, která by mohla průběh těchto aktivit znemožnit nebo by mohla způsobit nesplnění plánovaných výstupů a výsledků. Jako možná rizika lze definovat např. personální změny.)

8.5 ELIMINACE RIZIK

Uveďte, jak hodláte předcházet výše uvedeným rizikům



8.6 POPIS POKRAČOVÁNÍ ČINNOSTÍ PO SKONČENÍ PROJEKTU

Popis realizace aktivit navazujících na projekt, které jsou plánovány po ukončení financování:

Budou aktivity projektu realizovány po ukončení financování? Pokud ano, tak které a v jakém rozsahu? Jak zajistíte financování těchto aktivit po ukončení financování? Bude zachována případně dále rozvíjena spolupráce s partnery?

8.7 POPIS PŘIDANÉ HODNOTY PROJEKTU

Popište přidané hodnoty projektu a jeho inovativnost

8.8 VAZBY NA JINÉ PROJEKTY

Uveďte, je-li projekt provázaný na jiný předkládaný projekt a jakým způsobem.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

8.9 KLÍČOVÉ AKTIVITY projektu

Podrobný popis realizace klíčové aktivity:

- Kteří členové realizačního týmu se budou na realizaci aktivity podílet?
- Jak budete v rámci této aktivity pracovat s cílovou skupinou?
- Jak je tato aktivita plánovaná z časového hlediska?
- Jaké náklady se k aktivitě vztahují?
- Výstup klíčové aktivity

Co v rámci této aktivity vznikne nového? (Popište, zda v rámci této aktivity bylo něco a) vytvořeno nebo b) inovováno; pokud jste inovovali, napište, k jakému došlo posunu a jak tento posun můžete doložit.) Výstupem může být např. počet proškolených osob nebo osob, kterým bylo poskytnuto poradenství, vytvořený nebo inovovaný studijní materiál, publikace, interaktivní webové stránky projektu apod.

8.10 REALIZAČNÍ TÝM



Popište pracovní náplň pracovníků. Zodpovězte tyto otázky

- Jaká bude převažující pracovní náplň v rámci dané pozice v projektu? (Definujte nejčastější typ činností, které bude muset pracovník v této pozici vykonávat)
- Na jakých konkrétních klíčových aktivitách se bude v rámci projektu podílet? (Popište, v jakých klíčových aktivitách bude pracovník převážně zapojen a jakým konkrétním způsobem.)
- Jaké náklady (jiné než osobní a režie) se budou k dané pozici vázat? (Pokud je to relevantní, uveďte, zda se k výkonu dané pozice budou vázat nějaké konkrétní náklady např. školení, stáž, náklady na notebook či mobilní telefon atp.)

8.11 PUBLICITA PROJEKTU

- Informační akce (konference, semináře, workshopy, veletrhy, výstavy, soutěže atd.)



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Informační a komunikační materiál (plakát, leták, brožura, skládačka, informační sdělení, zpravodaj, studie, prezenční listiny, certifikáty atd.)
- Propagační předměty
- Viditelné umístění trvalé informační desky
- Zvláštní tiskové a mediální zprávy
- Oznámení ve všech mediálních prezentacích
- Oznámení ve všech vzdělávacích materiálech
- Uvědomění příjemců pomoci
- Internetové stránky projektu
- Jiné formy zajištění publicity projektu



Úkol:

Vytvořte podle výše uvedené struktury PÍSEMNOU ŽÁDOST PROJEKTU NOVÁ KANCELÁŘ a DVOUDENNÍ EXKURZE DO PRAHY.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

9 LOGICKÝ RÁMCOVÝ PŘÍSTUP



Logický rámcový přístup (LFA) je specifická metodologie strategického plánování při přípravě projektů

Výstupem LFA je matice logických vazeb (LogFrame).

Použití LFA bývá povinné pro projekty podporované EU.

Každý projekt EU musí být prezentován ve formě Logframu (snadná a přehledná sumarizace projektového návrhu s popisem logických vazeb a projektových parametrů).

Využití LFA v přípravě LogFramu je týmovou prací která zahrnuje:

- zástupce všech zúčastněných stran v daném projektu;
- konzultanta, který je obeznámen s tímto typem práce.

Jednotliví členové týmu nemusí být nutně obeznámeni s a LogFramem. Činnost mohou provádět externí konzultanti.

Plní několik funkcí:

- definuje a vytváří strukturovanou sadu cílů a výstupů projektu;
- vytváří jasný, stručný, logický popis navrhovaného projektu;
- napomáhá identifikovat možná rizika implementace projektu;
- poskytuje užitečný základ pro hodnocení projektu.

9.1 Jednotlivé kroky LFA



Celý proces přípravy může být rozdělen do pěti kroků:

1. Situační analýza;
2. Analýza zúčastněných subjektů;
3. Analýza problému a cíle;
4. Analýza jednotlivých alternativ;
5. Plánování jednotlivých aktivit.

