Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Ředitel školy v roli projektového manažera

Mgr. Bc. Iva Lokajová

Centrum školského managementu

Vedoucí diplomové práce: RNDr. Jana Marková

Studijní program: Management vzdělávání

2013

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Ředitel školy v roli projektového manažera vypracovala pod vedením vedoucího diplomové práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato diplomová práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Lipci 19. 6. 2013

.....

Podpis

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí své diplomové práce RNDr. Janě Markové za metodickou a odbornou pomoc a cenné rady při vedení mé diplomové práce. Rovněž bych chtěla poděkovat doc. Ing. Jiřímu Skalickému, CSc., Ing. Janu Doležalovi, Ph.D., Ing. Jiřímu Krátkému a Ing. Ondřeji Cinglovi za vstřícnost a odborné rady z oblasti projektového řízení.

NÁZEV:

Ředitel školy v roli projektového manažera

AUTOR:

Mgr. Bc. Iva Lokajová

KATEDRA

Centrum školského managementu

VEDOUCÍ PRÁCE:

RNDr. Jana Marková

ABSTRAKT:

Diplomová práce „Ředitel školy v roli projektového manažera“ se zaměřuje na problematiku projektového řízení ve školství. Zpracované téma by mělo pomoci zejména začínajícím ředitelům škol v základní orientaci v oblasti projektového řízení. Vysvětluje základní pojmy projektového řízení a zabývá se popisem forem a metod projektového řízení. Objasňuje základní úkoly, činnosti a kompetence projektového manažera ve školství. Výzkumná část se snaží zmapovat doposud příliš neprobádanou oblast projektového řízení u ředitelů základních a mateřských škol, analyzovat a zviditelnit potřeby ředitelů škol v této oblasti. Ze závěrů vyplývá, že ačkoliv si zejména základní školy uvědomují přínos zapojení do projektů pro školu, jejich podpora je v této oblasti nedostačující. Diplomová práce přináší návrhy opatření, které by mohly sloužit k lepší podpoře projektových manažerů ve školství.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Projekt, projektové management, projektový manažer ve škole

TITLE:

Headmaster as a project manager

AUTHOR:

Mgr. Bc. Iva Lokajová

DEPARTMENT:

The centre of school management

SUPERVISOR:

RNDr. Jana Marková

ABSTRACT:

The thesis "Headmaster as a project manager" focuses on the topic of project management in schools. The processed topic should help novice headmasters in particular with the fundamentals of project management. It explains the basic concepts of project management and deals with the description of the forms and methods of project management. It explains the basic tasks, activities and competence of the project manager in education. The research part is trying to map out a so far relatively unexplored area of project management for headmasters of primary schools and kindergartens as well as analyze and visualize the needs of school headmasters in the area. The conclusions show that although elementary schools in particular recognize the benefits of participating in projects for schools, their support in this area is inadequate. The thesis offers proposals for measures that could be used to improve support for project managers in education.

KEYWORDS:

project, project management, project manager at school

Motto:

„*Na začátku každého dobrého a kvalitního projektu by měla být myšlenka, nikoliv fakt, že právě teď někdo nabízí peníze.*“ J. Hruška (Náměty, 2013)

Obsah

Úvod 10

1. Základní pojmy projektového řízení 12

1.1. Projekt 12

1.1.1. Atributy projektu 13

1.1.2. Projekt ve škole 16

1.2. Projektový management 18

1.3. Životní cyklus projektu 19

1.3.1. Předprojektová fáze 19

1.3.2. Projektové fáze 23

1.3.3. Poprojektové fáze 29

2. Ředitel školy v roli projektového manažera 31

2.1. Základní úkoly a činnosti projektového manažera 32

2.2. Kompetence projektového manažera 33

2.2.1. Kompetence projektového manažera ve školství 37

3. Odborné kompetence projektového manažera ve školství 40

3.1. Logický rámec (Logframe) 40

3.2. WBS 43

3.3. Analýza nákladů a přínosů (CBA – Cost-Benefit Analysis) 45

3.4. SWOT analýza 45

3.5. Řízení zainteresovaných stran 46

3.6. Matice odpovědnosti (Responsibility Assingment Matrix) 48

3.7. Ganttův diagram 49

3.8. Řízení rizik 49

3.9. Finanční řízení projektů 51

4. Sociální kompetence projektového manažera ve školství 58

4.1. Efektivní komunikace 58

4.2. Efektivní řízení konfliktů v týmu 60
4.3. Motivace 63
5. Výzkumná část 65
5.1. Cíle výzkumného šetření 65
5.2. Výzkumné předpoklady 65
5.3. Výzkumný vzorek 66
5.3.1. Metodologie 66
5.3.2. Obsahová analýza předchozích výzkumných šetření 67
5.3.3. Strukturovaný rozhovor s odborníky na projektové řízení 67
5.3.4. Rozhovory s řediteli škol 68
5.3.5. Dotazníkové šetření 68
5.4. Předvýzkum 69
5.5. Získávání primárních informaci 69
5.6. Charakteristika respondentů 70
5.7. Výzkumný problém 70
5.8. Zpracování a analýza dat výzkumných šetření 71
5.8.1. Charakteristika respondentů 71
5.8.2. Výsledky zjištění vztahující se k výzkumnému předpokladu číslo 1 .. 72
5.8.3. Výsledky zjištění vztahující se k výzkumnému předpokladu číslo 2 .. 84
5.8.4. Výsledky zjištění vztahující se k výzkumnému předpokladu číslo 3 .. 88
5.8.5. Výsledky zjištění vztahující se k výzkumnému předpokladu číslo 4 .. 91
5.8.6. Výsledky zjištění vztahující se k výzkumnému předpokladu číslo 5 .. 95
5.8.7. Výsledky zjištění vztahující se k výzkumnému předpokladu číslo 6 105
5.9. Přínos diplomové práce pro oblast školského managementu 113
5.10. Analýza potřeb ředitelů škol v oblasti projektového řízení 114
5.11. Návrhy opatření 114
5.12. Návrhy pro další výzkumnou činnost v oblasti projektového řízení ... 117

Závěr 118

Zdroje 120

Přílohy 129

Úvod

Ve školství se v posledních letech skloňuje slovo projekt ve všech pádech. Projektové řízení přechází postupně z oblasti komerční i do oblasti školství. Ve školách se setkáváme s nutností zapojení školy do nejrůznějších projektů. Projektová činnost má vliv nejen na rozvoj školy, ale i na rozvoj vztahů uvnitř školy. Ředitelé škol se však setkávají s nejrůznějšími překážkami a stupňujícími požadavky kladenými na ně jako na projektové manažery.

Ve škole vzniká tedy nová funkce – projektový manažer (často označován jako project manager) a s tím i logicky poptávka po nových znalostech z oblasti projektového řízení. Znalost projektového řízení je kompetence, která se hodí každému řediteli školy, ať už projekt řídí sám či deleguje na ostatní. Ředitelé škol musí pružně a rychle reagovat na změny a takovou změnu může přinést projekt a jeho řízení. Pokud tedy chtějí ředitelé v dnešní měnící se době obstát, je nutné, aby si neustále osvojovali nové znalosti a dovednosti a samozřejmě tyto nabyté znalosti a dovednosti dále rozvíjeli.

Projektový manažer musí při vedení projektu prokázat nejen své odborné znalosti, ale i svoji odpovědnost za využití lidských a materiálních zdrojů projektu, za rozpočet, ale i časový plán projektu. Teoretická část práce poskytne začínajícím projektovým manažerům vše, v čem by se měl člověk pověřený řízením projektu orientovat.

Z širokého spektra možností, které skýtá oblast školského managementu v dnešním 21. století, si autorka zvolila téma „Ředitel školy v roli projektového manažera“. Důvodů k výběru tohoto tématu je hned několik. Jedním z nich je aktuálnost tohoto tématu pro oblast školství a školského managementu, dále zapálenost autorky do projektových aktivit, ale i doposud neprobádaná oblast projektového řízení zejména v základních školách.

Cílem práce je zmapovat situaci v oblasti projektového řízení u ředitelů základních a mateřských škol, popsat všechny klíčové oblasti, ve kterých se ředitel jako projektový manažer musí orientovat, a na základě analýzy výzkumného šetření zjistit současné potřeby ředitelů škol v této oblasti a navrhnout možná opatření.

Tento cíl bude rozpracován do několika dílčích cílů, které charakterizují výzkumné otázky:

1. V jaké míře se ředitelé škol zapojují do projektových aktivit a výzev?
2. Kdo zpravidla organizačně zajišťuje projektovou činnost ve škole?
3. Co způsobuje ředitelům škol největší obtíže při řízení projektů?
4. Které kompetence by měl ředitel v oblasti projektového managementu zvládat, a jsou ředitelé škol ochotni tyto kompetence dále rozvíjet?
5. Je dostatečně zajištěna podpora ředitelů škol v roli projektových manažerů ve školství?

Na základě zodpovězení těchto otázek budou definovány potřeby ředitelů škol v oblasti projektového řízení a navržena opatření, která by měla přispět k podpoře projektových manažerů ve školství.

Diplomová práce se dělí na dvě základní části – teoretickou a část věnující se výzkumu. Teoretická část vychází ze studia odborné manažerské a pedagogické literatury. V této části jsou nejprve shrnuty základní pojmy týkající se projektového řízení a objasněny jednotlivé fáze projektu. Popisuje jednotlivé činnosti ředitele školy, které musí v těchto fázích realizovat. Následující kapitoly se věnují řediteli školy v roli projektového manažera a poskytují přehled základních odborných a sociálních kompetencí projektového manažera. Druhá část práce se věnuje výzkumnému šetření. Výzkumná část vychází z výzkumných otázek, které si autorka stanovila v úvodu své diplomové práce. Popisuje průběh celého výzkumného šetření, použité výzkumné nástroje, výběr výzkumného vzorku, metody sběru dat, jejich zpracování, shrnutí a analýzu.

Závěr diplomové práce interpretuje výsledky výzkumného šetření, definuje přínos práce pro oblast školského managementu a navrhuje opatření, která by měla vést ke zlepšení podpory projektových manažerů ve školství.

1. Základní pojmy projektového řízení

Projektovému managementu se věnuje poměrně rozsáhlé množství odborné literatury. Ovšem jen nepatrné procento z publikovaných poznatků se věnuje problematice projektového řízení ve školství. Tato kapitola definuje základní pojmy, které jsou důležité k orientaci a pochopení problematiky projektového managementu. Seznamuje s životním cyklem projektu a popisuje základní činnosti ředitele školy, které musí v jednotlivých fázích projektu uskutečnit.

1.1. Projekt

Hned na začátku je důležité definovat pojem projekt a pojmenovat obecné vlastnosti projektu. Zamezíme tak velmi častým pochybením, kdy je projektem často nazýváno to, co projektem být nemá. Existuje mnoho různých definic, ale jejich smysl je obdobný.

Význam slova projekt má původ v latinském slovese proicere, které v překladu znamená hodit něco dopředu. V originále toto slovo znamená „to, co přijde před tím, než něco jiného nastane“ (Štefánek a kol., 2011). V současné době se v projektovém řízení vychází z anglosaského pojetí slova project jako prostředek plánování a řízení rozsáhlých operací (Příprava, 2013).

V publikacích, které se věnují projektovému řízení, nalezneme různé definice pojmu projekt. Němec (2011, s. 11) definuje projekt „jako cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení.“ Staníček (2009) popisuje projekt jako sekvenci činnosti mající jeden začátek a jeden konec, přidělené zdroje a směřující k vytvoření určitých produktů.

Podrobnější charakteristiku uvádí Dvořák (2008, s. 12), který definuje projekt jako „něco, co se ještě nedělalo. Projekt se vyznačuje především pevným časovým harmonogramem, rozpočtem nákladů na celý svůj životní cyklus a dočasnou organizací zdrojů.“

Nejvýstižněji charakterizuje projekt Štefánek (2011, s. 12): „Projekt je soubor aktivit k naplnění jedinečného cíle. Je vymezen časem, financemi, lidskými a materiálními zdroji. Projekt je realizován projektovým týmem v podmínkách

nadprůměrné nejistoty za využití komplexních metod. Realizace projektu je realizace změny.“

V současné době se však v projektovém řízení nejčastěji používá definice, která je obsažena v normě ČSN/ISO 10 006 (Management jakosti v managementu projektu): „Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji. Jak vyplývá z definice, projekt je proces, jenž je realizovaný proto, aby byla navozena změna z výchozího stavu do plánovaného cílového stavu“ (Lacko, 2012).

Můžeme konstatovat, že existuje všeobecná shoda, že projekt je úspěšný, pokud se podaří dosáhnout:

1. stanoveného cíle,
2. ve stanoveném čase,
3. se stanoveným rozpočtem (zdroji).

Ve školství je projekt velmi často chápán jako proces aktivit, na něž byly poskytnuty dotace.

1.1.1. Atributy projektu

Každý projekt je jedinečný, neopakovatelný, dočasný a na jeho řešení se zpravidla podílí jiný tým projektantů. Je vždy spojen s rizikem neúspěchu (Rosenau, 2003).

Definice ISO nepřímo určuje atributy projektu, což jsou vlastnosti, které musí mít proces, který chceme realizovat projektovým řízením jako projekt:

1. jedinečnost cíle a podmínek,
2. vymezení cíle projektu,
3. řízení projektovým týmem,
4. komplexnost řešeného problému,
5. nadprůměrná rizikovost (Lacko, 2012).

Je důležité vymezit obsah jednotlivých atributů.

1. **Jedinečnost projektu**

Úspěšný projekt musí mít přesně stanovený cíl. Jednou z pomůcek pro dobré definování cíle je technika SMART. Cíl by měl být podle této techniky:

S – specifický a specifikovaný (specific) – protože potřebujeme vědět CO?,

M – měřitelný (measurable) – abychom byli schopni říct, že jsme něčeho dosáhli,

A – akceptovaný (agreed) – pro jistotu, že všichni relevantní vědí a souhlasí,

R – realistický (realistic) – aby bylo zřejmé, že stojíme nohama na zemi,

T – termínovaný (timed) – protože bez určení termínu výše uvedené postrádá smyslu. Někdy se ještě dodává I, jakožto – integrovaný (integrated) do organizační strategie.

Jedinečnost projektu tedy vztahujeme především k cíli projektu, který nám říká, jak originální problém budeme řešit a jak jedinečný výstup bude na konci projektu dodán (Štefánek a kol, 2011).

2. **Vymezenost projektu**

Projekt musí být vymezen v čase, v nákladech a zdrojích (ponejvíce v lidských zdrojích). Projekty mají trojrozměrný cíl. Označujeme ho termínem **trojimperativ**. Je ohraničen třemi základními pojmy – cílem (specifikací, výstupy, kvalitou), časem a náklady (zdroji). Všechny tyto veličiny jsou vzájemně provázané a propojené. Když se změní jedna z nich a druhá má zůstat nezměněna, musí se změnit odpovídajícím způsobem třetí. Trojimperativ může být pro lepší představu znázorněn jako trojúhelník (srov. Rosenau, 2003; Doležal, 2009; Štefánek a kol., 2011 a další).

Obrázek č. 1 – Trojimperativ projektu – zdroj Svozilová, 2011, s. 23

3. Kooperativnost projektu

Protože řízení projektů je komplikované, musí být všechny činnosti účelně a dobře koordinované. Činnosti, týkající se návrhu a implementace projektu je potřeba účelně a dobře koordinovat. Projekt řídí projektový tým, v jehož čele stojí manažer projektu s přirozenou autoritou a vedoucími schopnostmi (leadership). Členové týmu mají znát zásady projektového řízení a měli by být účinně motivováni k úspěšnému dokončení projektu. Plán komunikace v rámci projektu by měl zajistit efektivní informovanost projektového týmu a všech zúčastněných o průběhu projektu (reporting), aby mohl být vyhodnocován stav projektu, porovnáván s plánovaným stavem a mohla být přijímána příslušná opatření k nápravě a dalšímu postupu (Lacko, 2012).

4. Komplexnost projektu

Komplexnost je charakterizována různorodostí metod, které jsou využívány v průběhu životního cyklu projektu. Při řízení projektu je třeba používat účinné metody projektového řízení – metodu logického rámce, metody pro analýzu rizik a další.

5. **Rizikovost projektu**

Tato vlastnost vyplývá ze všech výše uvedených vlastností projektu. Každý projekt přináší s sebou riziko. Řízení projektových rizik (project risk management) představuje nástroj pro zvýšení úspěšnosti současných projektů. V žádném projektu by tedy neměla chybět analýza rizik. (Lacko, 2012).

1.1.2. Projekt ve škole

Pol a Marx (2003) definují projekty jako možný instrument řízení plánované změny kultury škol a jejich rozvoje. V obecné rovině pak vymezují projekt jako organizovaný sociální proces, který má specifické zaměření a cíle a probíhá během vymezeného časového období.

Z hlediska řízení lze tedy projekty ve škole v zásadě využít:

- „pro řešení relativně běžných úkolů účinnějším způsobem (např. uvedení a využívání počítačů do školy) – jde o přístup přísněji zaměřený na úkol;
- v přístupech aspirujících na komplexnější změny, které aktivují sociálně-emoční úroveň“ (Marx, Pol, 2003).

Pol a Marx (2003) dále charakterizují obecné charakteristiky fungování projektů ve školách:

1. *„Osoba, která rozhoduje* o instalování projektu, která činí “konečná rozhodnutí” o charakteristikách projektu (struktuře apod.) hraje klíčovou roli. Obvykle, ale ne nutně, je to ředitel školy. Takový člověk může, ale nemusí, být součástí projektu. Někdy může sám zahájit práci na projektu a pak předat hlavní odpovědnost někomu jinému.
2. *Entita (projektová skupina) spolupracujících lidí či skupin lidí*, kteří ve škole pracují (učitelé, lidé z vedení školy), často kombinovaná s lidmi, skupinami nebo institucemi zvenčí – těmi, kteří jsou v nějakém vztahu ke škole (rodiči, studenty apod.).
3. *Omezený čas života projektu*: projekt končí, když jsou splněny jeho cíle. Zajištění stálého, pravidelného fungování toho, co je realizovanou inovací, patří již obvykle k úkolům základní běžné školní organizace, nikoli

projektové skupiny. To znamená, že čas projektu končí, když se inovace stává součástí základní běžné školní organizace. Např. v projektu, jehož cílem je zavést do školy počítače, se v určitý moment stávají počítače normální součástí života školy – tehdy projekt končí a odpovědnost za pokračování "věci počítačů" na sebe přebírá základní běžná školní organizace.

4. *Projekt není součástí základní běžné školní organizace*: má svou vlastní organizační strukturu. Často má projekt vlastní řídící skupinu, řadu pracovních skupin, včetně koordinující skupiny, a jednotlivých pracovníků – všechny s dobře popsanými odpovědnostmi, funkcemi, úkoly. Každý jedinec v projektu má jasně vymezen a popsán úkol, do kterého je vedle své normální práce ve škole zapojen. Lidé ke splnění úkolu obvykle potřebují zdroje a podporu (čas, informace apod.). Projekt si může vytvořit kulturu, která se liší od kultury základní běžné organizace školy. Může tak ovlivňovat i základní organizaci školy – ve smyslu změny kultury základní běžné školní organizace směrem ke kultuře vyvinuté v projektu."

Projekt může být úspěšně uskutečněn pouze tehdy, když jsou vedení školy i většina pracovníků opravdu přesvědčeni o tom, že **projekt přispěje k rozvoji školy**.

1.2. Projektový management

Projekty vyžadují projektové řízení. Je důležité tedy zodpovědět otázku: Co je projektové řízení?

Taylor (2007) charakterizuje projektové řízení jako umění a vědu, jak řídit krátkodobé aktivity, které mají omezený počet počátečních a koncových bodů. Podle vymezení PMI (Project Management Institute) je projektový management „aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu“ (in Svozilová, 2011, s. 19).

Oproti tomu definuje Chvalovský (2005) projektové řízení jako „formální proces identifikace, koordinace a průběžného nasazení lidských a jiných zdrojů s cílem dosažení projektových cílů podle časového rozvrhu, při dodržení stanovených nákladů a kvalitativních požadavků.“ Kerzner definuje projektový management jako „souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů“ (in Svozilová, 2011, s. 19). Povšimneme si, že Kerzner v definici uvádí všechny manažerské funkce, a tak na rozdíl od obecné definice managementu vymezuje projektový management hlavně časem a specifikací cílů a záměrů.

Z principů obecného managementu vychází i teorie Project Management Insitute (2008), která definuje projektový management jako „aplikaci znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu.“

V odborné literatuře se setkáváme s mnoha dalšími definicemi projektového řízení. Tyto definice se sice od sebe odlišují, ale mají společnou podstatu, která charakterizuje projektové řízení jako vynaložené úsilí s využitím znalostí a metod projektového řízení tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů.

Projektové řízení ve školství je proces, ve kterém školy využívají své zdroje k realizaci projektů za pomoci základních metod a forem projektového řízení.

1.3. Životní cyklus projektu

Projekt se většinou skládá z několika na sebe navazujících fází. Rozdělení projektu na jednotlivé fáze umožňuje efektivní plánování celého projektu. Rozdělení projektu do menších celků umožní lépe definovat jednotlivé výstupy projektu a zjednoduší nejenom projektové řízení, ale i kontrolu.

V odborné literatuře (in Svozilová; Taylor; Rosenau; Němec; Doležal; Štefánek; Chválovský a další) se setkáváme s několika přístupy rozdělení projektu do jednotlivých fází. Životní cyklus projektu můžeme rozdělit například na tyto jednotlivé fáze:

- koncepce, plánování, provedení, ukončení;
- definice, plán, implementace, dokončení;
- zahájení, příprava, konstrukce, předávání;
- popis projektu, plánování projektu, realizace projektu, hodnocení projektu;
- fáze iniciace, fáze koncepce, fáze návrhu, fáze prováděcí (realizace), fáze kompletace, fáze likvidace;
- hrubý koncept, plánování, přípravné práce, realizace, ukončení projektu.

Každá fáze je jiná, něčím specifická a je závislá na předcházející fázi.

Dále se zaměříme na jednotlivé fáze dle IPMA. IPMA rozděluje projekt na 3 fáze (Doležal, Máchal, Lacko, 2012):

1. předprojektová fáze (přípravná, definiční),
2. projektová fáze (realizační),
3. poprojektová fáze (vyhodnocovací).

1.3.1. Předprojektová fáze

Předprojektová fáze definuje vizi projektu a hledá odpověď na otázku, proč máme projekt realizovat. Vize projektu je představa budoucího stavu, je však zapotřebí, aby tato vize byla formulována dostatečně konkrétně a vycházela z analýzy stávajícího stavu školy.

Cílem této fáze je posoudit, zda je projekt potřebný a pro školu dostatečně zajímavý. Tato fáze se věnuje příležitosti pro projekt a posuzuje proveditelnost daného záměru. V této fázi se obvykle zpracovává studie příležitosti a studie proveditelnosti.

Studie příležitostí (Opportunity Study) – Sieber (2004, s. 6) ji definuje jako „dokument, který pokládá určitý základ předinvestiční fáze, v rámci něhož je definována co největší řada investičních příležitostí, o nichž lze v této etapě uvažovat jako o potenciálně ekonomicky výnosných.“ Studie odpovídá na otázku, zda je vhodné navrhnout a realizovat projekt.

Doležal (2009, s. 156–157) podrobněji rozvádí možnou podobu takové studie, která se skládá z analýzy podnětů, analýzy příležitosti, analýzy hrozeb a problémů, základní koncepce problémů.

Analýza podnětů:

- Podněty trhu
- Podněty od zákazníků resp. uživatelů – učitelů, žáků, rodičů, zřizovatele
- Podněty od vedení firmy – vedení školy
- Podněty získané analýzou prognostických trendů
- Podněty nových objevů vědy a techniky
- Podněty získané analýzou chování konkurence

Analýza příležitostí:

- Příležitosti na trhu příslušné komodity
- Příležitosti z hlediska finanční situace firmy – školy
- Příležitosti z hlediska disponibilních personálních zdrojů

Analýza hrozeb a nutných reakcí na ně:

- Seznam významných hrozeb, na které je vhodné reagovat

(hrozby od jiných škol, hrozby nových legislativních podmínek)

Analýza problémů, u kterých existuje příležitost řešení

Základní koncepce a obsah záměru

- První formulace obsahu projektu

Odhad nadějnosti záměru

- První hrubé odhady nákladů a přínosů, jejich porovnání

Základní předpoklady

- Seznam výchozích předpokladů
- Seznam základních faktorů pro úspěch

Upozornění na významná rizika

- První odhad celkového rizika

Tato studie nám dává **odpověď** na otázku, **zda máme realizovat zamýšlený projekt**. Výsledkem této studie je doporučení nebo nedoporučení realizace daného projektu. Součástí této studie bývá i SWOT analýza.

Studie proveditelnosti (Feasibility Study) definuje Sieber (2004, s. 6) jako dokument, který souhrnně a ze všech realizačně významných hledisek popisuje investiční záměr. Jeho účelem je zhodnotit všechny realizační alternativy a posoudit realizovatelnost daného investičního projektu, jakož i poskytnout veškeré podklady pro samotné investiční rozhodnutí.

Tato studie ukazuje vhodnou cestu k realizaci projektu a upřesňuje obsah projektu, termín zahájení a ukončení projektu, odhadované náklady a zdroje.

Doležal, Máchal, Lacko (2009, s. 157–158) uvádí možný obsah takové studie:

- „Rekapitulace závěrů studie příležitosti a výchozích předpokladů
- Popis základní myšlenky projektu a jeho obsahu (jaký problém se má řešit)
- Specifikace cílů projektu
- Analýza současného stavu
- Analýza současných podmínek pro realizaci projektu

- Lokalizace prostředí projektu
- Organizace a řízení projetu (včetně návrhu vedení projektu a týmu)
- Popis základního řešení
- Odhad délky projektu
- Odhad celkových nákladů na projekt a jejich rámcového průběhu
- Odhad kritických zdrojů
- Návrh milníků
- Odhad přínosů
- Finanční analýza
- Sociální a jiné dopady projektu
- Návaznosti na jiné projekty
- Rozbor základních rizik
- Analýza kritických faktorů úspěchu
- Explicitní podmínky a předpoklady pro průběh projektu
- Doporučení pro projektové fáze“

Některé projekty zpracovávají jenom jednu studii – předprojektovou úvahu, která je souhrnem obou předchozích studií.

Těmito studiemi dostáváme odpovědi na otázky projektu – odkud jdeme, kam chceme dojít, jakou cestu zvolíme a zda má smysl projekt realizovat. Studie mají prokázat, zda jsme vybrali vhodnou variantu, odhadli potřebné finanční prostředky a identifikovali rizika.

U některých menších projektů ve škole může tato fáze zahrnovat jenom diskuzi, brainstorming, slovní odsouhlasení.

V této fázi plní ředitel důležité role. Ze všeho nejdříve musí zvážit, je-li schopen vzít na sebe celkovou odpovědnost za projekt a plnit roli koučujícího lídra těsně spolupracujícího s řídící skupinou projektu a s učiteli a dalšími lidmi ze školy a jejího bezprostředního okolí, kteří participují na projektu. (Marx, Pol, 2003)

Dle Pola a Marxe (2003) musí být schopen přijímat nedefenzivním způsobem kritické připomínky lidí ze školy a okolo školy. Ty se mohou týkat hlavně politiky a chování vedení školy. Teprve v pozdější fázi projektu bývají učitelé a další

zainteresovaní lidé více schopni a ochotni přijímat společně s vedením školy spoluodpovědnost za nezdary v rámci jejich interakce a spolupráce.

Mezi další úkoly ředitele patří zajištění porozumění projektu u učitelů, ale i u rodičů a dalších zaměstnanců školy. „To především předpokládá, že v rámci školy bude existovat široké porozumění tomu, co projekt v jeho hlavních liniích znamená. Nejde však jen o to, aby lidé byli ochotni angažovat se v projektu, ale aby také tuto ochotu otevřeně vyjádřili na schůzkách, kde se diskutují hlavní cíle a plány projektu“ (Marx, Pol, 2003).

Členové projektového týmu by si měli uvědomit, že projekt může být časově náročný, plný nejrůznějších překážek a v jeho průběhu se může každý člen projektového týmu mnoho nového naučit.

„Během předběžné fáze musí ředitel stimulovat některé lidi k členství v řídící skupině projektu. Členové řídící skupiny musí mít pocit, že jsou ostatními zainteresovanými lidmi ze školy či jejího okolí považováni za “spolehlivé” – i to je úkol pro ředitele.“ (Marx, Pol, 2003)

1.3.2. Projektové fáze

V této fázi dochází k sestavení projektového týmu, vytvoření plánu a jeho realizaci zakončenou předáním výsledků a ukončením této fáze projektu. Projektovou fázi můžeme podrobněji rozdělit na:

1. Zahájení
2. Plánování
3. Vlastní realizaci (fyzická realizace projektu)
4. Předání výstupů projektu a ukončení projektu (Doležal,Máchal, Lacko, 2009)

Pokud se rozhodneme projekt realizovat, měla by následovat další fáze – podrobný popis projektu. Při popisu můžeme použít různé nástroje:

1. SWOT analýza (S = strenghts, silné stránky; W = weaknesses, slabé stránky; O = opportunities, příležitosti; T = threats, hrozby)

2. Určení cílů projektu – SMART cíle, cíle musí být jasné a přesně vymezené (určení cílů projektu je velmi důležité pro následné plánování, protože z nich následně odvozujeme další aktivity projektu, rozpočet projektu a personální zajištění projektu)
3. Určení výsledku – určíme, jak bude vypadat výsledný stav
4. Určení zdrojů – určíme zdroje, s jejichž pomocí dosáhneme výsledku

Při plánování projektu nejprve zvažujeme alternativy a poté přistoupíme k vytvoření plánu projektu. Při jeho tvorbě postupně odpovídáme na otázky: Co? Jak? Kdo? Kdy? Za kolik?

- **Co?** – definice předmětu projektu, výsledky a výstupy jednotlivých aktivit projektu
- **Jak?** – aktivity a metody, které budeme realizovat, abychom dosáhli stanovených cílů
- **Kdo?** – projektový tým, který bude projekt realizovat (rozdělení rolí a kompetencí)
- **Kdy?** – časový harmonogram projektu
- **Za kolik?** – rozpočet projektu

Co?

Odpověď na tuto otázku zahrnuje rozpis cílů projektu, které mají souvislost se strategickými cíli školy. Dále obsahuje popis předmětu projektu, tedy co má být v rámci projektu vytvořeno – popis jednotlivých výstupů. Výstupy by měly být popsány jasně, srozumitelně, přesně a jednoznačně. Pokud máme definován předmět projektu, můžeme přistoupit k návrhu podrobného rozpisu prací. Při vytváření podrobného rozpisu prací můžeme využít metody WBS (Work Breakdown Structure), která je podrobněji popsána v následující kapitole. WBS je východiskem pro vytvoření časového rozvrhu projektu (harmonogramu projektu), rozpisu jednotlivých úseků práce a k vytvoření plánu čerpání nákladů projektu – rozpočtu.

Kdo?

V této fázi projektu je nutné sestavit projektový tým. Jedná se o pracovní skupinu lidí, jejichž činnost je podřízena společnému cíli. Výběru členů projektového týmu by měl projektový manažer věnovat značnou pozornost. Projektový tým je základem úspěchu každého projektu. Sestavení projektového týmu je jedním z nejdůležitějších kroků pro úspěšně zvládnutý projekt. Všichni členové týmu musí sdílet společný cíl, vědět, proč je ho třeba dosáhnout, jaká je jejich role v projektovém týmu a co se od nich očekává.

V průběhu realizace projektu prochází tým několika fázemi (Krüger, 2004):

1. Formování týmu – členové se seznamují s úkoly, které budou v projektu plnit a rozdělují si kompetence a odpovědnosti. V této fázi musí ředitel školy případně projektový manažer vymezit jasně úkoly a odpovědnosti dle plánu projektu. Důležité je i určení správného počtu členů projektového týmu.
2. Krystalizace – projektový manažer si ujasňuje strukturu týmu a individuální odpovědnost každého člena týmu.
3. Sesouhlasení – v této fázi je projektový tým připraven realizovat jednotlivé úkoly projektu.
4. Realizace – jedná se o fázi produktivní práce členů týmu na projektu.
5. Rozpuštění – po zdárném ukončení projektu dochází k rozpuštění projektového týmu.

Pol a Marx (2003) uvádí, že proces vytváření projektového týmu ve škole může mít mnoho forem a kroků, a doporučují následující postup, který rozdělují do 7 kroků:

1. „Ředitel vytváří v hlavních bodech předběžný návrh projektu. Ten obsahuje globální formulaci cílů a záměrů, strukturu (řídící skupina, celkový koordinátor, pracovní skupiny, administrativní podpora apod.), hlavní fáze, metody práce, časové rozvržení včetně vyznačení momentů, kdy bude nutné nebo vhodné předkládat zprávy o postupu práce na projektu, rozpočet atd.
2. Diskuse o předběžném návrhu při všeobecné schůzi učitelů, případně dalších lidí, kteří jsou pro projekt relevantní.

3. Možné změny předběžného návrhu, a to tak, aby tento návrh mohl získat širokou podporu účastníků všeobecné schůze. Jde o proces legitimizace projektu.
4. "Definitivní" předběžný návrh projektu v hlavních bodech a navržení jednotlivců ochotných spolupracovat jako členové projektové skupiny.
5. Požadavek na projektovou skupinu, aby vytvořila hlavní body plánu projektu, včetně popisu odpovědností a funkcí či úkolů. Takový plán, byť napsaný stále ještě jen v hlavních bodech, může dokonce vést k některým změnám "definitivního" předběžného návrhu.
6. Diskuse a dohoda s ředitelem školy o plánu vytvořeném v hlavních bodech a o odpovědnostech v něm popsaných, pak diskuse a legitimizace téhož na všeobecné schůzi.
7. Definitivní rozhodnutí o instalování projektové skupiny."

Projektový tým tvoří manažer projektu a členové týmu. Hlavní úkol projektového manažera v projektové fázi spočívá především ve vedení a řízení projektového týmu a kontrole plnění plánu projektu. Důležitým pravidlem projektového manažera je správná motivace týmu, která vede k efektivní týmové práci.

Svozilová (2011) uvádí některá **doporučení, která pomáhají budovat vzájemné vztahy v projektovém týmu:**

1. Jasně vysvětlit cíle projektu a ověřit, zda byly pochopeny.
2. Při osobních pohovorech s členy týmu si ověřit jejich souhlas s jejich postavením a rolí v projektu, zároveň zjistit jejich očekávání od práce v projektovém týmu.
3. Pokud některý z členů nemá zájem o projekt ani po důkladném vysvětlení a diskuzi, uvážit změnu člena projektového týmu.
4. Aktivně udržovat efektivní komunikaci v rámci projektu – pravidelné a komplexní informování o všech okolnostech, stavech a změnách projektu.
5. Podporovat pozitivní náladu, víru v úspěch, zdravé sebevědomí, povzbuzovat všechny členy projektového týmu.
6. Dbát na pravidelná setkávání a jednání s managementem nadřízeným projektu a udržovat pozitivní komunikaci se všemi zainteresovanými stranami.

7. Snažit se eliminovat nežádoucí soutěživost a snahu některých členů týmů získat vliv mimo své pověření.

Ani nejlepší plán není zárukou úspěchu. Povinnosti a pravomoci jednotlivých členů projektového týmu zachycuje metoda matice zodpovědnosti.

Kdy?

V každém projektu je důležitou veličinou čas, který nemůžeme ani ovlivnit ani zastavit. Důležitým prvkem v projektovém řízení je sestavení časového harmonogramu, seřazení činností do časového rámce, odhadnutí doby jejich trvání.

K sestavení časového harmonogramu lze použít několik technik – Ganttovy diagramy, metodu kritické cesty, metodu PERT. Pro projektové manažery ve školství je velmi vhodná a jednoduchá metoda Ganttových diagramů, která je podrobně popsána v kapitole metod projektového řízení.

Za kolik?

Rozpočet projektu je neoddělitelnou součástí projektu a obsahuje veškeré informace o plánu čerpání finančních zdrojů projektu. Je jednou z nejdůležitějších charakteristik projektu. Obsahuje veškeré informace o čerpání zdrojů projektu – celkový souhrn, rozpis detailních položek jednotlivých nákladů projektu. Pro každý projekt mohou existovat různé metodiky vytvoření rozpočtu. Návrh rozpočtu je složitá činnost, která se doporučuje svěřit do rukou odborníků – účetní, finanční manažer. Blíže o financování projektů vypovídá kapitola věnující se finančnímu řízení projektů.

Realizace projektu

Při realizaci projektu se snažíme držet plánu projektu. Během realizace projektu sledujeme, jak se jednotlivé aktivity realizují, a porovnáváme jejich vývoj s časovým harmonogramem. Zároveň sledujeme náklady vynaložené v projektu v závislosti na odhadu nákladů, které jsou nutné k dokončení projektu. Členové projektového týmu hlásí manažerovi průběh realizace projektu a projektový manažer kontroluje plnění úkolů. Zároveň porovnává počty dokončených výstupů s počty plánovaných výstupů.

Kontrola má za úkol zjišťování a ověřování skutečného stavu projektu se stavem plánovaným. Porovnávány a kontrolovány jsou jednotlivé úkoly s plánovanými předpoklady dle harmonogramu a rozpočtu projektu. Jsou nutné ke sledování skutečného postupu prací v projektu oproti plánu. Kontrolou by mělo být zjištěno, zda a v jaké míře je plán projektu dodržován. Kontrola projektu začíná ve chvíli, kdy je projekt zahájen a kdy dochází k čerpání zdrojů projektu. Při kontrole mohou být zjištěny odchylky od původního plánu, které mohou být pozitivní, negativní nebo částečně pozitivní a částečně negativní. Pokud kontrola zjistí významné odchylky, vyžaduje se jejich okamžité odstranění.

Realizační část bývá v projektech nejnáročnější, protože je složena z velkého množství aktivit, ale i zdrojů, které jsou nutné k zabezpečení těchto aktivit. Pokud vycházíme ze Štefánka (2011), můžeme ředitelům škol doporučit několik následujících rad:

1. Realizujte práci tak, jak je stanovena v projektovém plánu.
2. Porovnávejte průběžně plán a skutečnost realizace projektu.
3. Řešte neočekávané problémy okamžitě.
4. Udržujte aktivní komunikaci mezi všemi zainteresovanými stranami.
5. Udržujte produktivitu práce.

Ukončení projektu

V této fázi provedeme vyhodnocení dosažení cílů projektu. Vytvoříme příslušné podklady o průběhu projektu a zpracujeme závěrečnou zprávu. Ukončovací fáze je stejně důležitá jako jiné fáze projektu.

Závěrečná zpráva patří mezi nejdůležitější dokumenty projektu. V závěrečné zprávě jsou zpravidla obsaženy následující informace (Štefánek a kol., 2011):

1. Projektový tým – pozice, odpovědnost, kontakty
2. Úvodní informace – logický rámec
3. Zainteresované strany
4. Harmonogram projektu
5. Rozpočet
6. Rizika
7. Celkové zhodnocení a doporučení a rady do budoucna
8. Přílohy

1.3.3. Poprojektové fáze

Po ukončení projektu nastává tzv. „poprojektová fáze“ – zpětné vyhodnocení všech částí projektu od přípravy, přes realizaci až k ukončení. Časově tato fáze nemusí přímo navazovat na proces uzavření projektu, závisí na charakteru vytvořeného výsledku (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2009).