Těchto pět kroků je obvykle nedílnou součástí strategického plánování. Jakmile jsou tyto kroky realizovány, můžeme přistoupit k přípravě *matice logických vazeb*

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Situační analýza

Tento dokument popisuje **problém nebo situaci, která má být řešena** v rámci procesu projektové přípravy. Zdrojem informací je zpráva, která popisuje stávající dokument, studie proveditelnosti, předběžná hodnotící zpráva nebo specificky připravená kompilace). Zpracováním této analýzy je obvykle pověřen expert či externí konzultant.

Analýza zúčastněných subjektů

Tento dokument obsahuje **detailní analýzu zúčastněných pracovníků, skupin či organizací**, které mají vliv na daný problém, mohou být problémem ovlivněni nebo jsou ovlivněni potencionálním řešením problému. Cílem tohoto kroku je identifikovat a diskutovat zájmy a očekávání osob či skupin, které jsou klíčové pro úspěch projektu. Zpracováním této analýzy je obvykle pověřen expert či externí konzultant.

Analýza problému a cíle

Jakmile je pracovní tým sestaven, začíná pracovat na identifikaci problému, který má být vyřešen. Tým si sestaví **tzv. strom problému, který obsahuje dílčí problémy, které způsobují řešený, klíčový problém.**

Dalším krokem je naformulování všech částí „stromu problému“ do pozitivních cílů. Zde by mělo dojít k úpravám, které zajistí vyřazení všech nerealistických či nepotřebných cílů, popř. k formulaci nových cílů.

Pracovních schůzek by se měli účastnit zástupci všech zúčastněných stran. Je vhodné před schůzkami připravit a všem účastníkům rozeslat zprávu, která je potom podkladem pro diskuzi.

Analýza jednotlivých alternativ

Předchozí analýza obvykle nastiňuje několik možných strategií, které mohou obsahovat řešení každého z dílčích problémů stejně jako návrh řešení hlavního problému. Vzhledem k tomu, že zdroje na realizaci projektu jsou obvykle omezené **je nutné vyhodnotit jednotlivé alternativy a zvolit nejvhodnější z nich.**

Z tohoto důvodu je nezbytné, aby se zúčastněné subjekty rozhodly, základě jakých kritérií má být analýza provedena. Tato fáze přípravy projektu je obvykle realizována experty na základě kritérií, která jsou stanovena zástupci zúčastněných subjektů.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Plánování aktivit

Poté, co jsou určeny cíle a vybrána jedna z možných alternativ řešení můžeme zahájit plánovací fázi, fázi řešení. V této fázi jsou stanoveny **detailní aktivity pro realizaci jednotlivých dílčích cílů**. Plánování aktivit je obvykle realizováno experty nebo externími konzultanty. Závěrečným krokem LFA je vytvoření Matice logických vazeb, tzv. LogFrame (**Logical Framework Matrix**).

- LogFrame je dokument, který sumarizuje výsledky LFA procesu.
- LogFrame obsahuje 4 sloupce a 4 řádky.

Jeho hlavním účelem je propojit cíle projektu se vstupy, procesy a požadovanými výstupy, které jsou nezbytné k realizaci projektu.

Tabulka č. 3: Popis, jak vyplnit LogFrame

NÁZEV PROJEKTU			
Popis	Objektivně měřitelné indikátory	Způsob ověření	Rizika a předpoklady
Obecný cíl Jaký je celkový cíl v širším smyslu, jehož splnění projekt pomůže? Formulace cíle musí korespondovat se zaměřením dané oblasti podpory v operačním programu.	Jaké jsou celkové klíčové indikátory (ukazatele) spojené s celkovým cílem?	Jaké indikátory (ukazatele) změříme? Jaké jsou zdroje informací pro tyto indikátory?	
Bezprostřední/specifický cíl(e) Jaké jsou specifické cíle, jichž má projekt dosáhnout?	Které kvantitativní nebo kvalitativní indikátory ukazují, zda a do jaké míry jsou splněny specifické cíle projektu?	Jaké jsou zdroje informací, které existují nebo které mohou být získány? Jaké jsou metody, požadované k získání takovýchto informací?	Jaké jsou faktory a podmínky, které nejsou pod přímou kontrolou v rámci projektu, ale jsou nezbytné pro dosažení těchto cílů? Jaká rizika musíme zvážit?
Výstupy Jaké jsou konkrétní výstupy, o kterých předpokládáme, že jsou nutné k dosažení specifických cílů?	Jaké jsou indikátory, pomocí nichž měříme, zda a do jaké míry projekt splňuje předpokládané výsledky a dopady?	Jaké jsou zdroje informací pro tyto indikátory?	Jaké externí faktory a podmínky musí být realizovány, aby bylo dosaženo očekávaných výstupů a



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

			výsledků podle plánu?
<p>Aktivity Jaké jsou klíčové aktivity, které musí být provedeny a v jakém pořadí tak, aby bylo dosaženo očekávaných výstupů?</p>	<p>Vstupy Jaké jsou zdroje nutné pro realizaci aktivit, tj. pracovníci, zařízení, školení, studie, dodávky, provozní prostory, atd.?</p>	<p>Jaké jsou zdroje informací o postupu projektu?</p>	<p>Jaké předběžné podmínky jsou požadovány před začátkem projektu? Jaké podmínky mimo přímou kontrolu v rámci projektu musí existovat, aby mohly být plánované aktivity realizovány?</p>



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

9.2 MATICE LOGICKÝCH VAZEB



Narrative Summary (Popis)

text, který popisuje cíle. Indikátory dávají odpověď na následující otázky:

Objectively Verifiable Indicators (Objektivně měřitelné indikátory) indikátory, které dokládají způsoby, jakými bude dosaženo cílů, jak budou realizovány výstupy a vstupy.