V poprojektové fázi celý projekt vyhodnotíme a zároveň vyhodnotíme úspěšnost projektu. Za úspěšný můžeme považovat projekt, který naplnil cíle, dodržel časový harmonogram a náklady, které byly pro projekt vyhrazeny. Neúspěšný je naopak projekt, který stanovených cílů nedosáhl. Zkušenosti z realizovaného projektu můžeme využít v dalších projektech. Z tohoto důvodu je nutné analyzovat průběh projektu, určit kladné zkušenosti, ale i chyby, aby se již příště neopakovaly.

Pokorná (2008) definuje nejčastější problémy, které se objevují při řízení projektů. Tyto problémy jsou rozděleny do 4 oblastí.

Problémy v plánování:

- špatná strategie aktivit, metodiky, harmonogramu a rozpočtu
- nesprávné stanovení cílů
- špatné odhady
- podcenění náročnosti a rizik, nedostatky v předpokladech
- opomenutí některých oblastí, vynechání některé ze součástí projektu
- podlehnutí tlaku a spěchu

Problémy v koordinaci:

- chyby v komunikaci
- špatně rozdělené kompetence a schopnosti rozhodování, pomalé schvalovací a rozhodovací procesy
- nejasně stanovené priority
- nedostatečná autorita manažera projektu
- formální nedostatky řízení, nedůslednost
- problémy mezilidských vztahů, nekonstruktivní soutěživost

Problémy v monitorování a kontrole:

- nedostatky v kontrolních metodách
- nedůslednost a nepravidelnost kontrolních metod
- špatně navržená korekční opatření, pomalé rozhodování o jejich aplikaci
- opomenutí kontroly v oblastech řízení rizik a kvality projektu

Problémy v ukončení projektu:

- podcenění dokončovacích prací a závěrečné administrativy
- přílišná volnost ve výkladu naplnění cílů projektu

Znalosti a zkušenosti získané řízením projektu jsou pro každou školu nenahraditelnými zdroji informací. Na jejich základě se škola příště může vyhnout chybám a rizikům, které je na cestě projektem potkaly. Všechny informace, získané v této fázi, se totiž stávají součástí know-how a přináší škole potřebnou konkurenční výhodu.

2. Ředitel školy v roli projektového manažera

Jak uvádí Trojan (2009), ve školství se nevyskytuje komplikovanější role, než je role ředitele školy. Slavíková (2003) uvádí, že stát se ředitelem školy přináší nejen změnu pracovní role, ale i změnu společenského zařazení a postavení. Je to výrazná proměna a pro úspěch jsou nezbytné mnohé kompetence. V dnešní době se neustále zvyšují požadavky na kompetentnost ředitele školy.

Na rozdíl od ostatních organizací, kde se role projektového manažera ujímají odborníci v projektovém managementu, roli projektového manažera ve škole přebírá zpravidla ředitel školy či jeho zástupce, případně pedagogové a ekonomové školy. Roli projektového manažera realizují především vedle své hlavní pracovní náplně. Přitom současné školy řeší mnoho projektů, které přispívají ke zvýšení jejich kvality, budují image školy, proměňují výuku, hledají nové partnery či obnovují vybavení škol.

Z hlediska rozsahu i kvality manažerských funkcí, ekonomického řízení i správní činnosti se ředitel školy v současné době ocitá v pozici vrcholového manažera, avšak ve specifické oblasti školství. Ředitel školy 21. století je dle Egra (2006) manažer, výkonný praktik, leader a byrokrat současně. Vyžaduje se po něm tedy, aby odpovědně řídil školu, měl vizi a nadchnul pro ni ostatní, dohlížel na dodržování formálních požadavků, směrnic a věnoval se správním úkonům.

V rámci celkové proměny školství můžeme pohlížet na ředitele základní školy nejen jako na pedagogického pracovníka, ale také jako na manažera, ekonoma, právníka a vyjednávače a v neposlední řadě i jako projektového manažera.

Projektovým manažerem je osoba, která projekt řídí a je odpovědná za jeho realizaci. Je na něj delegována pravomoc rozhodovat ve věcech projektu a disponovat s jeho určenými zdroji. V ideálním případě se podílí na průběhu celého procesu – iniciuje projekt, plánuje, řídí, monitoruje i uzavírá.

2.1. Základní úkoly a činnosti projektového manažera

Hlavní osobou pro úspěšné zvládnutí projektu je projektový manažer. Zapojení projektového manažera do projektu vyžaduje komplexní souhrn jeho znalostí a dovedností, které jsou technického, organizačního a sociálního charakteru. Vysoké nároky jsou kladeny i na osobnostní vlastnosti.

V obecné rovině definuje Chválovský (2005, s. 22) základní úkoly a činnosti projektového manažera takto:

1. „Formulace vize a konceptu projektu – projektový manažer musí prokázat, že pochopil smysl, cíle a kritéria úspěchu projektu a musí o tom přesvědčit všechny zúčastněné strany na projektu.
2. Formování projektového týmu – projektový manažer musí být schopen sestavit projektový tým z vnitřních a externích zdrojů tak, aby skýtal záruku kvalitní realizace projektu.
3. Plánování projektu – projektový manažer musí ve spolupráci s týmem sestavit podrobný plán projektu ve všech jeho povinných částech.
4. Řízení zdrojů v průběhu realizace projektu – projektový manažer musí koordinovat a řídit členy týmu a zároveň průběžně monitorovat časové kapacity a zdroje projektu.
5. „Reporting“ projektu – projektový manažer musí být schopen v souladu s plánem projektu průběžně dokladovat jednotlivé aspekty projektu, jako je průběh realizace, řešení rizik, změn.
6. Řízení kvality – projektový manažer musí při realizaci postupovat podle plánu kvality.
7. Řízení rizik projektu – projektový manažer musí průběžně monitorovat projektová rizika a řešit rizikové situace.
8. Změnové řízení – projektový manažer musí řídit proces zadávání změnových požadavků, jejich posouzení, schválení, zamítnutí a případnou realizaci.
9. Řešení rozporů a konfliktů v týmu – projektový manažer musí být schopen průběžně sledovat atmosféru v týmu a včas a účinně reagovat na případné konfliktní situace s cílem prevence krizových situací.

10. Dokumentace projektu – projektový manažer musí dokumentovat postup řešení projektu, dokumentovat veškeré změny, odchylky, rizika.
11. Přenos informací mezi managementem a projektovým týmem – projektový manažer musí být schopen přenášet oboustranné informace mezi managementem a projektovým týmem.“

2.2. Kompetence projektového manažera

Slovo „kompetence“ má původ v latinském slově „competentia“, které lze překládat jako „ten, kdo má právo soudit“ nebo „ten, kdo má právo promluvit“ (Pitaš, 2008).

Kompetence manažera je podle Vetešky (2004) schopnost manažera zastávat stanovenou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat přitom určité úrovně efektivity. Hroník (2006) pojímá kompetenci jako způsobilost.

Prokopenko a Kubr (1996, s. 23-25) dělí manažerské kompetence na několik složek, a to následovně:

- „**Znalosti** – jsou získané a v paměti uchované informace o určitých jevech a pojmech a jejich vztazích a souvislostech.
- **Povahové rysy** – určují, jak bude manažer reagovat na určitý soubor událostí.
- **Postoje** – vyplývají z hodnot jedince, spočívají v cítění a zaujímání různých stanovisek pro a proti k různým otázkám.
- **Dovednosti** – jsou schopnosti dělat určité věci, aplikovat znalosti, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí.
- **Zkušenosti** – v tomto vymezení se autoři zabývají otázkou zvyšování kvalifikace v souvislosti s délkou praxe a upozorňují na fakt, že ne vždy a všude platí, že kvalifikace se zvyšuje úměrně s délkou praxe.
- **Kompetence technické** – jedná se o technické znalosti, talent a postoje, které se týkají technologických, informačních, ekonomických a finančních aspektů práce.
- **Kompetence v jednání s lidmi** – do této oblasti patří chování a vystupování jedince, komunikativnost, asertivní styl jednání.“

V projektovém managementu se kompetence nedefinuje ve smyslu „pravomoci“, ale dle Mezinárodní asociace projektového řízení (IPMA) je kompetence „**soubor znalostí, osobních přístupů, dovedností a souvisejících zkušeností, kterých je potřeba pro úspěch v určité pozici**“ (Pitaš, 2008, s. 15).

U projektového manažera nehrají roli pouze znalosti a dovednosti, ale i osobní předpoklady. Nekola (2008, str. 100–102) charakterizuje projektového manažera jako osobu, která má

- „Odborný přehled a potřebné znalosti
- Výrazný pocit odpovědnosti za svou práci
- Osobní schopnosti
- Požadované charakterové vlastnosti
- Zafixovány neopominutelné činnosti během všech fází projektu

Odborný přehled a potřebné znalosti pro:

- Plánování a kontrolu činnosti
- Práci s rozpočtem
- Efektivní rozdělování zdrojů
- Správu rizik a sporných bodů
- Řízení kvality
- Vedení týmu – lidé v týmu jsou spojenci, nikoliv nepřátelé
- Komunikaci interní a externí
- Monitorování a reportování
- Archivaci dokumentu
- Získávání projektové certifikace např. IPMA

Výrazný pocit odpovědnosti za:

- Projekt od jeho zahájení až do jeho dokončení
- Návrh a použití vhodné projektové dokumentace a použití projektových standardů a nástrojů
- Plánování, monitorování a kontrolu projektu
- Přípravu a údržbu projektového plánu, etapových plánů

- Správu projektových rizik, včetně sestavení plánů rizikových událostí a reakcí na ně
- Pracovní výsledky projektového týmu
- Komunikační spojení s případnými příbuznými projekty, aby se zamezilo přehlédnutím anebo duplicitám v práci
- Všeobecný postup projektu vpřed a efektivní využití zdrojů
- Kontrolované a přesně dokumentované provádění změn
- Zajištění integrity projektu
- Efektivnost projektové administrace

Osobní schopnosti:

- Netrémovat lidi a respektovat druhé
- Zvládat stresové situace
- Vést, řídit
- Pracovat přesně v souladu s odsouhlaseným projektovým plánem
- Řešit rizika a konflikty
- Ovládat syntézu a analýzu
- Systémově myslet
- Reagovat dříve než malá záležitost přeroste do velkého problému
- Chápat důsledky nahodilých událostí v projektu a reagovat na ně rychle
- Dobře komunikovat

Požadované charakterové vlastnosti:

- Upřímnost
- Čestnost
- Pravdomluvnost
- Pracovitost
- Rozvážnost
- Ukázněnost
- Odvážnost“

Propracovaněji popisuje charakteristické znaky osobnosti projektového manažera i Brown (in Chválovský, 2005, s. 21):

- „Schopnost systémového myšlení – projektový manažer musí být schopen obsáhnout projekt jako soustavu prvků a jejich vzájemných vazeb.
- Osobnost s vnitřní integritou – projektový manažer musí navenek působit jako důvěryhodná a trvalá autorita.
- Proaktivní jednání – projektový manažer musí být schopen předvídat potencionální problémy a přijmout potřebná opatření.
- Vysoká míra odolnosti vůči stresu – projektový manažer se musí vyrovnat s termíny v harmonogramu, technickými problémy a konfliktní agendou všech zúčastněných stran na projektu.
- Všeobecný ekonomický přehled – projektový manažer musí být schopen interpretovat a pochopit úlohu svého projektu v plnění ekonomických cílů na vyšší úrovni a dostatečně obsáhnout veškeré výstupy, které jsou součástí realizační úrovně projektu.
- Organizační schopnosti – projektový manažer musí být dobrý organizátor, který je schopný přesvědčit a získat okolí pro své cíle.
- Komunikační schopnosti – projektový manažer musí umět naslouchat a slyšet hlasy všech zúčastněných stran na projektu a být schopen jasné, stručné a přesvědčivé písemné a ústní komunikace.
- Hospodaření s časem – projektový manažer musí účelně využívat svůj čas a hospodařit s ním podle priorit projektu.
- Schopnost politika – projektový manažer musí být s to „prodat“ myšlenku projektu širokému auditoriu a kvalifikovaně vyřešit konflikty přicházející současně i z více směrů, které by se mohly stát brzdou projektů.
- Optimismus – projektový manažer musí neustále dávat najevo přístup typu „dokážeme to“ v dobrých i horších údobích života projektu.“

Jak tedy můžeme vidět výše, v současnosti je od projektového manažera vyžadována celá řada rozličných schopností a dovedností, které se neustále zvyšují a rozšiřují.

2.2.1. Kompetence projektového manažera ve školství

V roce 2008 Společnost pro projektové řízení ČR vydala Národní standard kompetencí projektového řízení (Pitaš, 2008), který vychází z mezinárodního kompetenčního modelu ICB (IPMA Competence Baseline®) vydaného v roce 2006 International Project Management Association. V témže roce byl zpracován kompetenční profil projektového manažera ve školství. Ten byl zpracován v rámci veřejné zakázky č. C/10/110 „Projektový manažer 250+ Kompetenční profil projektového manažera ve školství“ společností PM CONSULTING, s.r.o., ve spolupráci s Národním institutem pro další vzdělávání (Holacká, Šlajchová, 2012).

Tento kompetenční profil projektového manažera ve školství vychází z mezinárodních standardů a modelů a přihlíží k specifické oblasti školství. Kompetenční model projektového manažera ve školství se skládá ze 14 kompetenčních oblastí, které jsou dále rozděleny do 3 kompetenčních skupin: skupiny **odborných kompetencí, sociálních kompetencí a kontextuálních kompetencí**. Každá dílčí kompetenční oblast zahrnuje skupinu spolu souvisejících znalostí a dovedností (Kompetenční, 2010).

- „**Odborné** zahrnují soubor tzv. „tvrdých“ kompetencí projektového manažera, které souvisejí se znalostí a uplatňováním principů, technik, metod a nástrojů charakteristických pro projektové řízení (plánování, organizování, řízení, integrace apod.).
- **Sociální** kompetence zahrnují především tzv. „měkké“ kompetence, zejména z oblasti behaviorálních a interpersonálních kompetencí, vedení a řízení lidí.
- **Kontextuální** kompetence pak zahrnují především schopnost chápání širšího prostředí a kontextu, ve kterém se projekt odehrává, a jednání v souladu s ním.“ (Kompetenční, 2010).

Kompetenční model je možné graficky vyjádřit tzv. kompasem kompetencí, který je vyjádřen na následujícím obrázku.

Obrázek č. 2 – Kompas kompetencí projektového manažera ve školství. Zdroj: Kompetenční, 2010, s. 9.

Standard popisuje jednotlivé kompetence a kompetentní manažer ve školství by měl tyto znalosti a schopnosti využívat v praxi při vedení projektů.

14 kompetenčních oblastí projektového manažera ve školství:

A. Odborné kompetence projektového manažera ve školství

1. „Řízení integrace projektu – projektový manažer integruje a řídí všechny aspekty projektu, jakož i vazby projektu s jeho blízkým i širším okolím.
2. Řízení rozsahu projektu – projektový manažer vymezuje věcné hranice projektu a řídí jeho obsah a rozsah.
3. Řízení času projektu – projektový manažer specifikuje časový rámec projektu a řídí veškeré projektové aktivity v souladu s ním.
4. Finanční řízení projektu – projektový manažer koordinuje a řídí finanční aspekty projektu.

5. Řízení jakosti projektu – projektový manažer stanovuje, koordinuje a řídí jakostní aspekty projektu a kvalitu výstupů.
6. Řízení rizik projektu – projektový manažer ochraňuje úspěch projektu koordinací a řízením neurčitosti, nejistoty a rizik projektu; systematicky vyhledává a využívá příležitostí pro posílení či zlepšení jakéhokoliv aspektu projektu.
7. Řízení změn projektu – projektový manažer koordinuje a řídí změny v projektu.
8. Práce s informacemi a dokumentací – projektový manažer efektivně pracuje s informacemi a dokumentací projektu.

B. Sociální kompetence projektového manažera ve školství

9. Komunikace a vyjednávání – projektový manažer vytváří a udržuje rámec pro efektivní komunikaci na projektu i mezi projektem a jeho okolím.
10. Vedení a motivace projektového týmu, týmová práce – projektový manažer organizuje, vede, řídí a motivuje projektový tým na cestě k dosažení cílů projektu.
11. Řízení výkonu a orientace na výsledky – projektový manažer efektivně řídí svoji osobní výkonnost i výkonnost projektového týmu při orientaci na cíle a výsledky projektu.
12. Předcházení a zvládání kritických a konfliktních situací – projektový manažer proaktivně předchází vzniku kritických a konfliktních situací a efektivně je zvládá, pokud nastanou.

C. Kontextové kompetence projektového manažera ve školství

13. Projektové řízení v kontextu organizace – projektový manažer rozumí širšímu kontextu prostředí, ve kterém se projekt odehrává a jehož je projekt součástí.
14. Etika, právo a společenská odpovědnost – projektový manažer myslí a jedná v souladu s principy a zásadami práva, etiky a pravidly sociální a společenské odpovědnosti. PM projevuje respekt k hodnotám, kterých se projekt dotýká, a lidem, se kterými přichází do styku“ (Holacká, Šlajchová, 2012).

3. Odborné kompetence projektového manažera ve školství

Ředitel školy v roli projektového manažera může projekty řídit různorodě. Jednak na základě zkušeností s realizací obdobných aktivit v minulosti, jednak svým "selským" rozumem. Přesto náročnost a rozsáhlost projektů vyžaduje znalost alespoň základních metod projektového řízení. Projektové metody lze aplikovat nejenom v různých odvětvích jako je strojírenství, zemědělství, kultura, ale znalost technik a metod projektového řízení se uplatňuje i v oblasti školství. V závislosti na rostoucím počtu projektů ve školství vzrůstá potřeba úpravy postupů, které vycházejí z obecných metod projektového managementu, ale jsou přizpůsobeny specifickému prostředí škol.

Projektový management obsahuje bohatý rejstřík metod, postupů a nástrojů. Projektoví manažeři využívají ve své praxi však jen některé. Metody projektového řízení směřují k definování cílů, vizí a strategií rozvoje školy. Využití metod a technik projektového řízení umožňuje škole si věci představit, zvážit a naplánovat. Využití vhodných technik vede k zefektivnění práce a snížení rizik.

Gertler, Hrvoľová a Polednáková (2001) vymezují, že techniky a metody projektového řízení pomáhají zabezpečit úspěšnou realizaci projektu, ale pokud je projekt od začátku spojen se zásadními nedostatky, je již málo pravděpodobné, že by samotné techniky a metody zachránily projekt.

Na základě studia odborné literatury a doporučení odborníků ze Společnosti pro projektové řízení jsou vybrány a popsány pouze základní techniky projektového řízení, které mohou ředitelé škol využít nejenom při řízení projektů, ale i ve své běžné praxi při řízení výchovně vzdělávacího procesu.

3.1. Logický rámec (Logframe)

Metoda logického rámce slouží pro plánování, realizaci a vyhodnocení projektu. S pomocí logického rámce můžeme projekt sepsat přehledně, srozumitelně a jasně. Logický rámec má podobu tabulky se čtyřmi sloupci a čtyřmi řádky.