Means Verification (Způsoby ověření) ty specifikují zdroj informace, jejíž pomocí měříme nebo ověřujeme indikátory. *Například: data z měření kvality ovzduší; záznam o vydání stavebního povolení; expertní posudek, apod.*

Assumptions/Risks (Předpoklady/Rizika)

Jsou významné události, podmínky, okolnosti nebo rozhodnutí, které nejsou součástí projektu, které realizátoři projektu nemusí nutně přímo ovlivňovat. Jsou velmi významná z hlediska uskutečnění projektu.

Například: ochota domácností připojit se na plynovou distribuční síť; výše inflace, apod.

Názvy řádků

- **Wider Objective (Obecný cíl)** – je to cíl vyšší úrovně než ta, kterou řeší náš projekt. Souvisí s klíčovým, obecným problémem, který byl identifikován v rámci LFA. Tento cíl neřeší jen náš projekt, ale mnoho dalších projektů.
- **Project Purpose (Bezprostřední cíl)** – je očekávaný efekt, který projekt dosáhne naplněním plánovaných výstupů. Obvykle je vyjádřen jako jistá kvalitativní změna, která je realizována pomocí plánovaných výstupů.
- **Outputs (Výstupy)** – hmatatelné výsledky, které garantuje pracovní tým, který řídí projekt. Výstupy jsou realizovány v předem stanoveném časovém horizontu.
- **Inputs/Activities (Vstupy/Aktivity)** vstupy jsou zdroje, které projekt „spotřebovává“ v průběhu realizace jednotlivých aktivit. Obvykle jimi jsou lidské zdroje, finanční prostředky, materiál, technika a čas. Aktivity jsou v projektu realizovány tak, aby bylo dosaženo očekávaných výstupů.

Vertikální logika



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Vertikální logika spojuje tři úrovně cílů v LogFrame:

výstupy, bezprostřední cíl a obecný cíl.

To znamená, že:

- dokončení aktivit by mělo vést k očekávaným výstupům;
- dosažení očekávaných výstupů by mělo vést k realizaci bezprostředního cíle;
- dosažení bezprostředního cíle by mělo přispět k realizaci obecného cíle.

Horizontální logika

Horizontální logika vychází z položek v kolonce předpoklady a rizika. Jestliže se vyvarujeme rizik a zároveň jsou naplněny předpoklady, můžeme očekávat, že obecný cíl, bezprostřední cíle a výstupy budou úspěšně naplněny.

Tvorba matice

- LogFrame je obvykle zpracován skupinou expertů/konzultantů ve spolupráci s členy pracovního týmu.
- Proces vyplňování jednotlivých částí tabulky vyžaduje, aby pracovní tým vyřešil řadu otázek, které se mohou zdánlivě jevit jako samozřejmé.
- Je zapotřebí opětovně zvažovat co hodláme projektem dosáhnout a jakým způsobem bude náš záměr naplněn.
- Na konci této části projektové přípravy bychom měli mít precizně promyšlený projekt, který řeší skutečné problémy v dané lokalitě či regionu.

Při vyplňování LogFramu bychom měli mít na paměti následující pravidla:

- začněte v levém sloupci a postupně vyplňujte jednotlivá pole směrem doprava od popisu k rizikům a předpokladům);
- vyplňujte tabulku odshora dolů, nikdy ne naopak;
- kolonku rizika a předpoklady vyplňte až jako poslední;
- jestliže je to příliš obtížné, nechejte kolonku rizika a předpoklady u obecného cíle prázdnou.

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

9.3 Tabulka vnitřních vazeb logického rámce projektu

Tabulka č. 4: Vnitřní vazby logického rámce projektu

Slovní popis jednotlivých úrovní projektu	Objektivně měřitelné ukazatele	Zdroje a způsob ověření	Rizika a předpoklady
Celkový cíl	Měřený čím	Zdroje pro ověření	
Přispívají ke splnění			
Výsledky (účel/záměr)	Měřený čím	Zdroje pro ověření	A předpokládají co
Vedou ke splnění			
Výstupy	Měřené čím	Zdroje pro ověření	A předpokládají co
Vedou ke splnění			
Aktivity	Prostředky (vstupy)	Zdroje pro ověření	Za předpokladu, že
Předběžné podmínky			

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Vytvořte LOGFRAME Vašeho projektu