LOGICKÝ RÁMEC

Název projektu: Plánované dokončení:
Projektový tým: Zpracováno dne:

Popis projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Prostředky ověření	Předpoklady
Záměr projektu: Vyšší cíl projektu. Proč chceme dosáhnout změny? Popis přínosů projektu po realizaci.	Podle čeho poznáme, že jsme přispěli k naplnění daného vyššího cíle projektu.	Zdroje údajů pro ověření ukazatelů na úrovni záměru	Nevyplňuje se ...
Cíl projektu: Čeho chceme projektem dosáhnout, co vytvoříme, v čem spočívá konkrétní změna? Připouští se stanovení pouze jednoho cíle pro daný projekt.	Stav při ukončení projektu. Ukazatele, podle kterých bude hodnocena úspěšnost daného projektu.	Zdroje údajů pro ověření ukazatelů na úrovni cíle.	**(Cíl vůči záměru)** Které vnější předpoklady zaručují, aby již dosažený cíl mohl přispět ke splnění záměru?
Výstupy To co má být dodáno, co vše musí být vytvořeno v rámci daného projektu, aby byl splněn účel projektu. Projektový tým je přímo odpovědný za dosažení výstupů. Uvádíme 3 až 6 výstupů.	Dodací podmínky. V jakém množství, jakosti a čase je třeba dodat jednotlivé výstupy. Z praktického hlediska zde nevyžadujeme pouhé dodání výstupu, ale především jeho funkčnost a provozuschopnost.	Zdroje pro ověření splnění dodacích podmínek	**(Výstupy vůči cíli)** Jaké vnější podmínky zaručují (takové, jež nemůžeme nebo nechceme ovlivňovat), aby dosažené výstupy vedly k naplnění cíle?
Klíčové činnosti Hlavní svazky činností, které je třeba vykonat pro dosažení výstupů. Tyto hlavní skupiny činností (max 3-5) představují vlastně strukturu členění prací pro daný projekt.	**Vstupy a zdroje:** Čeho všeho je třeba pro provedení činností. Velmi stručný přehled materiálu, lidí, času. Toto lze uvést též ve finančním vyjádření - rozpočet. Lze připojit i informaci o zdrojích (instituce, fondy, partneři...).	Hrubý časový rámec klíčových činností	**(Činnosti vůči výstupům)** Jaké vnější předpoklady zaručují, aby provedené činnosti vedly k dosažení výstupů v plánovaném čase a nákladech?
			(Co musí platit před zahájením projektu) Jaké předběžné podmínky jsou vyžadovány před zahájením projektu?

Obrázek č. 3 – Logický rámec
Zdroj: http://www.lbms.cz/Kurzy/images/ZRPJ_Obr2%20LogickyRamec.png

Podle logického rámce by měl každý pochopit (Štefánek a kol., 2011, s. 45):

1. „Proč projekt realizujeme?
2. Co pro to musíme udělat?
3. Jak to budeme dělat?“

Jednotlivé úrovně na sebe logicky navazují a jednotlivé části jsou v přímé příčinné souvislosti. Vertikálně je rozdělen do 4 skupin: záměr, cíl projektu, výstupy projektu a činnosti.

Nejprve si stanovíme cíl projektu**.** Definováním cíle odpovíme na otázku: *Čeho konkrétně chceme dosáhnout?* Cíl musí být pro projekt vždy jeden (Doležal, Máchal, Lacko, 2009).

Výstupy projektu musí být konkrétní a dávají odpověď na otázku: *Jak chceme změny dosáhnout*? Odpovídají konkrétní podobě cíle.

Činnosti (klíčové aktivity) uvádějí hlavní aktivity, které budeme realizovat. Všechny aktivity musí mít přímou vazbu na výstupy projektu. Uvádíme pouze ty aktivity, které jsou z projektu financovány.

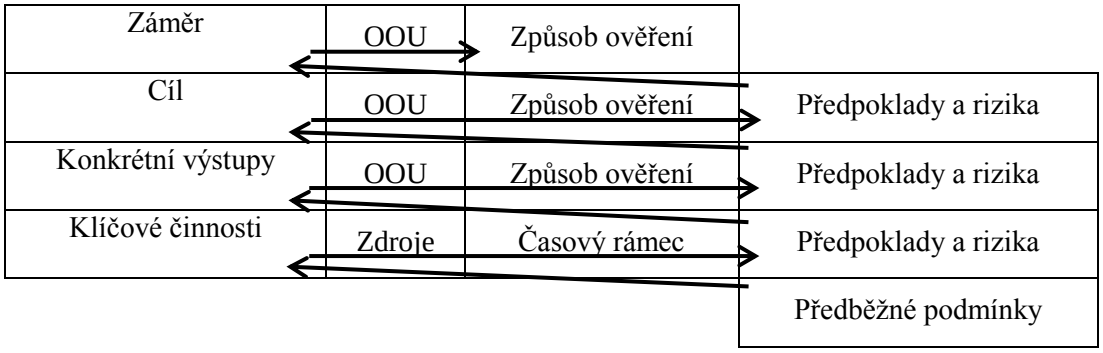
Tyto čtyři skupiny tvoří první sloupec logického rámce, který představuje popis projektu v logických a časových souvislostech. Dosažení každého cíle na vyšší úrovni je vždy podmíněno splněním cíle na úrovni nižší a jednotlivá vyjádření nám musí dávat vždy logický smysl.

Objektivně ověřitelné ukazatele tvoří druhý sloupec logického rámce. Pokud jsme si stanovili cíle, musíme zvolit ukazatele, které budou objektivně měřitelné. Ty nám prokáží, že konkrétního záměru, cíle a výstupů je dosaženo. Objektivně ověřitelné ukazatele vyjadřují odpovědi na otázky typu – co, kolik, kdy, pro koho, kde? Tyto ukazatele vytvářejí základ pro měření efektivity a účelnosti projektu.

Třetí sloupec uvádí způsoby ověření. Ke každému z objektivně ověřitelných údajů musíme stanovit prostředky ověření – kdo za ověření zodpovídá, jaké náklady bude ověření vyžadovat, jak vše bude zdokumentováno.

Čtvrtý sloupek uvádí vnější předpoklady. Zde si stanovíme podmínky a předpoklady, které by mohly náš projekt ovlivnit. Mezi vnější předpoklady patří i rizika projektu.

Logický rámec se čte zleva zespodu rovně doprava a následně úhlopříčně doleva.



Obrázek č. 4 – Logický rámec – způsoby čtení. Zdroj: Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 67

Doležal (2009, s. 68) doporučuje následující postup pro vytvoření logického rámce:

1. „Stanovit si cíl projektu
2. Stanovit konkrétní výstupy pro dosažení cíle
3. Stanovit skupiny klíčových činností pro dosažení každého výstupu
4. Stanovit záměr
5. Ověřit dodržení vertikální logiky testem jestliže – pak
6. Stanovit požadované předpoklady na každé úrovni
7. Stanovit objektivně ověřitelné ukazatele na úrovni: cíle, výstupy, záměry, činnosti
8. Stanovit prostředky a způsoby ověření
9. Určit náklady na provedení činnosti“

Logický rámec můžeme vytvořit pro každý projekt a je vhodnou metodou pro definování cílů a strategie projektu.

Sestavení logického rámce projektu doprovází jako neoddělitelná část základní popis projektu, jehož minimální obsah je následující:

- stručná situační analýza – název projektu, lokalizace projektu,
- stručná analýza zájmových skupin – identifikace předkladatele projektu, přehled všech partnerů projektu,
- identifikace hlavních problémů v zájmovém území ve vztahu k projektu,
- formulace cílů – celkový cíl v souladu s příslušnou prioritou školy,
- stručný popis projektu s analýzou alternativ – výchozí situace a zdůvodnění projektu, obsah projektu (aktivity projektu), výsledky a dopady projektu, udržitelnost projektu a případně další navazující a související aktivity, předpoklady a možná rizika projektu (Doležal, Máchal, Lacko, 2009).

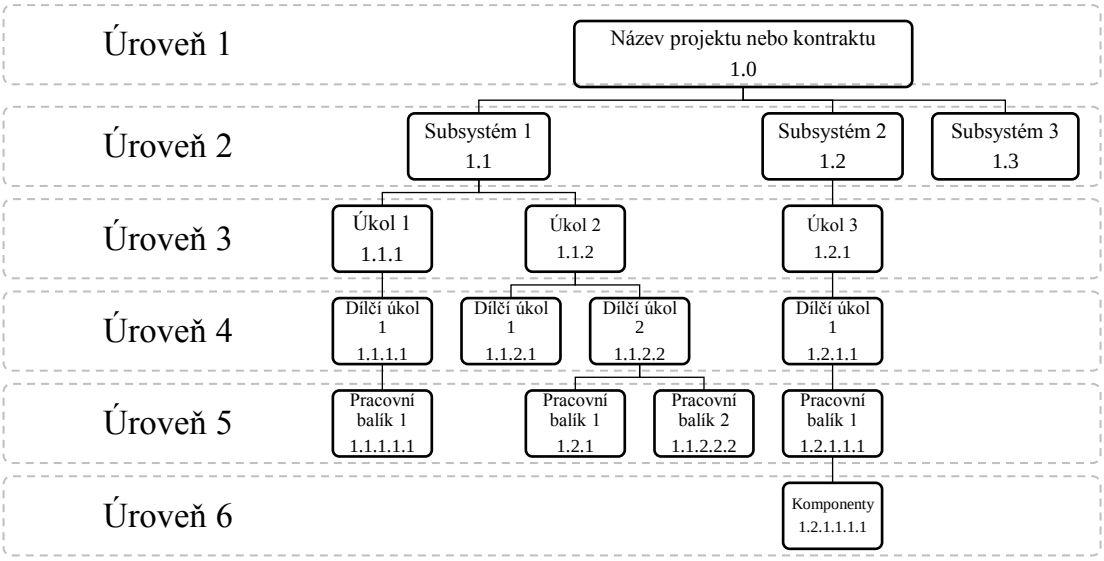
3.2. WBS

Jednou ze základních metod projektového řízení je i WBS – work breakdown structure – neboli hierarchická struktura prací. WBS je základem pro projektové plánování, stanovení termínů, rozpočet a kontrolu. Základem této metody je hierarchický rozpad cíle projektu na jednotlivé produkty a podprodukty až

na úroveň jednotlivých činností a úloh, které se realizují v průběhu projektu. WBS je formální způsob redukce projektu do úspěšně nižších úrovní detailu (Taylor, 2007). WBS vytváří seznam, nikoli pořadí vykonávání činností. Při každém snižování úrovně rozkladu zároveň nám narůstají detaily projektové práce. Po rozkladu se hledají logické vazby mezi činnostmi a seřazují jednotlivé činnosti, aby na sebe navazovaly a mohl být stanoven časový harmonogram. WBS je předpokladem toho, že nezapomeneme na nic důležitého, ale zároveň nebudeme dělat a vytvářet žádné zbytečné výstupy.

Hlavním úkolem WBS je podle Doležala (2009, s. 143–144):

- „Zajistit, aby všechny požadované činnosti byly logicky identifikovány a propojeny
- Zvýšit přesnost následných odhadů času, zdrojů a nákladů
- Definovat základ srovnávací základny pro měření výkonů a řízení prací
- Umožnit jasné stanovení zodpovědnosti
- Vytvořit základ pro komunikaci nad projektem“



Obrázek č. 5 – WBS (grafický formát). Zdroj: Taylor, 2007, s. 61

WBS vždy vytváříme v návaznosti na logický rámec projektu. Udržujeme je vždy v aktuální podobě a zaznamenáváme do ní všechny změny během realizace projektu.

3.3. Analýza nákladů a přínosů (CBA – Cost-Benefit Analysis)

Pro analýzu nákladů a přínosů se běžně používá zkratka CBA – z anglického originálu Cost-Benefit Analysis. CBA slouží především k hodnocení investičních projektů a proměřování nákladů k užitku. Přichystal (2008) uvádí, že jejím účelem je vyčíslit nejen finanční náklady na realizaci projektu a výnosy, které z něj bezprostředně plynou zřizovateli, ale současně i finančně zhodnotit všechny další společenské přínosy, které projekt přinese – pro školu, žáky, rodiče, pro místní obyvatele, stát. CBA tak umožňuje hodnotit výhodnost i u projektů, které nepřinášejí zisk.

3.4. SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, pomocí které je možno identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby projektu. Její využití je mnohem širší, nejedná se pouze o specifický nástroj projektového řízení. Termín SWOT analýza má základ v anglickém jazyce:

Písmeno S označuje silné stránky (Strenghts) – co je na projektu silného, proč je projekt dobrý, proč se nám ho podaří zrealizovat. Písmeno W označuje slabé stránky (Weaknesses) – co projektu chybí, co je jeho slabým místem. Písmeno O označuje příležitosti (Opportunities) – co projekt umožní, kam projekt školu posune. Písmeno T označuje hrozby (Threats) – co může realizaci překazit, kterým hrozbám musí projekt čelit, kdo by se mohl proti projektu postavit.

Definování silných a slabých stránek je zaměřeno především na vnitřní faktory. Tyto faktory mají pozitivní nebo negativní dopad na realizaci projektu. Cílem by mělo být odstraňování (potlačování) slabých stránek a posilování stránek silných.

Definování příležitostí a hrozeb je zaměřeno především na vnější faktory a vlivy. Jedná se především o ty jevy, které působí na projekt zvenčí. Identifikace a znalost dopadů těchto jevů napomáhá při přípravě, ale i při řízení projektu. Projekt by měl v co nejvyšší míře využít příležitostí a v co nejvyšší míře potlačit závislost na výskytu hrozeb.

SWOT analýzu bychom měli nejlépe provádět se členy projektového týmu, například za použití metody brainstormingu. Nikdy by neměl tuto analýzu vypracovat pouze projektový manažer, protože by zahrnovala pouze jeho individuální hodnocení.

3.5. Řízení zainteresovaných stran

Jednou z dalších kompetencí projektového řízení je tzv. řízení zainteresovaných stran. „Zainteresovanou stranou v projektu může být definován kdokoli, kdo je ovlivněn tím, co se projekt snaží realizovat. Jsou to jednotlivci, kteří se budou muset „vypořádat“ s výstupy z projektu“ (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 49). Jsou to tedy osoby, které se přímo neúčastní projektu, ale jejichž aktivity budou projektem nějak dotčeny. V manažerské literatuře se pro pojem zainteresovaná strana velmi často používá výraz stakeholders, který se obecně definuje jako „osoba se zájmem“. Každý, kdo je nějakým způsobem důležitý pro úspěch projektu, by měl být určen jako zainteresovaná strana. Svozilová (2011) používá místo termínu zainteresovaná strana pojem zájmová skupina.

Zainteresované strany můžeme rozdělit na dvě skupiny: primární a sekundární.

Mezi primární strany patří: vlastníci, investoři, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, místní komunita a další. Ve školství zřizovatelé škol, ředitelé, rodiče, žáci, místní komunita. Mezi sekundární strany řadíme: veřejnost, vládní instituce a samosprávní orgány, konkurenty, média, různá sdružení a „nátlakové“ skupiny.

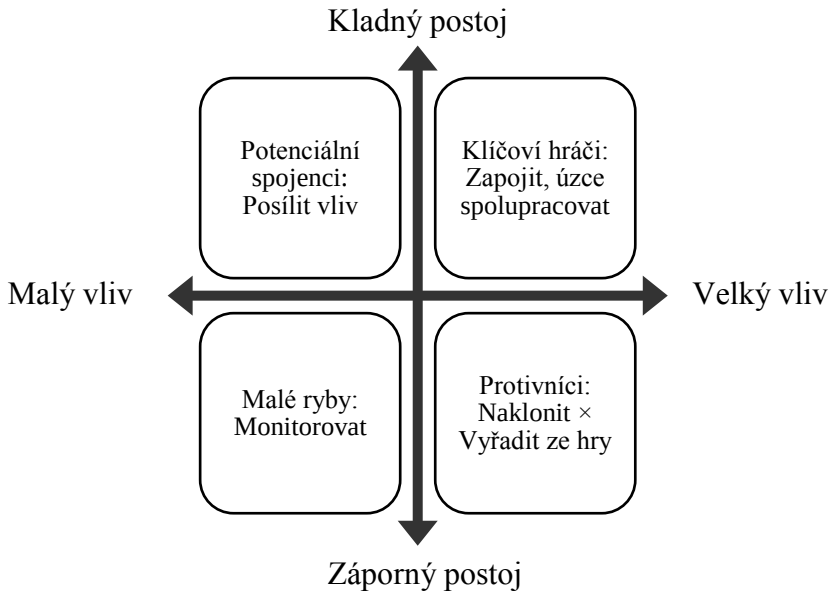
Projektový manažer musí určit všechny zainteresované strany a zjistit jejich zájmy. Zainteresované strany mohou projekt ovlivnit přímo či nepřímo. „Vlivy jako jsou zájmy zainteresovaných stran, organizační zralost v projektovém řízení, postup projektového řízení, použité standardy, problémy, různé trendy a například rozdělení pravomocí, do značné míry souvisí s tím, jak je projekt chápán a jak se vyvíjí „(Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 28).

Pro úspěšné řízení projektu je důležité:

- „identifikovat zainteresované strany,
- porozumět rozsahu jejich autority a odpovědnosti,
- popsat jejich požadavky a očekávání,
- dokázat odhadnout rizika, která jejich individuální cíle pro projekt mohou představovat,
- vhodně komunikovat potřeby a stavy projektu v jeho průběhu, a chránit tak projekt před případnými negativními vlivy“ (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 28).

Při řízení zainteresovaných stran je důležité identifikovat strany, které jsou pro projekt klíčové a mají pro projekt klíčový vliv. Při této analýze můžeme použít dvě metody – matice moci a tabulky.

Využitím maticové metody přidělí projektový manažer zainteresované strany do jednotlivých kvadrantů podle jejich míry vlivu a očekávání. „Aby projektový tým dokázal vůči zainteresovaným stranám zvolit správnou strategii zapojení, je vhodné zainteresované strany kategorizovat podle jejich postoje vůči projektu a schopnosti jej ovlivnit. Následující obrázek ukazuje matici „vliv x postoj“, která nám usnadní nastavit strategii zapojení zainteresovaných stran“ (Holacká, Šlajchová, 2012).



Obrázek č. 5. – Matice vlivu a zájmu zainteresovaných stran. Zdroj: Holacká, Šlajchová, 2012.

V případě využití tabulky si vytvoříme seznam zainteresovaných stran, dále seznam jejich zájmů ve vztahu k projektu a zhodnotíme dopad, který každá strana může mít na realizaci projektu.

Zainteresované strany můžeme do projektu zapojit například dotazníkovým šetřením, individuálním jednáním, pomocí různých setkání a pracovními schůzkami, neformálními setkáními atd.

3.6. Matice odpovědnosti (Responsibility Assingment Matrix)

Při plánování projektu si musíme odpovědět nejenom na otázku, kdo bude jednotlivé činnosti v projektu vykonávat, ale musíme určit, kdo bude mít za co odpovědnost. K jasnému stanovení pravomocí a odpovědností členů projektového týmu můžeme použít tzv. matici odpovědnosti.

„Matice odpovědnosti vymezuje jasně a konkrétně kompetence osob týmu za konkrétní projektové činnosti a úkoly. Jasně vymezuje kompetence stanovených odpovědných osob ve vztahu ke všem prvkům WBS“ (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 112). Metoda je založená na přiřazení různých typů odpovědnosti k jednotlivým dílčím úkolům nebo činnostem formou matice. Odpovědnosti jsou v matici zpravidla ve sloupcích a činnosti v řádcích (Matice, 2012).

V průběhu projektu může být matice odpovědnosti postupně zpřesňována a doplňována. Je propojena a vzájemně provázána s WBS a organizační strukturou projektu.

	Popisy funkcí		
Funkce	Úkol	Pravomoc	Zodpovědnost

Tabulka č. 1 – Matice odpovědnosti. Zdroj – vytvořeno autorkou.

Tabulka nám dává odpověď na otázku Kdo? – kdo bude projekt řešit, jaké má úkoly, pravomoci a zodpovědnost.

Vytvoření matice odpovědnosti musí předcházet jednání projektového manažera se členy týmu. Nesmíme opomenout, že s určením zodpovědnosti musíme zároveň přidělit členům projektového týmu i odpovídající pravomoci. Tuto jednoduchou metodu může ředitel školy využít nejenom při řízení velkých projektů a grantů, ale i v každodenní praxi školy a při plánování a řízení i malých školních projektů. Doporučuje se tuto matici zveřejnit na viditelném místě ve škole.

3.7. Ganttův diagram

Ganttův diagram je jednou z technik, kterou používáme v projektové fázi. Jedná se o velmi jednoduchou metodu, která slouží k naplánování projektu a zobrazení jeho jednotlivých fází. Jde o harmonogram jednotlivých aktivit. Diagram ukazuje minimální čas, který je potřeba k dokončení projektu. Znázorňuje pořadí jednotlivých kroků a zároveň ukazuje, které činnosti můžeme v projektu vykonávat současně.

Ganttův diagram můžeme snadno vytvořit v několika krocích:

1. Vytvoříme seznam všech činností, které jsou důležité pro náš projekt.
2. Odhadneme časovou náročnost a průběh jednotlivých činností.
3. Zaznamenáme jednotlivé činnosti pod sebe na vertikální osu diagramu.
4. Zaznamenáme čas (dny, měsíce) na horizontální osu.
5. Vyznačíme u každé činnosti její zahájení a předpokládaný konec.

Hlavním smyslem Ganttova diagramu je srozumitelné zobrazení projektu a jeho průběhu. Pro projektové řízení ve školství je velmi vhodný a přehledný, nehodí se v projektech, v kterých je velké množství činností (stovky).

3.8. Řízení rizik

Každý projekt obsahuje rizika. Řízení rizik je jednou z nejdůležitějších oblastí při řízení projektu. Jeho hlavním cílem je předcházení možných rizik, která by v projektu mohla nastat. Verzuch říká (in Štefánek a kol., 2011, s. 87), že „projektové řízení je především o řízení rizik. Každá technika využívaná při řízení projektů je v podstatě technikou pro řízení rizik.“

Řízení rizik je tedy proces, který realizujeme v průběhu celého projektu. Tento proces zamezí vzniku rizikové situace, případně může zmírnit dopady rizikové situace. Cílem řízení rizik je tedy prevence.

Riziko je charakterizováno třemi složkami:

1. „Událost – to je to, co se může v projektu přihodit. Dobré nebo špatné události?
2. Pravděpodobnost, že se riziko objeví – to znamená, jaká je šance, že k události dojde?
3. Dopad na projekt – ukazuje, jaké má riziko na projekt účinek: dobrý nebo špatný, jestliže k události opravdu došlo?“(Taylor, 2007, s. 187)

Svozilová (2011) rozděluje rizika podle jejich vzniku, působení a předvídatelnosti na:

- Odchylky
- Předvídatelná rizika
- Nepředvídatelná rizika
- Nejistotu a chaotické vlivy

Při řízení rizik musíme nejprve určit rizika (sestavit seznam rizik), dále posoudit a analyzovat jejich důležitost a pravděpodobnost, s jakou mohou nastat a jaký by mohla mít dopad, a poté rozhodnout o způsobu, jak tato rizika zvládneme. Mezi možná rizika můžeme uvést například personální změny, nedostatek zájemců o účast v projektu, nezvládnutí zpracování výstupů projektu a další.

Riziko se určuje zařazením do matice rizik:

	Pravděpodobnost výskytu	**Hodnota rizika**
Stupeň dopadu na projekt	**nízká**	**vysoká**
nízký	**nízká hodnota rizika**	**nízká hodnota rizika**
vysoký	**nízká hodnota rizika**	**rizika s vysokou hodnotou**

Tabulka č. 2 – Matice rizik. Zdroj: Holacká, Šlajchová, 2012.

Rizikům s nízkou hodnotou se nemusíme příliš věnovat, protože jsme schopni je v průběhu projektu vyřešit. Ale i přesto je nutné je v průběhu projektu sledovat.

Rizika s vysokou hodnotou musíme sledovat velmi pozorně a musíme mít připravená protiopatření (srov. Svozilová; Doležal; Taylor; Štefánek; Chválovský), která mají za cíl eliminovat nebo zmenšit dopad rizika.

Existují různé způsoby, jak realizovat opatření pro snížení rizika:

- „Alternativní řešení - nalezneme takové řešení, které riziko neobsahuje.
- Snížit pravděpodobnost výskytu – chceme ovlivnit možný počet příznivých případů, které ovlivňují hodnotu pravděpodobnosti.
- Snížit velikost dopadu – snažíme se snížit náklady, které vzniknou v případě, že riziko nastane.
- Použití rezervy – dopředu si vytvoříme rezervu, kterou použijeme v momentě, kdy problém nastane.
- Přenesení rizika na jiný subjekt.
- Rozdělení rizika – rozdělíme rizika na několik případů, které dohromady představují nižší hodnotu.
- Likvidace rizika – problém odstraníme ještě před tím, než může začít působit.
- Ochrana před rizikem – snažíme se zabránit, aby riziko způsobilo škodu“ (Štefánek a kol., 2011, s. 95-96).

Hlavní podstatou **řízení rizik** je tedy prevence, **předcházení vzniku problému**.

3.9. Finanční řízení projektů

Otázka financování projektů je pro každou školu velmi důležitá. Pokud škola chce realizovat projekt, musí najít odpovídající finanční zdroje pro jeho realizaci.

Financování projektů lze hradit z několika zdrojů:

- Vlastní finanční prostředky – velmi omezené
- Finančními příspěvky zřizovatele – nejčastěji v rámci grantového systému obce

- Finanční prostředky poskytnuté z krajského úřadu – dotační a grantové programy KÚ
- Finanční prostředky poskytnuté z ministerstev – MŠMT
- Finanční prostředky z fondů Evropské unie
- Finanční prostředky získané prostřednictvím nadačních fondů
- Finanční prostředky získané od sponzorů prostřednictvím darů

Ve školství se převážně financují projekty z finančních prostředků poskytnutých ze státního rozpočtu. Jedná se o přímou podporu poskytnutou pro určitý účel. Tato finanční podpora může dosahovat až do výše 100 % celkových uznatelných nákladů.

Školy mají v operačních programech možnost získat dotaci v rozsahu 92,5 % (regionální operační programy) až 100 % celkových nákladů projektu (tematické operační programy OP VK, OP LZZ, OP PA). Financování projektů z různých OP má různé parametry, možnosti a pravidla. V programech MŠMT, KÚ obcí se pohybuje finanční dotace zpravidla v rozsahu 80 % – 100 % (Palánová, Rathouský, 2008).

Rozlišujeme dva základní typy projektů podle druhu investic, z nichž každý je financován jiným způsobem (Palánová, Rathouský, 2008):

1. **Investiční projekty** (tzv. tvrdé investice) jsou zaměřeny například na výstavbu a nákup nemovitostí, nákup nových strojů a technologií atd. Jde tedy o pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku (např. o přestavbu tělocvičny, zateplení budovy školy nebo vybavení dílen).

U tzv. tvrdých projektů je třeba celý projekt finančně zabezpečit. Platby z fondů jsou prováděny zpětně po ukončení realizace projektu nebo jeho etap. Pro první dvě etapy musí být zajištěno financování před zahájením projektu – tzv. předfinancování projektu. Znamená to, že budete potřebovat na určitou překlenovací dobu (podle typu projektu a dotace) určitý finanční objem. Je dobré mít v záloze finance až ve výši 100 % nákladů projektu. Školy se tak mohou vyhnout problémům s platební neschopností.

2. **Neinvestiční projekty** (tzv. měkké investice) mají vliv na obsah, kvalitu a formy vzdělávání, investují do osob a vzdělávacích produktů (např. OP VK). Tyto projekty jsou financovány průběžně. Po schválení projektu dostane příjemce dotace zálohovou platbu (do výše až 20 % rozpočtu projektu) a následně žádá každé čtvrtletí realizace projektu o proplacení způsobilých výdajů projektu. Tento typ projektu lze realizovat téměř bez vlastních investic a rezerv. Přesto se riziko v případě projektů vyskytuje vždy (např. nebude schválena žádost o platbu nebo se její schválení protáhne, aktivity se zpozdí).

U všech druhů škol je nutné veškeré projektové záměry konzultovat se zřizovatelem (investorem). V případě neúspěchu realizace projektu totiž padá náhrada škod či vrácení dotace na ně. V některých případech je lepší, když projekt vypracuje škola se zřizovatelem společně, a ten jej pak předloží ke schválení.

Projekty nabízejí možnost tzv. křížového financování. Projekt bývá financován převážně z jednoho fondu EU. Princip křížového financování však umožňuje výjimku, kdy lze doplňkovým způsobem v rámci limitu většinou 10 % na každou prioritní osu operačního programu financovat aktivity projektu spadající do oblasti podpory z druhého fondu. Například nákup výpočetní techniky do počítačové učebny školy je financován z jednoho fondu. Křížové financování dovolí financovat též zaškolení personálu v používání nových programů z jiného fondu, avšak jen do stanoveného stropu limitu křížového financování (Palánová, Rathouský, 2008).

Evropské prostředky lze získat v rámci různých operačních programů pro širokou škálu aktivit, vedoucích k lepšímu fungování školy, od stavby tělocvičny, přes zajištění rovných příležitostí pro žáky, až po např. další vzdělávání učitelů. Školy mají však jedinou možnost, jak dotace získat, a to řádně připravit projekt a přihlásit jej na konkrétní výzvu.

Možností financování projektů je celá škála. Pro ředitele škol bývá někdy hodně náročné dostat se k relevantním informacím a zorientovat se v poměrně široké nabídce. Většinu nabídek grantových řízení a projektů lze nalézt na webových stránkách. Rovněž může ředitel škol využít nejrůznější databáze, kde lze získat informace. Základní informace pro možnost získání finančních prostředků pro školy naleznou ředitelé škol na těchto webových stránkách:

http://www.msmt.cz/dotacni-programy

www.neziskovky.cz, http://dbfz.neziskovky.cz/search.aspx

www.strukturalni-fondy.cz

http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2007/

http://www.szif.cz/irj/portal/anonymous/eafrd/osa3/2/21/212

http://www.euractiv.cz/komunitarni-programy

http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/vyzvy

http://www.eupenizeskolam.cz/

http://www.esfcr.cz/

www. naep.cz

www.dotaceeu.cz

„Finanční řízení projektu zahrnuje všechny činnosti, které jsou potřeba pro plánování, monitorování a kontroling nákladů v průběhu životního cyklu projektu, včetně hodnocení projektu a včetně odhadu nákladů v počátečních fázích projektu“ (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 185).

Významným kritériem pro úspěch projektu je správné plánování rozpočtu. Rozpočet projektu zahrnuje celkový objem finančních prostředků přidělených pro projekt. Rozpočet projektu se skládá ze dvou částí – výdajů a strany zdrojů krytí výdajů – příjmů. Při sestavování rozpočtu nejprve plánujeme výdaje. Můžeme využít hierarchickou strukturu WBS (work breakdown structure). Plánování rozpočtu výdajů zahrnuje ocenění času stráveného na projektu členy projektového týmu, dodavateli služeb, nákup vybavení nezbytného k realizaci projektu.

Výdaje můžeme rozdělovat na přímé a nepřímé. Mezi přímé náklady patří například: osobní náklady na pracovníky projektu, náklady na materiál, nákup služeb, cestovné pracovníků projektu, pořízení hmotného majetku, pořízení nehmotného majetku a další. Mezi nepřímé náklady patří takové, které nemůžeme

jednoznačně přiřadit ke konkrétnímu projektu. Jsou to náklady, které jsou společné pro celou organizaci. Patří mezi ně například: nepřímé osobní náklady, náklady na provoz budov, daně, poplatky a další.

Výdaje musí splňovat tato kritéria:

- Charakter výdaje (přiměřenost, hospodárnost, účelnost a efektivnost)
- Účel výdaje
- Prokazatelnost výdaje
- Datum uskutečnění výdaje

Způsobilé výdaje jsou takové, které byly uskutečněné v souladu s podmínkami stanovenými v právním aktu o poskytnutí podpory a jsou v souladu s příslušnými předpisy EU a ČR (Příručka, 2007).

- Musejí být přiměřené, musejí odpovídat cenám v místě, oboru a čase obvyklým.
- Musejí být vynaloženy s principy hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti.
- Musejí být prokazatelně vynaloženy s přímou vazbou na projekt, nezbytné pro jeho realizaci a v souladu s obsahovou stránkou a cíli projektu.
- Musejí být identifikovatelné a prokazatelné a musejí být doložitelné účetními doklady s předepsanými náležitostmi.
- Musejí vzniknout a být uhrazeny v průběhu realizace projektu, tj. mezi dnem zahájení a ukončení projektu. Za datum zahájení projektu je považováno datum uvedené ve Smlouvě o realizaci grantového projektu (nejdříve však datum podpisu smlouvy) nebo datum akceptace Rozhodnutí o poskytnutí dotace, podpisem oprávněné osoby ze strany příjemce formou Prohlášení příjemce dotace (v případě Individuálního projektu). Den ukončení je uveden v právním aktu o poskytnutí dotace.
- Výdaje související s projektem, vzniklé před vydáním Rozhodnutí, jsou způsobilé pouze v případě, že je tak stanoveno v daném právním dokumentu.
- Výdaje související s projektem, uskutečněné až po ukončení realizace projektu, jsou způsobilé, pokud budou prokázány jako skutečně vynaložené způsobilé výdaje v závěrečné zprávě a v závěrečném vyúčtování projektu.

- Výdaje spojené s pořizováním zařízení a vybavení, příp. spotřebního materiálu, které jsou realizovány v období krátce před ukončením projektu, musejí být prokazatelně využitelné pro práci s cílovou skupinou nebo musí prokazatelně sloužit pro dokončení realizace projektu nebo jeho závěrečného vypořádání (Příručka, 2007).

Nebude-li prokázaný výdaj splňovat některé z kritérií, není uznán jako způsobilý, a to i v případě, že je uveden ve schváleném rozpočtu projektu. Pokud je výdaj označen jako nezpůsobilý, není proplacen, a to má za následek snížení celkové dotace sumy způsobilých výdajů při závěrečném vyúčtování projektu (Pravidla, 2007).

Finanční plánování projektů navazuje na časové plánování. Rozpočet projektu je tvořen celkovým objemem prostředků, které jsou přiděleny na projekt. Bývá rozdělen do jednotlivých výdajových kategorií a je rozfázovaný do jednotlivých časových úseků. Při plánování a sestavování rozpočtu lze použít různé metody a postupy. Do rozpočtu výdajů musíme promítnout i rizika projektu a vytvořit v projektu rezervy na krytí zvýšených nebo nepředvídaných výdajů. Výše rezervy muže být stanovena jako procento celkových výdajů projektu nebo se mohou stanovit rezervy pouze pro některé položky rozpočtu. Při sestavování rozpočtu projektu musíme vzít v úvahu vždy konkrétní podmínky projektu, do kterého žádost připravujeme.

Návrh rozpočtu je významnou činností. Obsahuje tyto základní kroky (Svozilová, 2009, s. 161):

- „Přiřazení nákladů jednotlivým úsekům práce podle podrobného rozpisu prací, časového rozpisu prací a plánu obsazení projektu, konkrétních sazeb za jednotlivé pracovní pozice
- Ocenění a časové rozložení nákladů na materiál, pořízení nebo pronájem provozních technologií, subdodávky produktů a nákup služeb včetně pojištění, licence a poplatky
- Vyhodnocení ostatních potřeb členů projektového týmu, ocenění a časové rozložení nákladů, cestovné
- Zohlednění nepřímých nákladů projektu

- Provedení analýz rizik projektu, výpočty a stanovení projektových rezerv
- Vyhodnocení cash-flow projektu a potřeb na jeho financování a zahrnutí těchto nákladů do projektu
- Celkové hodnocení přijatelnosti rozpočtu podle předpokladů a očekávání a případná optimalizace“

Finanční řízení umožňuje projektovému manažerovi, aby ve všech fázích projektu věděl, jak velké finanční zdroje jsou potřebné pro každý časový úsek projektu. Projektový manažer musí analyzovat dostupné finanční zdroje a zvládat jejich překračování nebo nedostatečné čerpání.

Konkrétní strukturu, pravidla a podobu rozpočtu projektu vždy určuje poskytovatel dotace. Projektový manažer musí rozpočet projektu vždy přizpůsobit konkrétním pravidlům pro financování jednotlivých projektů.

4. Sociální kompetence projektového manažera ve školství

Úspěšný projektový manažer musí zvládat kromě odborných (tzv. tvrdých), které byly probrány v předcházejících kapitolách, i tzv. měkké dovednosti, které v literatuře bývají označovány termínem soft skills. Mezi ně patří schopnost úspěšně komunikovat, schopnost spolupracovat, zvládat konflikty, motivovat a vést ostatní lidi.

4.1. Efektivní komunikace

Komunikace je jednou ze základních činností manažera projektu. Projektový manažer je mluvčím projektu (Taylor, 2007). Komunikace je sdělování zpráv mezi lidmi pomocí určitých médií a porozumění těmto zprávám (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 245). Každý projektový manažer by měl efektivně komunikovat. To znamená zvládnout komunikaci jak v rovině věcné (jasná formulace sdělení), tak v rovině vztahové (budování vztahů s ostatními). Měl by udržovat v souladu verbální i neverbální komunikaci. Komunikační schopnost pomáhá získat pochopení a souhlas s našimi cíli a záměry. Komunikací je vzájemná výměna myšlenek a názorů v psané i mluvené podobě.

Rosenau (2000) uvádí několik kroků, kterými se mají projektoví manažeři řídit, aby se zlepšili v komunikaci:

- Raději si naplánujte předem, co chcete sdělit, než abyste se to snažili rozhodnout během rozhovoru.
- Používejte osobní setkání „z očí do očí“, při nichž můžete pozorovat „řeč těla druhého člověka“.
- Rozhodněte se, jaké pořadí a jaká kombinace telefonního rozhovoru, osobního setkání a stručného interního sdělení bude nejúčinnější.
- E-mail používejte opatrně a s rozmyslem.
- Buďte důslední a postupujte tak, aby vaše další kroky byly v souladu s vaším sdělením.
- Používejte jednoduchý jazyk.

Aby komunikace v projektu byla efektivní, je nutné dodržovat základní principy správné komunikace (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 252):

- „Aktivně naslouchat, akceptovat partnera
- Být trpělivý
- Být tolerantní
- Dávat pravdivé a srozumitelné informace
- Vnášet do komunikace přátelský, neformální akcent
- Kritizovat konstruktivně
- Být jistý a zdravě suverénní
- Převzít zodpovědnost za sdělované informace
- Vstupovat do debaty s osobním nasazením
- Být konstruktivní
- Vyjadřovat otevřeně své pocity
- Dávat průběžně zpětnou vazbu“

Jednou z nejběžnějších a nejúčinnějších forem projektové komunikace jsou jednání a porady projektového týmu. Ty probíhají většinou formou osobního setkání pozvaných účastníků. Ta by měla probíhat podle určitých pravidel (Svozilová, 2011):

- Včasná příprava jednání – vytyčení cílů a účelu jednání, zadání úkolů k přípravě podkladů k jednání, včasná distribuce všech podkladů, disponibilní zápisy z minulých jednání, operativní kontrola průběžného stavu plnění úkolů
- Délka jednání – úměrná obsahu a důležitosti jednání a hlavně přiměřená
- Operativní úkoly – jednoznačné a přehledně definované, jasně přidělené odpovědnosti za jejich provedení, obsahující termíny pro kontrolu plnění
- Kontrola – stavu plnění operativních úkolů, stavu řešení všech otevřených a diskutovaných témat projektu
- Průběžný dohled, koordinace a kontrola projektových úkolů i operativních úkolů mezi projektovými jednáními

Pro projekt jsou vhodné zejména porady kontrolní. Vždy platí pravidlo, že porady se organizují jen v případě, že jsou potřeba. Společné sdílení informací výrazně přispěje ke splnění cílů projektu.

4.2. Efektivní řízení konfliktů v týmu

V průběhu každého projektu vzniká mnoho konfliktů a konfliktních situací. Konflikty jsou součástí životního cyklu projektu a nemůžeme se jim vyhnout. Projektový manažer musí být schopen tyto situace a konflikty neustále předvídat a snažit se je zmenšit.