Rizika a předpoklady				
Způsob ověření				
Objektivně měřitelné indikátory				Vstupy
Popis	Obecný cíl	Bezprostřední/specifický cíl(e)	Výstupy	Aktivita



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

10 REALIZACE PROJEKTU

Realizace projektu je především úkolem vedoucího projektu. Řídí realizační tým v oblastech:

10.1 Řízení aktivit projektu

Na základě navrženého a schváleného plánu dochází k provedení jednotlivých činností, které směřují k dosažení cíle projektu. Hlavním úkolem je koordinace činností a kontrola jejich souladu s plánem. V této oblasti je rozhodující komunikace, řešení konfliktů. Nemalý význam má i ujasnění si, jaké informace kdo potřebuje, jak se mají interpretovat, práce se zpětnou vazbou.



10.2 Dohled nad realizací

Rozhodující je plán projektu, ale realita může být jiná. V okamžiku narušení plánu je pak nutné nastavit opravné prostředky a řešení. Pro monitorování stavu reality můžeme použít:

- Vlastní průběžné pozorování
- Pracovní výkazy a protokoly
- Koordinační porady
- Evidenční záznamy
- Operativní hlášení, zprávy, zápisy, ...

10.3 Podávání zpráv

O realizaci projektu musí být přehled především v případě, jestliže projekt řešíme na zakázku, máme zadavatele. Formu, obsah a četnost většinou určí zadavatel sám.



10.4 Vedení porad

Nedílnou součástí řízení projektu jsou porady. Ty musí být efektivní, věcné, mají rozkrýt problémy a dospět k jejich řešení. Hlavní zásady vedení porad:



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Ujasněte si, proč se má porada konat a s jakým výsledkem.
- Promyslete si, kolik lidí se má porady zúčastnit, koho potřebujete. Efektivní porada nemá mít víc než 7 účastníků.
- Zvolte vhodné místo setkání
- Účastníkům porady rozešlete její program, popřípadě s jednotlivými účastníky program proberte
- Vedoucí porady musí být dobře připraven
- Poradu začněte pozitivně
- Pokud jde o pravidelnou poradu týmu, překontrolujte na začátku plnění úkolů z minulé porady
- Držte se stanoveného programu, problémy mimo program porady nechte na její konec
- Na závěr porady požádejte (v případě, že je na poradě menší počet lidí) každého jednotlivě, aby řekl svůj názor k řešeným problémům
- V několika větách shrňte, co se objasnilo, vyřešilo, jaké jsou úkoly pro další období
- Co nejdříve rozešlete všem účastníkům zápis z porady



10.5 Zápisy z porad

Zápisy z porad by měly mít jednotnou strukturu. Při formování týmu na začátku projektu je vhodné vytvořit si šablonu zápisů z porad. Tím se zápisy stanou přehledné, budou mít jednotnou strukturu a všichni členové týmu se v nich budou dobře orientovat. V zápisech z porad by neměly chybět popisy problémů a úkolů, termíny a přidělení zodpovědnosti.



Úkol

- Vytvořte formulář na zápisy z porad (například z třídnických hodin).
- Vyzkoušejte si vedení porady – v rámci třídnické hodiny, praktického vyučování, ... a závěry z porady zaznamenejte formou zápisu.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

11 PUBLICITA PROJEKTU



Nedílnou součástí projektu je jeho publicita. Veřejnost, nadřízení i ostatní zaměstnanci by měli být informováni, co projektem řešíte, čím se zabýváte. Projekt vyžaduje velké úsilí všech, kteří se na něm podílejí.

Jak můžeme projekt propagovat?

- Letáky
- Článkem v tisku
- Informací na webových stránkách
- Fotografiemi, videoukázkami
- Umístit logo projektu na propagační materiály
- Nástěnkou
- Vyvěšováním zpráv o postupu projektu
- Informační akce (konference, semináře, workshopy, veletrhy, výstavy, soutěže atd.)
- Plakát
- Brožura
- Skládačka
- Prezenční listiny
- Trvalá informační deska
- Oznámení v médiích

Zveřejnění informací o projektu je i jistou formou odměny pro ty, kteří se na jeho přípravě a realizaci podílí.

Úkol

Vyberte si některé z námětů a vytvořte je.



- Leták k projektu školního plesu (exkurze, sportovní akce, ...)
- Článek na webové stránky školy o přípravě a průběhu školního plesu (exkurze, sportovní akce, ...)
- Na „Den otevřených dveří“ brožuru o škole.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- Logo akce (školy, třídy, ...)
- Nástěnku z průběhu projektu (exkurze, ples školy, den otevřených dveří, ...)

Místo pro vaše návrhy



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

12 UKONČENÍ A VYHODNOCENÍ PROJEKTU

Po realizaci projektu provedeme jeho vyhodnocení. Uvědomíme si, jak byl projekt úspěšný, vzniklé problémy, které během projektu nastaly. Budeme mít informaci, jak postupovat při plánování a realizaci dalších projektů. S výsledky projektu seznámíme co největší okruh lidí. Například pomocí webových stránek, článkem v novinách, vytvoříme nástěnku, kam dáme fotodokumentaci projektu. Vyhodnocení slouží k poučení, co bylo uděláno dobře a co špatně. Zpracovává se ihned po skončení projektu.