Projektoví manažeři musí pracovat s mnoha zdroji konfliktu. Každý konflikt má svou příčinu. Podle PMI existuje sedm typických zdrojů konfliktu v průběhu projektu (Svozilová, 2011, s. 215):

1. „Rozdílný pohled na priority projektu
2. Manažerské metody a administrativní procedury, názory na to, jak má být projekt řízen
3. Neshody nad návrhem časového plánu, rozdílné názory na časování, posloupnosti nebo trvání jednotlivých úseků práce
4. Pracovní zdroje – problémy způsobené potížemi a nedostatky při obsazování projektových rolí a organizační struktury projektu
5. Spory nad odhady nákladů projektu, diskuze a případný nesouhlas při hlášení odpracovaného času
6. Technické záležitosti – spory nad návrhy, kvalitou výstupů, výsledky testů.
7. Osobní konflikty – rozdíly lidských povah a osobní antipatie“

Obdobně sedm zdrojů konfliktu definuje i Taylor (2007).

Na konflikty reagují projektoví manažeři v různých situacích různě. Rozdíly v reakcích mohou pramenit i z jejich subjektivních zkušeností. Konflikty lze řešit různými způsoby. Projektový manažer je může řešit zahlazením, eliminací konfliktních stran, dále lze konflikty vyřešit na bázi výhra x prohra, v které musí jedna strana ustoupit z konfliktu. Tyto způsoby řešení se však v oblasti projektového managementu nedoporučují. Doporučuje se použití kreativních metod,

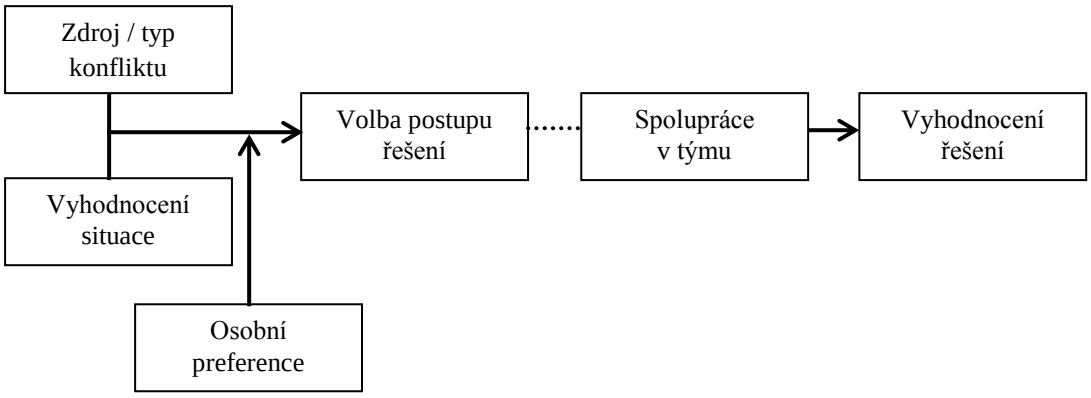
které jsou sice časově náročnější, ale jejich účinek je trvalejší. Rosenau (2000) uvádí tři způsoby, jak konflikt zmenšit:

1. Aktivně pracujte na zmenšení konfliktu, protože konflikt zde vždy existuje a nezmizí, pokud ho budete ignorovat nebo si přát, aby nebyl. Opak je pravdou, jestliže se jím nebudete zabývat, obvykle se ještě zhorší.
2. Mějte dobré plány ve formě aktuálních a realistických časových plánů odsouhlasených všemi zainteresovanými lidmi a snažte se udržet jejich kvalitu po celou dobu trvání projektu.
3. Neustále komunikujte se všemi lidmi, kteří se na projektu podílí, a s jejich nadřízenými.

Oproti tomu Svozilová (2011) uvádí způsoby, které by měly vést k urovnání konfliktní situace:

1. Předejít potenciálnímu konfliktu stažením návrhu nebo částečným ošetřením problematického místa před vznikem konfliktu
2. Zahlazení konfliktu – zdůraznění oblasti souhlasu a potlačení oblasti nesouhlasu, skutečné řešení problému je však pouze oddáleno
3. Kompromis – dohodnutá varianta nebo návrh, který přinese částečné uspokojení oběma stranám sporu, může být definitivní formou řešení problémů
4. Konfrontace problému – téma konfliktu je postoupeno otevřené diskuzi k nalezení nejlepší varianty návrhu řešení. Je definitivní formou odstranění vzniklého problému
5. Konfrontace silou – zvýrazní jednu z variant a potlačí všechny ostatní z pozice rozhodovací autority. Zpravidla je pouze oddálením skutečného řešení problému

Chválovský (2005) uvádí, že neexistuje projekt, který by byl bez problémů a konfliktů. Obecný postup řešení konfliktů pak ukazuje následující obrázek.



Obrázek č. 5 – Model řešení konfliktních situací. Zdroj: Chválovský, 2005, s. 36

Projektový manažer by měl rozumět dynamice konfliktu, adekvátně reagovat na konflikt. Efektivní řešení konfliktů má několik vzájemně propojených kroků (Svozilová, 2011):

1. Detekce – zjištění, že projektové téma může nabýt nebo má povahu konfliktu.
2. Převzetí iniciativy – projektový manažer má konfliktní situace pod kontrolou.
3. Diskuze problému – zjištění, o co ve sporu jde, a uspořádání diskuse
4. Zjištění kořenů problému – důkladná analýza příčin, podmínek a vlivů, zjištění podstaty a odhad dalších možných vlivů.
5. Návrh řešení – vyhledání všech variant možných postupů urovnání a hodnocení jejich přínosů a dopadů
6. Přijetí rozhodnutí – výběr z navržených variant, s účastí nebo bez účasti stran sporu podle zvolených způsobů urovnání.
7. Sledování dalšího vývoje – ověří správnost rozhodnutí a stabilitu dalšího vývoje.

Jak již bylo řečeno, každý projektový manažer musí s problémy a konflikty v průběhu projektu počítat, protože se stávají přirozenou součástí projektu, která vychází z rozdílných povah, zájmů a aktivity členů týmu. Projektový manažer by měl umět řešit všechny tyto nestandardní situace. Pro projektové manažery uvádí Taylor (2007, s. 46) sedm kroků pro práci v konfliktních situacích:

- „Krok 1: Připravte se.
- Krok 2: Buďte vnímaví na různé postřehy.
- Krok 3: Použijte kreativitu a představivost.
- Krok 4: Pomozte ostatním souhlasit s vaším postavením.
- Krok 5: Vyhodnoťte všechny konečné termíny, se kterými souhlasíte.
- Krok 6: Dělejte si poznámky a sledujte nastínění dohody podle záznamu.
- Krok 7: Připravte se na to, že k dohodě nedojde, ale opusťte jednání, aniž byste porušili vztahy.“

S konflikty je třeba počítat u každého projektu. Dle předcházejících rad a doporučení je lze úspěšně řešit.

4.3. Motivace

Pří řízení projektu hraje velkou úlohu motivace. „Motivace je soubor aktivit jedince, které ovlivňují jeho jednání za účelem dosažení stanoveného cíle. Je hlavním hybatelem k prosazení projektových zájmů“ (Štefánek a kol., 2011, s. 209). I při řízení projektů platí, že „postoje jedinců k práci jsou silně ovlivňovány pracovní skupinou, jejímiž členy pracovníci jsou, způsobem chování vedoucího pracovníka atd., že tedy silným motivačním faktorem je uspokojování sociálních potřeb pracovníků“ (Lukašová, Rais, 2002, s. 56).

V projektovém řízení můžeme uplatnit Maslowovu teorii hierarchii potřeb. Projektový manažer by měl umožňovat členům projektového týmu dosažení seberealizace. Nesmí však zapomínat, že vyšší potřeby mohou být uspokojeny až po dosažení nižších potřeb (potřeba svého pracovního místa, stravování, volna, klidu na práci atd.). Dále můžeme využít i McClellandovu teorii získaných potřeb, která říká, že potřeby jsou získané a je možné je v pracovním prostředí ovlivnit. Určuje tři oblasti – potřebu úspěchu, potřebu moci a potřebu sounáležitosti. Lze však uplatnit i další motivační teorie, díky nimž můžeme ovlivnit výkonnost každého člena projektového týmu. Finanční ohodnocení není tedy jediným motivem ke kvalitní práci.

Projektový manažer musí v průběhu realizace projektu motivovat projektový tým. Vyšší výkonnosti členů projektového týmu lze dosáhnout použitím pozitivních

motivačních metod před negativními. Nesmí zapomínat na to, že zaměstnanci se chovají podle toho, jaké chování jejich projektoví manažeři motivují, a také na to, že to, co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat ostatní. Vždy by měl projektový manažer odměňovat stejný výkon stejnou odměnou.

Miskell (in Štefánek a kol., 2011) předkládá 10 zásad řízení, jak uspokojit potřeby členů projektového týmu a zároveň je efektivně řídit:

1. Dbát na to, aby zaměstnanci byli informováni
2. Jednat s každým jako s profesionálem
3. Pravidelně reorganizovat pracovní harmonogram
4. Konfrontovat očekávání projektového manažera a členů týmu
5. Vyžadovat názory
6. Nevyslovovat žádné hodnotící soudy
7. Dbát, aby věci byly včas dotaženy do konce
8. Být velkorysý a nezdráhat se spolupracovníky pochválit
9. Podporovat personální růst
10. Poslouchat, snažit se porozumět a respektovat

V každé fázi projektu hraje motivování členů projektového týmu důležitou roli a její podhodnocení může mít negativní dopad na celý projekt.

Jak již bylo řečeno, projektovému managementu se věnuje poměrně značné množství odborné literatury, ale jen velmi malé množství z publikovaných zdrojů se věnuje implementaci projektového řízení v oblasti školství. **Teoretická část objasnila** základní terminologii projektového managementu, jednotlivé životní fáze projektového řízení, popsala základní činnosti a kompetence ředitele školy v roli projektového manažera. Všechny tyto poznatky se snažila aplikovat na činnosti ředitele školy, který velmi často zastává roli projektového manažera.

5. Výzkumná část

5.1. Cíle výzkumného šetření

Cílem výzkumného šetření je zmapovat situaci v oblasti projektového řízení u ředitelů základních a mateřských škol a na základě analýzy výzkumného šetření zjistit současné potřeby ředitelů škol v této oblasti a navrhnout opatření, která by vedla ke zlepšení podpory ředitelů škol v oblasti projektového řízení.

Tento cíl bude rozpracován do několika dílčích cílů, které charakterizují výzkumné otázky:

1. V jaké míře se školy zapojují do projektových aktivit a výzev?
2. Kdo zpravidla organizačně zajišťuje projektovou činnost ve škole?
3. Co způsobuje ředitelům škol největší obtíže při řízení projektů?
4. Které kompetence by měl ředitel v oblasti projektového managementu zvládat, a jsou ředitelé škol ochotni tyto kompetence dále rozvíjet?
5. Je dostatečně zajištěna podpora ředitelů škol v roli projektových manažerů ve školství?

5.2. Výzkumné předpoklady

Na základě výzkumných otázek byly stanoveny následující výzkumné předpoklady

1. Základní školy se zapojují do projektových aktivit a výzev ve větší míře než mateřské školy.
2. Funkci projektového manažera vykonává ve většině základních a mateřských škol ředitel školy.
3. Největší obtíže při realizaci projektu způsobuje přílišná administrativní náročnost projektů.
4. Více jak polovina ředitelů škol řídí projekty nahodile, bez základních znalostí metod a principů projektového managementu.
5. Ředitelé základních škol projevují větší zájem o vzdělání a získávání nových kompetencí v oblasti projektového řízení než ředitelé mateřských škol.
6. Projektová podpora se většině ředitelů škol jeví jako nedostatečná.

Tento výzkum zvolila autorka i proto, že téma projektů a grantů, zejména v oblasti základního a předškolního vzdělávání, je aktuální. Ucelenější výzkumné šetření nebylo zejména u základních škol doposud provedeno. Výsledky výzkumu by v konečném důsledku mohly vést i k inovaci obsahu studia školského managementu nebo managementu vzdělávání, například předmětu Aktuální otázky školského managementu, formou doplňujících seminářů a mohly by tak obohatit teorii školského managementu Výsledky by mohly být přínosem i pro nadřízené orgány – zřizovatele, kraj, MŠMT, které by pak na základě nich mohly poskytnout ředitelům škol zejména odbornou a metodickou pomoc v oblasti řízení projektů.

Vlastní práce na stanovení výzkumného problému byla započata v teoretické části, ve které se autorka snažila shromáždit co nejvíce informací z širokého okruhu zdrojů. Jednalo se především o studium odborné literatury a pramenů z oblasti projektového a školského managementu. Významným přínosem byla i osobní setkání s odborníky na projektové řízení ze společnosti PM Consulting s.r.o Ing. Janem Doležalem, Ph.D, Ing. Jiřím Krátkým, Ing. Ondřejem Cinglem, osobní setkání a rozhovory s manažerkami celorepublikového projektu Projektový manažer 250+ Mgr. Lucií Holackou a PhDr. Ladislavou Šlajchovou, Ph.D., osobní rozhovor s doc. Ing. Jiřím Skalickým, CSc., účast na konferenci Projektový manažer 250+, ale i rozhovory s řediteli základních a mateřských škol.

5.3. Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek tvořilo 260 ředitelů základních a mateřských škol z celé České republiky a 3 odborníci z oblasti projektového řízení společnosti PM Consulting s.r.o a odborný garant projektového řízení. Výzkumný vzorek tvoří i závěrečné práce zaměřující se na oblast projektového řízení a výzkumná šetření odborníků z Masarykovy univerzity v Brně a NIDV.

5.3.1. Metodologie

Vzhledem k tomu, že se jedná o tematicky poměrně širokou oblast, přistoupila autorka ke zpracování výzkumného šetření za použití několika výzkumných metod.

Použité metody výzkumného šetření

- obsahová analýza předchozích výzkumných šetření
- polostrukturovaný rozhovor s odborníky na projektové řízení
- polostrukturovaný rozhovor s řediteli základních a mateřských škol
- dotazníkové šetření

5.3.2. Obsahová analýza předchozích výzkumných šetření

V rámci předvýzkumu byly analyzovány dostupné bakalářské práce (Šimková, 2012, Faměrová, 2010, Oudesová, 2011) s tematikou projektového managementu, dále závěry výzkumného šetření NIDV (Holacká, 2008) a závěry z výzkumu Pola a Rabišové (2003). Některá fakta z těchto výzkumných šetření pak byla porovnávána se závěry vlastního výzkumu.

5.3.3. Strukturovaný rozhovor s odborníky na projektové řízení

Byla využita metoda polostrukturovaného rozhovoru, která autorce umožnila klást předem připravené otázky, ale zároveň nechávala respondentům možnost doplnění a upřesnění svých odpovědí.

Rozhovory byly vedeny s odborníky ze společnosti PM Consulting s.r.o Ing. Janem Doležalem, Ph.D., Ing. Jiřím Krátkým, Ing. Ondřejem Cinglem a odborným garantem projektu Projektový manažer 250+ doc. Ing. Jiřím Skalickým, CSc.

Samotný rozhovor se skládal ze tří částí – z úvodu, vlastního rozhovoru a závěru. V úvodní části byli respondenti seznámeni s hlavními důvody rozhovoru, motivací autorky k rozhovoru. Během vlastního rozhovoru byly respondentům pokládány polostrukturované otázky z následujících oblastí – důležitost zapojení škol do projektů, připravenost ředitelů škol pro roli projektového manažera, jejich podporu a základní kompetence ředitelů škol v oblasti projektového řízení.

V závěrečné fázi autorka poděkovala každému respondentovi a všem byla nabídnuta možnost zaslání výsledků výzkumného šetření, o kterou účastníci projevili zájem.

Tento krok zároveň autorce potvrdil, že projekt diplomové práce má realizovatelnou strukturu a vymezená problematika je aktuální.

5.3.4. Rozhovory s řediteli škol

Rozhovory s řediteli škol byly vedeny obdobným směrem jako rozhovory s odborníky. Zúčastnilo se celkem 10 ředitelů škol – 5 respondentů ze škol základních a 5 respondentů ze škol mateřských. 6 rozhovorů bylo uskutečněno v rámci vzájemného setkání, 2 na základě telefonického rozhovoru a 1 na základě emailové korespondence. V rámci neformálních otázek doplňovali a rozváděli ředitelé škol jednotlivé položky dotazníkového šetření. Rozhovory v rámci osobního setkání byly zaznamenávány na diktafon, u telefonických rozhovorů byly prováděny poznámky.

5.3.5. Dotazníkové šetření

Jako další výzkumný nástroj autorka použila metodu výzkumného zjišťování formou dotazníku, který měl 24 položek.

Dotazník je výzkumný a diagnostický prostředek ke shromáždění informací prostřednictvím dotazovaných osob. Výhodou dotazníků byla možnost oslovení velkého množství respondentů z celé České republiky v krátké době, očekávaný vysoký počet respondentů výzkumu, poskytnutí kvantifikovatelných údajů a umožnění vyjádřit se bez obav se zajištěním anonymity.

Dotazník byl koncipován formou uzavřených, polootevřených a otevřených otázek a jedné škálové otázky. Na každou položku bylo možné odpovídat výběrem jedné či více odpovědí. U polootevřených a otevřených otázek byly od respondentů vyžadovány stručné odpovědi.

5.4. Předvýzkum

Na základě analýzy předchozích výzkumných šetření a definování výzkumných předpokladů byl koncipován dotazník, jehož platnost a srozumitelnost byla ověřována v předvýzkumné fázi.

Předvýzkum byl proveden u 10 ředitelů základních a mateřských škol okresu Kolín, kterým byl položen dotazník a strukturované otázky rozhovoru. Předvýzkum měl zjistit, zda jsou otázky v dotazníku srozumitelné a jednoznačné. V případě, že by předvýzkum prokázal nefunkčnost, bylo by třeba otázky upravit a přeformulovat. V rámci předvýzkumu byla přeformulována jedna otázka a byla přidána otevřená otázka týkající se podpory ředitelů škol v oblasti projektového řízení. Údaje z této části nebyly samostatně vyhodnocovány, protože účelem předvýzkumu bylo ověření srozumitelnosti jednotlivých dotazníkových položek.

5.5. Získávání primárních informaci

Pro výběr respondentů dotazníkového šetření byla využita databáze SeznamŠkol.eu. V databázi se nacházelo 3099 mateřských škol a 4164 základních škol. Z uvedené databáze bylo osloveno 5 % základních a mateřských škol. Dotazník v elektronické podobě byl rozeslán celkem do 363 škol – 155 mateřských, 208 základních. Při výběru škol byla využita metoda výběru dle náhodných čísel. „Náhodný výběr je z hlediska teorie pravděpodobnosti nejlepším výběrem. Jeho osoby dobře reprezentují základní soubor. Proto ho označujeme za reprezentativní soubor. „Reprezentativní“ znamená, že každá osoba základního souboru měla stejnou pravděpodobnost dostat se do výběrového souboru“ (Gavora, 2000, s. 61).

Náhodný výběr byl proveden pomocí generátoru náhodných čísel dostupného z http://www.generatorcisel.zaridi.to/. Jak uvádí Gavora (2000) všeobecně platí, že čím je rozsah výběrového souboru větší, tím je vyšší pravděpodobnost, že bude dobře reprezentovat základní soubor.

Zpět po jedné urgenci se navrátilo celkem **240 dotazníků**. **Návratnost** dotazníků činila tedy **66 %.**

V současné době, kdy ředitelé škol jsou zavaleni velkým počtem dotazníků, které jsou zasílány elektronickou formou, a jsou přetěžováni vyplňováním velkého množství tabulek a výkazů, očekávala autorka návratnost dotazníků maximálně 50 %.

Vysoká návratnost dotazníků byla pravděpodobně způsobena elektronickým zpracováním dotazníků, které umožnilo přehledně a rychle odpovídat na jednotlivé položky. Dalším faktorem mohl být i zájem o aktuální problematiku tématu, který byl vyjádřen i žádostí 24 respondentů o výsledky výzkumu. O výzkumné šetření projevili zájem i pracovníci NIDV a odborníci na projektové řízení ze společnosti PM Consulting.