12.1 Kroky při hodnocení projektu

- Provedeme kompletaci dokumentace
- Popřípadě uspořádáme závěrečnou konferenci
- Prezentujeme projekt ostatním pracovníkům
- Můžeme doplnit banku rizik o nová, která se vyskytla v průběhu projektu
- Vydáme závěrečnou zprávu



12.2 Závěrečná zpráva

Závěrečná zpráva obsahuje přehled výsledků projektu a poskytne přehled o celém projektu. Měla by být zpracována uceleně. Buď získáte osnovu závěrečné zprávy od zadavatele, vedení školy nebo si ji vytvoříte sami. Na co byste neměli v závěrečné zprávě zapomenout?

- Na naplnění cílů
- Využití finančních prostředků
- Co se v projektu podařilo
- Co se nepodařilo, kde byly problémy
- Výstupy projektu
- Práce v týmu
- Přínos projektu





evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Úkol:

Vytvořte si před studiem následující kapitoly prezentaci projektu NOVÁ KANCELÁŘ nebo DVOUDENNÍ EXKURZE DO PRAHY. Po prostudování 13. kapitoly se zaměřte na chyby, které jste udělali a zamyslete se, jak je odstraníte. Svou prezentaci přepracujte s využitím zásad tvorby prezentací.

Místo pro vaše poznámky



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

13 PREZENTACE PROJEKTU

Při přípravě, realizaci nebo ukončení projektu se často setkáme s tím, že jej budeme někomu představovat. Většinou využíváme program PowerPoint. Jde o osvědčený programový nástroj, který nám umožní dobře uspořádat myšlenky, podpoří vizuálně náš řečnický projev. Při tvorbě prezentací a jejich realizaci bychom se měli držet několika zásad.

13.1 Zásady tvorby prezentací

- Vždy si promyslete, co budou obsahovat jednotlivé snímky. Prezentace musí mít logickou strukturu.
- Méně je více. Doporučuje se 5 slov na řádek a maximálně 10 řádků.
- Prezentace je pouze osnova vašeho přednesu. Nikdy ji nečtete. Text ve snímcích doplňujte dalšími informacemi.
- Omezte číselné údaje, používejte raději grafy, obrázky.
- Obrázky musí být dostatečně velké – zhruba $\frac{1}{4}$ snímku.
- Pozor na barvy. Snímky by měly mít tmavé pozadí a světlý text. Důležitá je i volba barev. Při zobrazení na počítači mohou barvy vypadat úplně jinak, než při zobrazení na plátně. Vždy si na plátně výslednou prezentaci vyzkoušejte.
- Při „řízené“ prezentaci (ovládáte si posuny jednotlivých snímků sami) používejte animační nástroje s citem. Není vhodné, aby se texty otáčely, měly zvuky, sypaly se, atd. Animaci používejte pro tvorbu prezentačních programů ve smyčkách – na výstavy, veletrhy, dny otevřených dveří.
- Prezentaci si vždy vyzkoušejte, vytvořte si časový itinerář. Udělejte si jednotlivým snímkům poznámky, několikrát si ji řekněte nahlas, popřípadě před někým.
- Mluvte pomalu, zřetelně, v krátkých větách. Dělejte pomlky, neustále udržujte oční kontakt s posluchači, neobracejte se k nim zády.
- Nezapomínejte na řeč těla. Tvoří $\frac{3}{4}$ úspěchu vašeho přednesu.
- Připravte si odpovědi na možné otázky.
- Držte se vždy myšlenky, že prezentace podporuje váš přednes, vaši práci. Posluchači se přišli od vás něco dovědět a ne zjistit, jak umíte aplikovat všechny funkce a možnosti programu PowerPoint.





INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



13.2 Ukončení projektu

Vše už máte zrealizované, zkompletované, založené. Nezapomeňte proto úspěšně zvládnutý projekt řádně oslavit, prezentovat na veřejnosti a hlavně poděkovat projektovému týmu za jeho realizaci.

Místo pro vaše poznámky

14 PROJEKT – SHRNU TÍ

Úkol:



Sepište si, co je projekt a co všechno je třeba udělat při tvorbě projektu. Svě poznámky si porovnejte s následujícím textem. Zamyslete, co jste neuvodli a proč.