Respondenti pro polostrukturovaný rozhovor byli vybráni metodou záměrného výběru. Respondenti ze stejného typu školy byli vybráni ve stejném poměru, 3 respondenti z každé skupiny se v posledních 5 letech aktivně zapojovali do projektových aktivit a výzev, 2 respondenti se doposud nezapojili do projektových aktivit.

5.6. Charakteristika respondentů

Z 366 oslovených respondentů (155 respondentů z mateřských škol a 208 respondentů ze základních škol) odpovědělo na dotazníkové šetření 240 (97 respondentů z mateřských škol - 62,6 % a 143 respondentů ze základních škol – 68,75 %). Všem respondentům bylo zaručeno anonymní vyhodnocení jejich odpovědí.

Analýzy jsou zpracovány na vzorku 97 mateřských škol a 143 základních škol z celé České republiky, které se zapojily do dotazníkového šetření (v zanedbatelném množství případu se stalo, že školy neodpověděly na všechny položené otázky).

5.7. Výzkumný problém

Projekty a jejich úspěšné vedení a realizace se v uplynulých dvou desetiletích staly ve školství aktuálním tématem, a to především z důvodů získání dalších finančních zdrojů pro školy. Hlavním výzkumným problémem zůstává zmapování aktuální

situace v oblasti projektového řízení v základních a mateřských školách a analýza potřeb ředitelů škol.

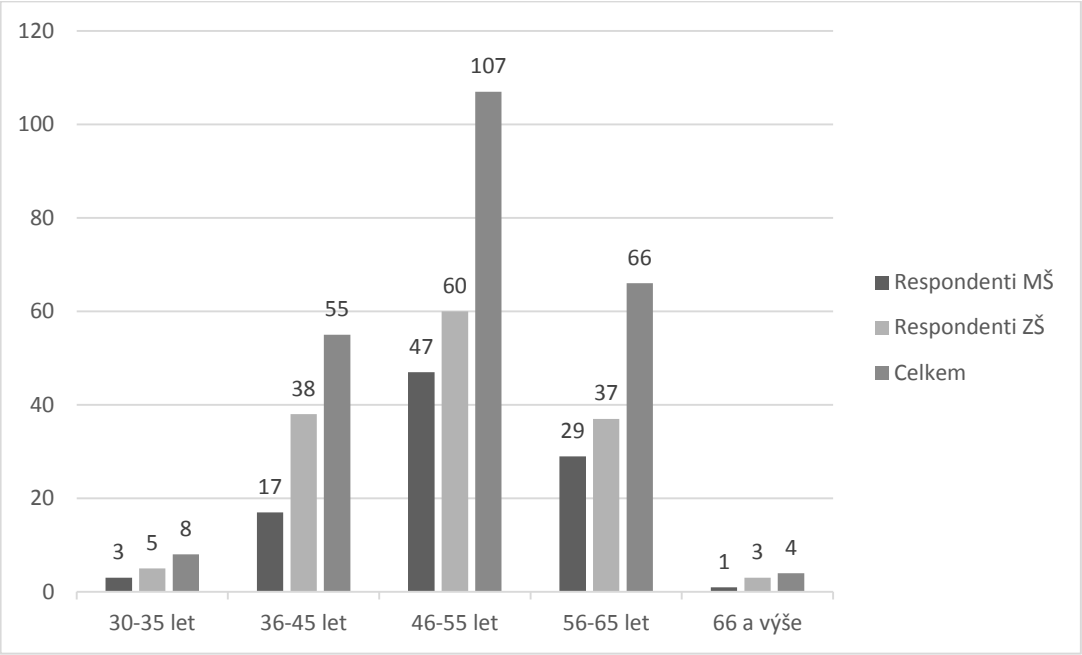
Na základě realizovaného výzkumu budou zformulována doporučení, která lze využít jako podnět pro zefektivnění vzdělávání a přípravy ředitelů škol s jejich potřebami při projektovém řízení a návrhy doporučení, které by mohly využít nadřízené orgány škol jako pomoc ředitelům všech typů škol v rámci projektové činnosti.

5.8. Zpracování a analýza dat výzkumných šetření

5.8.1. Charakteristika respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 143 respondentů (ředitelů) základních škol a 97 respondentů (ředitelů) mateřských škol.

Věkové složení respondentů

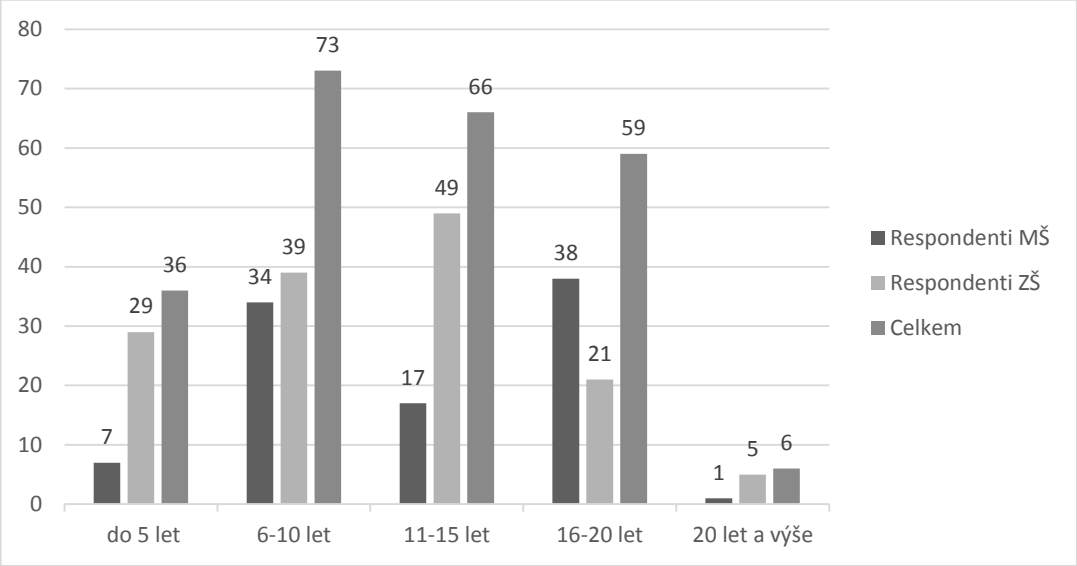


Graf č. 1 – Věkové složení respondentů

Nejmenší počet respondentů se pohyboval ve věkové hranici do 35 let, naopak největší zastoupení, jak u respondentů ze základních, tak u respondentů

z mateřských škol, měla věková hranice 46–55 let. Nejmenší zastoupení měla naopak věková hranice 66 let a výše, což souvisí s největší pravděpodobností s odchodem ředitelů do penze.

Praxe respondentů ve vedení školy



Graf č. 2 – Praxe respondentů ve vedení školy

Dotazníkového šetření se zúčastnili respondenti s různou délkou praxe. Praxe ve vedení školy je nejvíce zastoupena u obou skupin respondentů v rozmezí 6–15 let. Poměrně vysoké procento (39 %) respondentů z mateřské školy je s délkou praxe 16–20 let.

Při analýze dotazníkového šetření nebyla prokázána žádná závazná souvislost související s věkem respondentů či délkou jejich praxe.

5.8.2. Výsledky zjištění vztahující se k výzkumnému předpokladu číslo 1

K výzkumnému předpokladu: „*Ředitelé základních škol se zapojují do projektových aktivit ve větší míře než ředitelé mateřských škol.*“ se vztahují otázky č. 4, 5, 6.

Zapojení škol do projektů s finanční podporou

ZŠ – 100 % – 143 škol

MŠ – 38 % – 37 škol

Na otázku týkající se zapojení škol do projektů s finanční podporou např. projektů z ESF, rozvojových programů, dotačních programů nadačních fondů a jiných vyhlašovatelů, zřizovatelů či krajských úřadů odpovědělo kladně **100 % respondentů ze základních škol a 38 % respondentů z mateřských škol.** Údaj o **100 %** zapojení základních škol do projektových aktivit byl do jisté míry **ovlivněn** masovým **zapojením do projektu EU peníze školám** v rámci OP VK v oblasti podpory 1.4 s názvem Zlepšení podmínek pro vzdělávání na základních školách (ZŠ). Dle statistických údajů MŠMT dostupných ze stránek http://www.msmt.cz/file/26548 bylo k 10. lednu 2013 zapojeno do tohoto projektu 98,54 % základních škol z celé České republiky.

Statistiky předložených projektů z jednotlivých krajů		10. 1. 2013	
Kraje	Počet základních škol v kraji (dle statistik UIV k 30.9.2010)	Počet projektů	% škol, které již předložily projekt
Jihočeský	256	254	99,22%
Jihomoravský	480	471	98,13%
Karlovarský	115	114	99,13%
Královéhradecký	271	267	98,52%
Liberecký	209	208	99,52%
Moravskoslezský	450	442	98,22%
Olomoucký	310	306	98,71%
Pardubický	256	255	99,61%
Plzeňský	222	216	97,30%
Středočeský	526	519	98,67%
Ústecký	281	281	100,00%
Vysočina	266	257	96,62%
Zlínský	259	254	98,07%
Celkem	**3901**	**3 844**	98,54%

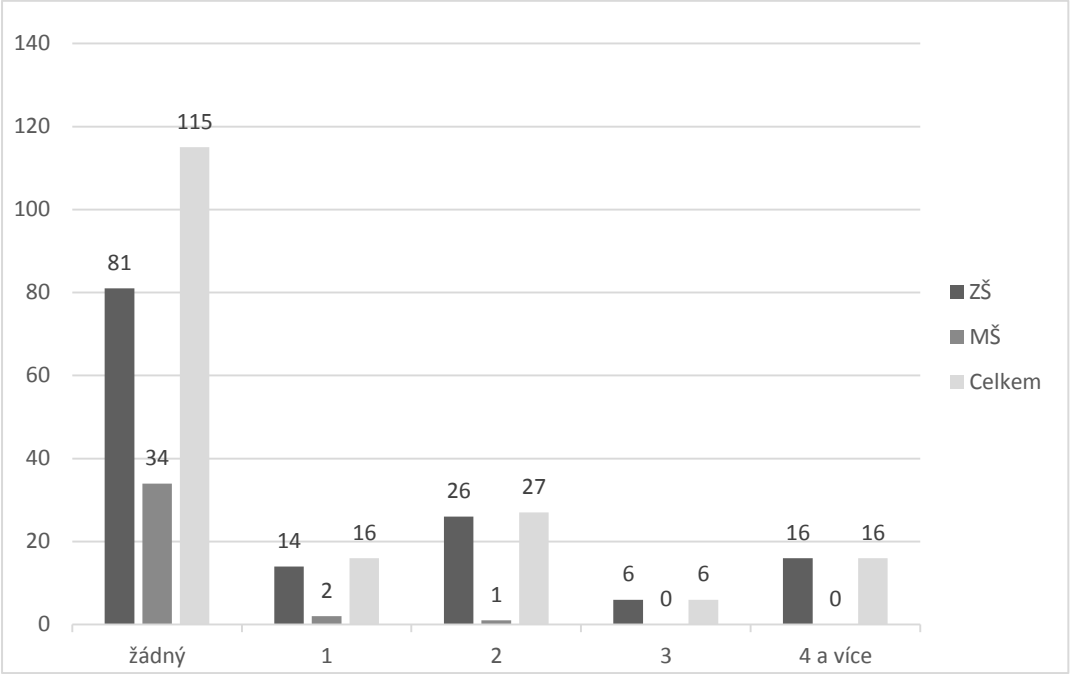
Tabulka č. 2 – Statistiky předložených projektů z jednotlivých krajů k 10. 1. 2013
Zdroj: http://www.msmt.cz/file/26548

Zapojení základních a mateřských škol do projektů v posledních 5 letech – rozdělení dle jednotlivých nabídek

Následující tabulky a grafy ukazují, jak se ředitelé základních a mateřských škol zapojují do jednotlivých projektových nabídek. Projekty byly rozděleny podle poskytovatelů dotace na projekty ESF, projekty MŠMT, projekty obcí, krajů a projekty nadačních fondů a dalších poskytovatelů dotace.

Tabulka č. 3 – Zapojení škol do projektů v rámci grantového systému obce

	ZŠ	ZŠ %	MŠ	MŠ %	Celkem	Celkem %
žádný	81	57%	34	92%	115	64%
1	14	10%	2	5%	16	9%
2	26	18%	1	3%	27	15%
3	6	4%	0	0%	6	3%
4 a více	16	11%	0	0%	16	9%
Celkem	143	100%	37	100%	180	



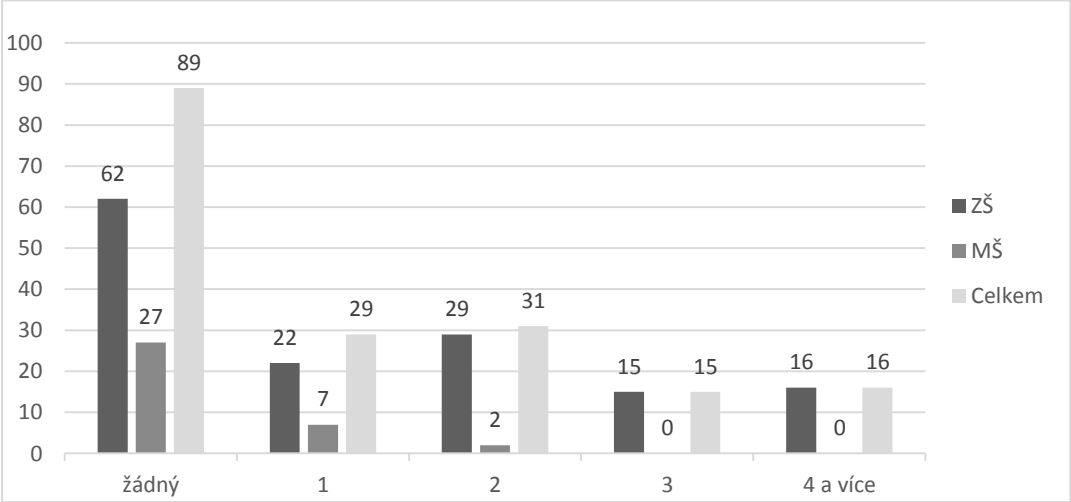
Graf č. 3 - Zapojení škol do projektů v rámci grantového systému obce

V rámci grantových systémů obcí podala za posledních 5 let projekt necelá 1/3 respondentů (27 %). Z toho respondenti z mateřských škol se zapojili pouze v 3 % a pouze 1 mateřská škola podala projekt v časovém rozmezí dvakrát. Na druhou stranu necelá polovina respondentů ze základních škol (43 %) získala pro školu finanční příspěvky z grantového systému obce. 11 % respondentů základních škol si během 5 let podalo 4 a více projektů. Z analýzy rozhovorů s řediteli škol se potvrdila skutečnost, že do projektových aktivit vyhlašovaných obcí se zapojují především základní školy, pro které jsou tyto programy převážně vyhlašovány. Pro mateřské školy vyhlašují obce projektové výzvy v mnohem menší

míře, což může být i jeden z hlavních důvodů velmi malého zapojení respondentů z mateřských škol do těchto výzev.

Tabulka č. 4 - Zapojení škol do projektů v rámci dotačních a grantových programů KÚ

	ZŠ	ZŠ %	MŠ	MŠ%	Celkem	Celkem %
žádný	62	43%	27	73%	89	49%
1	22	15%	7	19%	29	16%
2	29	20%	2	5%	31	17%
3	15	10%	0	0%	15	8%
4 a více	16	11%	0	0%	16	9%
Celkem	143		37		180	

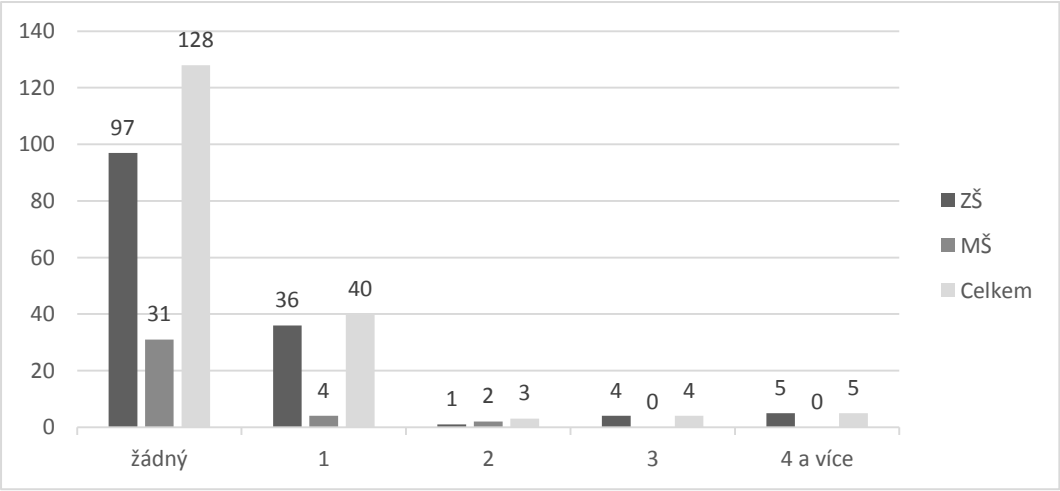


Graf č. 4 – Zapojení škol do projektů v rámci dotačních a grantových programů KÚ

Z výsledků šetření vyplývá, že polovina respondentů škol (51 %) se zapojila do projektových aktivit vypsaných jednotlivými kraji. Zvýšil se i poměrně malý podíl respondentů z mateřských škol – 24 %. Za zajímavost stojí i zjištění, že téměř 41 % základních škol se zúčastnilo projektových aktivit opakovaně a 11 % škol se zapojuje a je úspěšných v projektových výzvách krajských úřadů každý rok. Na základě analýzy rozhovorů a dotazníkového šetření můžeme tedy vyvodit závěr, že úspěch v těchto projektech je významným motivačním faktorem pro časté zapojení škol do těchto projektů.

Tabulka č. 5 - Zapojení škol do projektových aktivit v rámci dotačních a grantových programů MŠMT

	ZŠ	ZŠ %	MŠ	MŠ %	Celkem	%
žádný	97	68%	31	84%	128	71%
1	36	25%	4	11%	40	17%
2	1	1%	2	5%	3	1%
3	4	3%	0	0%	4	2%
4 a více	5	3%	0	0%	5	2%
Celkem	143		37		180	

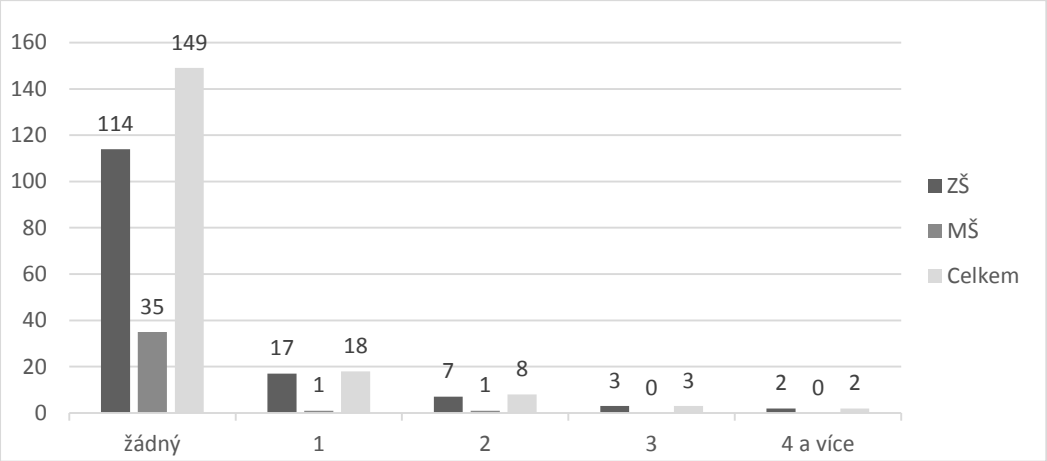


Graf č. 5 – Zapojení škol do projektových aktivit v rámci dotačních a grantových programů MŠMT

Do projektových aktivit vyhlašovaných MŠMT se celkově zapojila necelá 1/3 respondentů (29 %). Respondenti z mateřských škol se zapojili v pouhých 16 %, téměř o polovinu je pak větší podíl respondentů ze základních škol (32 %). Pouze 7 % základních škol se zapojilo do těchto výzev opakovaně.