1. Máme nápad, potřebu řešit problém.
2. Najdeme si lidi, vytvoříme projektový tým.
3. Podrobně vše popíšeme, vytvoříme si zadání, promyslíme cíle a postupy, jak jich chceme dosáhnout. Vycházíme z principu trojimperativu CO – JAK – ZA KOLIK.
4. Začneme pracovat na plánu projektu.
5. Popíšeme aktivity (činnosti, úkoly) a vytvoříme jejich strukturu – rozklad činností. Aktivity seřadíme tak, aby na sebe logicky navazovaly, očíslováme je pro lepší identifikaci.
6. Každé aktivitě přiřadíme časový horizont a vytvoříme časový plán (harmonogram).
7. Promyslíme, kdo bude na dané aktivitě pracovat. Vytvoříme matici odpovědnosti.
8. Začneme odhadovat financování jednotlivých aktivit – náklady na lidi (školení, platy, pracovní podmínky, cestovné, atd.) a ostatní náklady (stroje, software, propagace, např. výroba učebních textů, atd.) Vytvoříme finanční plán (harmonogram).
9. Identifikujeme rizika projektu, vyhodnotíme, odstraníme nebo eliminujeme a připravíme si, jak na ně budeme reagovat, když nastanou. Vytvoříme plán rizik.
10. Vyznačíme si milníky –termíny, kdy která etapa končí.
11. Nastavíme si způsoby komunikace během projektu, plán porad, formy sdělení informací, kritéria hodnocení aktivit, lidí.
12. Naplánujeme si propagaci projektu – kdy ji provedeme a jakým způsobem.
13. Všechno sepíšeme.
14. Zahájíme projekt.
15. Sledujeme naplněnost cílů, kontrolujeme, vyhodnocujeme, provádíme aktualizaci plánu, řešíme rizika, sledujeme milníky,



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

děláme porady, informujeme spolupracovníky a nadřízené, propagujeme.

16. Vyhodnotíme projekt
17. Uzavřeme projekt.
18. Zkompletujeme dokumentaci a uložíme ji na dostupném místě.
19. Vytvoříme k projektu prezentaci.
20. Seznámíme s úspěchy projektu veřejnost.
21. Poděkujeme všem, kteří se projektu podíleli.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

15 MÍSTO ZÁVĚRU - INSPIRACE

Aby se vám lépe projekty tvořili, zařazujeme na konec dokumentu jednoduchý projekt, který řeší organizaci adaptačního kurzu pro 1. ročníky střední školy.



Projekt je výsledkem žádosti o finanční prostředky poskytované krajem. Maximální výše financí mohla být 30 000 Kč.



Přesný název projektu: Adaptační kurz pro žáky prvních ročníků střední školy se zaměřením na rozvoj komunikačních schopností a prevenci sociálně patologických jevů.	
Realizátor projektu (osoba zodpovědná za realizaci a vyúčtování projektu):	
příjmení, jméno, titul:	Alena Nováková
funkce:	učitelka – preventistka sociálně patologických jevů
organizace:	Střední odborná škola, Olomouc, Na Vlčinci 3
Termín zahájení projektu:	1. března 2009
termín ukončení projektu:	30. listopadu 2009
kvalifikace realizátor	Realizátorka projektu je preventistkou sociálně patologických jevů na škole Je vyučující tělesné výchovy, biologie a ekologie na škole. Má (vzdělání, mnohaleté zkušenosti s organizací sportovních aktivit pro naše žáky – odborné např. turistické kurzy, lyžařské kurzy, vede sportovní hry. Paní zkušenost Nováková vytváří každoročně minimální plán prevence sociálně patologických jevů a nad veškerými akcemi tohoto plánu dohlíží.
Souhrn (základní idea, cíl a stručný obsah projektu):	

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Cílem projektu je eliminace rizik sociálně patologických jevů spojených s přechodem žáků základní školy na střední školu. Na základě zkušeností při výchově a vzdělávání žáků a s možností tvorby školních vzdělávacích programů si uvědomujeme, že přestup žáků ze základní školy na střední školu je pro většinu z nich obtížný. Nejedná se jen o začlenění se do nového kolektivu, nalezení svého místa v něm, ale i změna učebních návyků, nových povinností a práv. V neposlední řadě žáci se při přechodu na střední školu stávají více samostatnými a hrozí zde možnost ovlivnění jejich života negativními jevy, ke kterým mají nyní blíže. Je nutné s nimi od prvních dnů na střední škole pracovat. Naučit je komunikaci, sebehodnocení, umění prosadit se v kolektivu, rozeznat nástrahy drog, alkoholismu, sebepoškozování. Chceme u žáků eliminovat obavy z nového kolektivu, podnitit v nich uvědomění si zodpovědnosti za své chování, naučit je pracovat v týmu, navodit zdravou atmosféru pro práci na naší střední škole.

Od 1. září 2009 zahajujeme výuku tří studijních oborů 1. ročníků podle nových školních vzdělávacích programů, které v současné době dokončujeme. Součástí těchto ŠVP je i adaptační kurz pro žáky nastupujících 1. ročníků. Chceme se žáky intenzivně pracovat ihned po nástupu na naši školu.

Celkové náklady projektu:

	Celkem	% z celkových nákladů projektu
Celková částka:	60	100 %
Kraj (částka):	15	25 %
Vlastní zdroje (částka):	45	75 %
Jiné zdroje (částka):		

Druh nákladu/výdaje	Celkově plánované náklady/výdaje projektu		
	Plánované náklady/výdaje (v Kč)	Požadovaná dotace (v Kč)	Podíl dotace na nákladech/výdajích (v %)
1. Spotřeba materiálu			
spotřeba základního materiálu	3	3	100 %
spotřeba kancelářských potřeb			
knihy, časopisy, odborné texty, učebnice	1	1	100 %
2. Služby			
telefony-hovorné	1	1	100 %
pronájem nebytových prostor	4	4	100 %
3. Osobní náklady			
3.1 Mzdové náklady			



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

mzdy a platy (hrubá mzda)			
zákonné odvody z mezd			
dohody o provedení práce			
dohody o pracovní činnosti			
3.2 Honoráře, odměny účinkujícím			
lektoři ARPOK pro kurz 1.9.-3.9. 09	2	2	100 %
lektoři ARPOK pro kurz 3.9.-5.9. 09	2	2	100 %
lektoři ARPOK pro kurz 7.9.-9.9. 09	2	2	100 %

Popis projektu

1. Popis současného stavu problematiky, kterou projekt řeší.

Naším záměrem je pravidelně pořádat adaptační kurzy pro žáky prvních ročníků, které by pomohly studenty připravit na změnu školy a práci v novém kolektivu, eliminovaly by rizika sociálně patologických jevů, která žáky čekají při přechodu na střední školu, rozvíjely komunikaci, navodily zdravou atmosféru pro práci na střední škole. Také chceme, aby třídní učitel co nejdříve poznal své žáky. V současné době jsme žádné setkání studentů, kde by se mohli seznámit a poznat před zahájením výuky, neorganizovali. Očekáváme, že program adaptačního kurzu bude mít velký význam pro výuku žáků. V minulých letech jsme v oblasti minimální prevence sociálně patologických jevů pořádali pro žáky besedy, přednášky. Vzhledem k tomu, že tyto akce probíhaly v době výuky, nebyl pak následně dostatečný prostor pro práci se získanými informacemi. V adaptačním kurzu budeme mít možnost s žáky získané informace rozvíjet, pracovat v týmech, diskutovat, posilovat jejich komunikační schopnosti.

2. Zdůvodnění potřebnosti projektu.

Adaptační kurz bude třídní pro jednotlivé třídy. Celkem tedy 3 kurzy. Bude se konat na Pohořanech, kde využijeme ubytovacích možností DDM Olomouc. Program zaměříme na specifickou primární prevenci, která se týká této věkové kategorie. Důraz budeme klást na prevenci užívání legálních drog, předcházení společensky nežádoucích jevů a posílení dovedností odmítnout tyto skutečnosti. Adaptační kurz je možností, jak vytvořit zdravé prostředí v budoucí třídě. V neobvyklých situacích získají studenti prostor poznat nejen sebe a spolužáky, ale i učitele. Třídní učitel má možnost se seznámit s třídou a alespoň částečně poznat vztahy mezi žáky. Během školního roku je tato možnost malá, protože sportovních kurzů se účastní podle zájmu necelých 50 % studentů (důvodem je finanční



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

náročnost pro některé rodiče, chybějící materiální vybavení). Třídní učitel se jich účastní málokdy, protože jsou tyto akce organizovány vyučujícími tělesné výchovy (sportovní kurzy) nebo učiteli odborných předmětů (exkurze). Navíc organizujeme většinou jen jednodenní odborné exkurze.

Program kurzu vychází z ŠVP a je začleněn v Minimálním preventivním programu školy.

Vzhledem k tomu, že naši žáci jsou spíše ze sociálně slabších skupin, je pro nás velmi obtížné pořádat pro ně finančně náročné akce. Dotace získané z projektu bychom chtěli využít pro zaplacení programů, který bude vytvořen lektory ARPOK (náklady na jeden program jsou ve výši 2000,- Kč). Dále k zaplacení pronájmu nebytových prostor ubytovacího zařízení – jedná se o 9 dnů v ceně 500,-Kč za jeden den. Náklady na dopravu, ubytování, stravování si budou žáci hradit sami.

3. Cíle projektu.

- Prvotním cílem projektu je připravit žáky na vstup do nové školy a umožnit jim navázat nové vztahy.
- Ukázat v konkrétních situacích výhody týmové práce.
- Vést studenty ke zdravému životnímu stylu a odmítání legálních i nelegálních drog.
- Rozvinout jejich schopnosti aktivně řešit různé situace, aktivně ovlivňovat své okolí, podněcovat k zodpovědnosti za svá rozhodnutí.
- Podněcovat žáky k péči o životní prostředí a pochopit nutnost trvale udržitelného rozvoje.

4. Vymezení cílové populace.

Adaptační kurzy jsou určeny pro žáky prvního ročníku věkové skupiny 16 let. Zúčastní se jich celkem asi 90 žáků – v tomto okamžiku nemáme přesný počet žáků ve třídách, protože ještě neproběhlo přijímací řízení. Vycházíme z počtu přijatých žáků v minulém školním roce. Jednotlivé třídy budou mít podle přijatých žáků počet 30.

5. Metody a formy, jakými bude projekt realizován

Adaptační kurz bude realizovat organizační tým vytvořený z hlavního vedoucího kurzu, třídních učitelů a metodika primární prevence nebo výchovného poradce. Důležitá je i přítomnost školního psychologa, který začne pracovat na škole od 1. března tohoto školního roku. Jako pomocné organizátory využijeme studenty z vyšších ročníků.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Ve spolupráci s Hnutím duha připravíme zdravé jídlo; lektoři ARPOK pro studenty připraví program zaměřený na prevenci sociálně patologických jevů, hry zaměřené na sebepoznání a týmovou spolupráci, využijeme program policie ČR zaměřený na specifickou prevenci.

Celým kurzem se budou prolínat komunikační hry, žáci budou pracovat v týmech, získané poznatky budou dále zpracovávat například ve formě koláží, kterými si pak mohou vyzdobit svoji kmenovou třídu.

Základní struktura programu adaptačního kurzu:

1. den: příjezd na místo konání, ubytování, hry zaměřené na seznámení celé skupiny i jednotlivců
odpoledne: program orientovaný na prevenci sociálně patologických jevů, hry zaměřené na sebepoznání a týmovou spolupráci (lektoři ARPOK)
večer: hry v přírodě
2. den: program zaměřený na specifickou prevenci ve spolupráci Preventivní skupinou Policie ČR, komunikační hry, práce školního psychologa – poznávání kolektivu třídy a uvědomění si role v něm
3. den: aktivity zaměřené na zpracování získaných poznatků, diskuse, tvorba koláží
odpoledne: hodnocení, odjezd

Program bude založen na zážitkovém učení a po jednotlivých aktivitách bude následovat jejich zhodnocení ze stran žáků a učitele. Celkový výstup psychologů umožní poukázat na možné zvláštnosti ve skupině i rizikové faktory.

6. Způsob hodnocení efektivity projektu:

Vyhodnocení adaptačního kurzu – zhodnocení účastníků na závěr kurzu; dále následným dotazníkovým šetřením u žáků, které se uskuteční až v měsíci říjnu – bude možné sledovat účinnost kurzu a vyhodnotit srovnání mezi hodnocením ihned po kurzu a po měsíčním působení ve škole; sledování účinnosti kurzu třídními učiteli, školním psychologem, preventistou sociálně patologických jevů na škole a prostřednictvím dotazníkového šetření oslovíme i zákonné zástupce žáků.

Informace o adaptačních kurzech budou zveřejněny na webových stránkách školy, ve školním časopise. Žáci se budou aktivně podílet na výzdobě svých kmenových učeben. Rodiče budou seznámeni



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

s hodnocením kurzu a jeho efektivitou na třídních schůzkách v měsíci listopadu.

7. Rámcový časový harmonogram projektu:

březen až srpen 2009	Příprava adaptačních kurzů pro obory 1. ročníků Provoz a ekonomika dopravy, Aplikovaná chemie, Logistické a finanční služby. Spolupráce s lektory, kteří budou participovat na adaptačních kurzech, příprava pracovních materiálů, zajištění a organizace kurzu.
září 2009	Realizace adaptačních kurzů 1. 9. až 3. 9. 2009 pro 1. r. Aplikovaná chemie 3. 9. až 5. 9. 2009 pro 1. r. Logistické a finanční služby 7. 9. až 9. 9. 2009 pro 1. r. Provoz a ekonomika dopravy.
září až listopad 2009	Sledování účinnosti kurzu, dotazníková a jejich vyhodnocení.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

SEZNAM LITERATURY

1. MILTON D. ROSENAU.: **Řízení projektů**. Brno: Computer Press, 2007. 344 s. ISBN 978-80-251-1506-0
2. CRKALOVÁ A., RIETHOF N.: **Jak zefektivnit práci v týmu**. Praha. Grada Publishing, 2007. 200 S. ISBN 978-80-247-1624-4
3. MAREK D, KANTOR T., **Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie**. Brno: Barrister & Principal, 2007. 210 str. ISBN: 978-80-87029-13-8
4. NEWTON R., **Úspěšný projektový manažer**. Praha: Grada Publishing, 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2544-4
5. HABERLEITNER E., DEISTLER E., UNGVARI R., **Vedení lidí a koučování v každodenní praxi**. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2654-0



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

PŘÍLOHA – TEST TÝMOVÝCH ROLÍ

Dostupné na <http://lide.fmk.utb.cz/pavla-kotyzova/>



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

VÝSLEDKY TESTŮ

TEST 1:

A3, B2, C2, D1

TEST 2:

Správné odpovědi jsou vyznačeny *tučnou kurzívou*:

1. Návštěva filmového představení
2. ***Organizace DNE OTEVŘENÝCH DVEŘÍ***
3. ***Tvorba Školního vzdělávacího programu***
4. ***Organizace exkurze***
5. Účast na semináři
6. ***Vzdělávání pracovníků organizace***
7. ***Stavba bazénu***

TEST 3:

A3, B3, C1

TEST 4:

A2, B2, C3