Tabulka č. 6 – Zapojení škol do projektových aktivit v rámci fondů Evropské unie (mimo projekt EU Peníze školám)

	ZŠ	ZŠ %	MŠ	MŠ %	Celkem	%
žádný	114	80%	35	95%	149	83%
1	17	12%	1	3%	18	8%
2	7	5%	1	3%	8	3%
3	3	2%	0	0%	3	1%
4 a více	2	1%	0	0%	2	1%
Celkem	143		37		180	

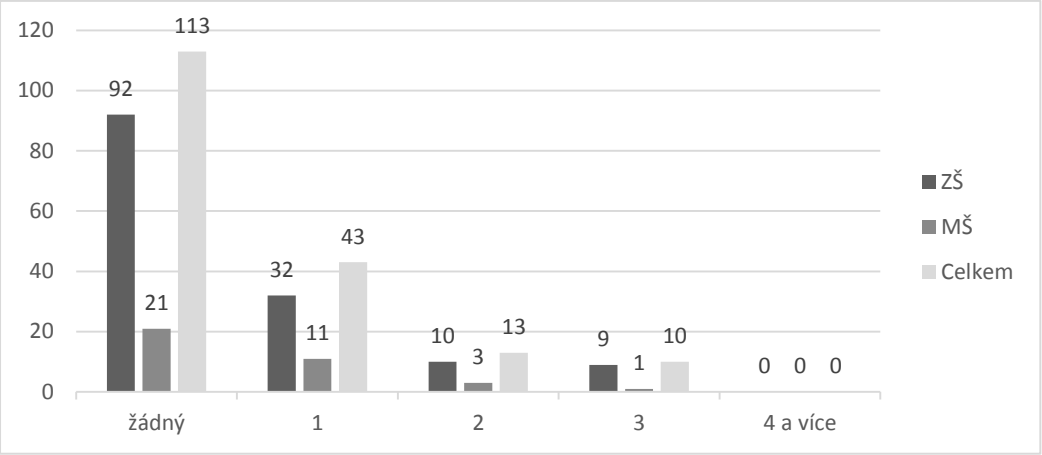


Graf č. 6 – Zapojení škol do projektových aktivit v rámci fondů Evropské unie (mimo projekt EU Peníze školám)

Do projektových aktivit v rámci fondů EU se zapojilo pouhých **17 %** respondentů, z toho pouze 2 mateřské školy. Důvody poměrně nízkého zapojení škol objasňují následně položené otázky výzkumného šetření. Hlavní důvod nám prostupuje celým výzkumným šetřením – přílišná administrativní náročnost těchto projektů. Za porovnání stojí i původní údaje – **100 %** zapojení základních škol do projektu EU Peníze školám a pouze **20 %** zapojení respondentů ze základních škol do ostatních projektů hrazených z fondů EU. Na základě doplňujících rozhovorů bylo dále upřesněno, že část těchto škol se zapojuje do těchto projektů pouze formou spolupráce – tzv. partnerské školy a zapojením do projektů zahraniční spolupráce Comenius, E-twinning.

Tabulka č. 7 – Zapojení škol do projektových aktivit v rámci dotačních a grantových programů nadačních fondů a jiných poskytovatelů dotace.

	ZŠ	**ZŠ %**	**MŠ**	**MŠ %**	**Celkem**	**%**
žádný	92	64%	21	57%	113	63%
1	32	22%	11	30%	43	18%
2	10	7%	3	8%	13	5%
3	9	6%	1	3%	10	4%
4 a více	0	0%	0	0%	0	0%
Celkem	143		37		180	



Graf č. 7 – Zapojení škol do projektových aktivit v rámci dotačních a grantových programů nadačních fondů a jiných poskytovatelů dotace.

Téměř 40 % respondentů se zapojilo do projektových aktivit vyhlašovaných nadačními fondy či jinými donátory. Zajímavým se jeví zjištění, že do těchto aktivit se v poměrně velké míře zapojují respondenti z mateřských škol (46 %). Více jak 10 % škol se do těchto aktivit v průběhu 5 let zapojilo opakovaně. Na základě analýzy rozhovorů s řediteli mateřských škol bylo toto zjištění potvrzeno. Zapojení do těchto projektů nepřináší školám sice ohromující finanční prostředky (často se pohybují v rozmezí 1 000,- Kč – 10 000,- Kč), ale i sebemenší finanční příspěvek, který slouží k rozvoji a podpoře školy, ředitelé vítají.

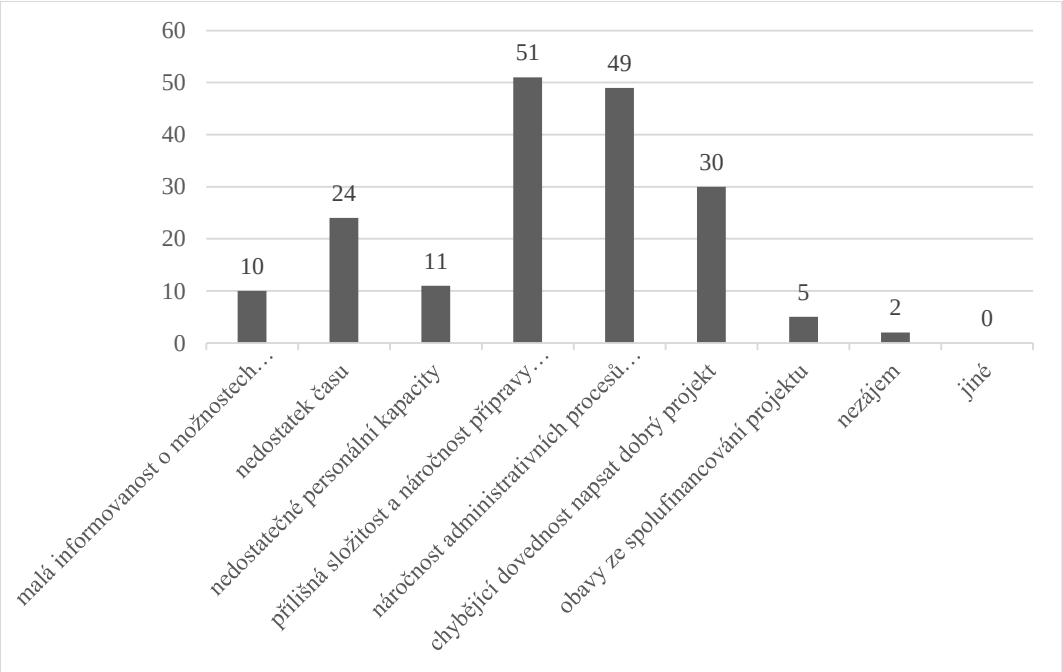
Cílem otázek bylo zmapovat situaci v zapojení škol do projektových aktivit a výzev vyhlašovaných jednotlivými donátory v časovém rozsahu posledních 5 let. Z uvedených výsledků vyplynulo, že základní školy se ponejvíce zapojují do méně náročných projektových aktivit, které vyhlašují především kraje a obce. V časovém období 5 let se do těchto projektových aktivit zapojila téměř polovina základních škol. Mateřské školy se do těchto projektů zapojují v mnohem menší míře (maximálně 24 % za posledních 5 let). Naopak využívají nejrůznějších malých projektů od nadačních fondů a jiných donátorů. Z výše uvedeného šetření vyplývá, že základní školy se do projektových aktivit zapojují v mnohem větší míře než školy mateřské.

Důvody, proč se školy nezapojují do projektů

Na tuto otázku odpovídali respondenti, kteří se nezapojují do projektových aktivit a výzev. Respondenti měli možnost výběru více odpovědí. Důvody jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka č. 8 – Důvody nezapojení škol do projektových aktivit

Důvod	**Počet odpovědí**	**%**
malá informovanost o možnostech zapojit se do grantů a dotací	10	17%
nedostatek času	24	40%
nedostatečné personální kapacity	11	18%
přílišná složitost a náročnost přípravy projektu	51	85%
náročnost administrativních procesů spojených s podáváním žádosti	49	82%
chybějící dovednost napsat dobrý projekt	30	50%
obavy ze spolufinancování projektu	5	8%
nezájem	2	3%
jiné	0	0%



Graf č. 8 – Důvody nezapojení škol do projektových aktivit

Jak můžeme sledovat z tabulky a grafu, důvodů, proč se respondenti nezapojují do projektových aktivit, je hned několik. Největší procento odpovědí (**více než 80 %)** své nezapojení zdůvodňuje především přílišnou složitostí a **náročností přípravy projektů** a **náročností administrativních procesů** spojených s podáváním žádostí. 50 % respondentů rovněž uvedlo, že jim chybí dovednost napsat dobrý projekt. Naopak velmi nízké procento respondentů uvedlo jako svůj důvod nezájem. Porovnáme-li tyto výsledky s výzkumným šetřením Faměrové (2010), které bylo společné pro respondenty z mateřských, základních a středních škol, a kde více než 50 % respondentů uvádělo jako hlavní důvod nezapojení se do projektových aktivit a výzev administrativní náročnost projektů, jsou výsledky výzkumného šetření i po třech letech obdobné. Ke stejným výsledkům dospělo i výzkumné šetření Holacké (2008), v němž více než 50 % respondentů uvádělo stejné důvody. Z tohoto můžeme konstatovat, že strach z přehnané administrativy, nedostatku času pro vedení a řízení, představuje hlavní důvod nezapojení škol do projektových aktivit. Zde se nabízí možná oblast podpory ředitelům škol a výzva pro státní orgány, která by vedla ke zjednodušení administrativy projektů.

Je v dnešní době důležité, aby se školy zapojovaly do projektových aktivit a výzev?

Tabulka č. 9 – Důležitost zapojení školy do projektových aktivit

	ZŠ		MŠ		Celkem
Ano	121	84 %	61	63 %	157
Ne	23	16 %	36	37 %	83

Z výsledků vyplývá, že důležitost zapojení do projektových aktivit a výzev si uvědomují především respondenti ze základních škol **(84 %).** Respondenti z mateřských škol potvrdili tento údaj pouze v **63 %.** Jako jeden z důvodů můžeme shledávat nízké konkurenční prostředí mateřských škol a zvyšující tlak na konkurenceschopnost základních škol. Další důvod, který vyplynul z rozhovorů, je i časová zaneprázdněnost a poměrně velká míra přímé vyučovací povinnosti u ředitelů mateřských škol, která jim nedává příliš velký prostor pro další aktivity.

Dále byla dána možnost všem respondentům sdělit důvody, proč je nebo není pro jejich školu důležité se zapojovat do projektových aktivit a výzev. Tuto možnost využili všichni respondenti ze základních škol a pouze 56 % respondentů ze škol mateřských.

Odpovědi respondentů se vesměs shodovaly a můžeme je rozdělit do několika oblastí:

1. **finance pro školu** – tato oblast jednoznačně převažovala u 73 % respondentů, kteří poskytli svou odpověď – ukázky ze stručných odpovědí:
    - *Finance pro školu*
    - *Získání financí z jiných zdrojů*
    - *Ano, nahrazujeme tím nedostatek finančních prostředků v rozpočtu*
    - *Spíše výhodné – možnost získat finance, zkušenosti.*
    - *Ano, zisk finančních prostředků k realizaci vize školy*
    - *Zisk finančních prostředků k realizaci vize školy*
    - *Díky finančním prostředkům dochází ke zkvalitnění vybavení a podmínek pro výuku*

2. **rozvoj školy** – ukázky ze stručných odpovědí:
    - *Ano – rozvoj školy*
    - *Zviditelnění školy*
    - *Propagace pro školu*
    - *Progrese školy*
    - *Rozvoj oblastí školy, které nelze rozvíjet bez dodatečných finančních prostředků*
    - *Jediná cesta, jak zlepšit kvalitu vybavení a lidských zdrojů*
    - *Možnost získat zkušenosti*
    - *Ano, pomáhá v realizaci jinak finančně nedostupných akcí a činností, je zde rozsáhlé spektrum možností*
    - *Realizace vize školy*
    - *Ano. Možnost vybavení školy, možnost zkvalitnění výuky, možnost odměn pro učitele*

Odpovědi ne:

- *Náročná příprava a výsledek nejistý*
- *Neumíme to*
- *Důležité je pro nás vzdělávání a ne práce s granty*
- *Spíše velmi časově únavné a neodpovídající*
- *Díky projektům suplujeme nedostatek finančních prostředků pro školství*
- *Není to pro nás důležité*
- *Neustále přibývají činnosti pro ředitele škol, nevíme, co dříve*
- *Finance bychom měli dostávat automaticky, aniž bychom museli psát granty*

Na stejnou otázku ***„Je důležité, aby se dnes školy zapojovaly do projektových aktivit a grantových výzev?“*** odpovídali v rámci rozhovorů jak odborníci na projektové řízení ze společnosti PM Consulting s.r.o., tak ředitelé škol. Doslovný přepis některých odpovědí je uveden níže (PM – odborník na projektové řízení, ŘŠ – ředitel školy):

PM: *„Domnívám se, že jakákoliv zodpovědně vedená organizace se musí snažit o využití co největšího množství příležitostí, jež se jí nabízejí, školy nevyjímaje. Právě ve veřejném sektoru mají tyto příležitosti často právě podobu dotací. Nejde však o to, aby se škola bezhlavě pouštěla do jakékoli grantové výzvy, jež se namane, ale aby její počínání bylo vedeno jasnou strategií. Z toho plyne i odpověď na druhou část otázky: pakliže existuje i ve škole plnohodnotné strategické řízení, neřešíme otázku "projekty ano, či ne?", ale "který projekt (ne nutně dotační) přijde teď a který později?"*

PM: *„Ano, je to jedna z mála možností, jak realizovat rozvojové aktivity pro žáky, pořídit vybavení či odměnit pedagogy, kteří se žáky pracují nad rámec svých úvazků.“*

PM: *„Pokud tyto aktivity a výzvy mají smysl, pak ano. Často jde ale o aktivity pro aktivity a pak jde o ztrátu času i finančních prostředků.“*

PM: *„Projekty jsou prostředkem pro inovaci výuky a pro získání technického vybavení škol. Při průzkumu na středních školách se objevily ojedinělé hlasy, že přínos pro školu je za cenu mimořádného vypětí a nestojí to za to nebo že vybavení*

škol by se mělo hradit z rozpočtu (ale jak dostat peníze do rozpočtu?, evropské peníze pravděpodobně budou dále vázány na projekty). Většina škol se však zapojuje do projektů."

ŘŠ: „*Domnívám se, že při dnešní všeobecné bídě je to jediná cesta, jak získat prostředky na modernizaci materiální i didaktickou.*"

ŘŠ: *„Ano, je. Získají možnost modernizovat ŠVP, vybavení školy i ohodnotit aktivní učitele."*

ŘŠ: „*Důležité to je, protože vícezdrojové financování znamená: více si můžu dovolit. Zkušenost moje: problém, když by se mi podařilo získat grant, o to méně mi dá zřizovatel, řekne: vy jste takoví šikovní, umíte si sehnat peníze, tak já ty vaše použiju pro jinou školu.*"

ŘŠ: „*Ano, finance, které by přišly samy od sebe, nejsou. Je nutná vlastní aktivita škol.*"

ŘŠ: „*Mělo by to být v zájmu školy a jejího dalšího rozvoje."*

Jak z dotazníkového šetření, tak odpovědí respondentů na otázky vyplývá, že většina ředitelů škol (zejména základních) chápe zapojení školy do projektových aktivit jako přínos pro školu. Zvláště v dnešní době vícezdrojového financování školství shledávají tento přínos především ve finanční podpoře, která se stává významných faktorem vedoucím k rozvoji školy, a to jak v oblasti materiálních zdrojů, tak v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Aby měl projekt smysl, musí mít jasnou vizi a strategii, v opačném případě nejsou projekty pro školu přínosem.

Závěrečné zhodnocení:

Dnešní školy jsou ve velké míře závislé na státním rozpočtu. Ředitelé si uvědomují, že pokud chtějí alespoň částečně eliminovat a zmírnit podhodnocený systém školství, je potřeba hledat mimorozpočtové zdroje. Jedním z řešení je i zapojení škol do projektů a grantů, které podporují rozvoj a zvýšení kvality škol. Z výzkumného šetření vyplynulo, že ředitelé základních škol si uvědomují tento fakt a zapojují se do projektových aktivit více než školy mateřské. Na tuto skutečnost má vliv nízké konkurenční prostředí mateřských škol, časová

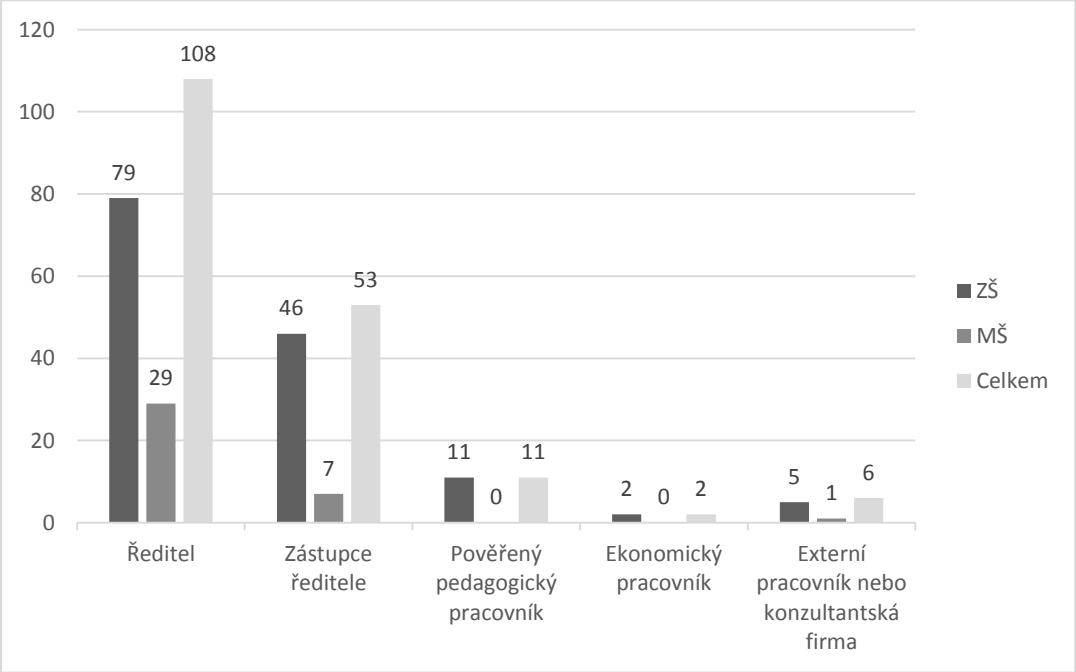
zaneprázdněnost ředitelů MŠ, ale i nedostatečné kompetence v oblasti přípravy a vedení projektů.

Výzkumný předpoklad č. 1: „Základní školy se zapojují do projektových aktivit a výzev ve větší míře než mateřské školy“ **se potvrdil.**

5.8.3. Výsledky zjištění vztahující se k výzkumnému předpokladu číslo 2

K předpokladu „*Funkci projektového manažera vykonává ve většině základních a mateřských škol ředitel školy*.“ se vztahovaly otázky č. 8, 10, 17, 18, 24.

Kdo obvykle zastává ve vaší škole funkci projektového manažera?

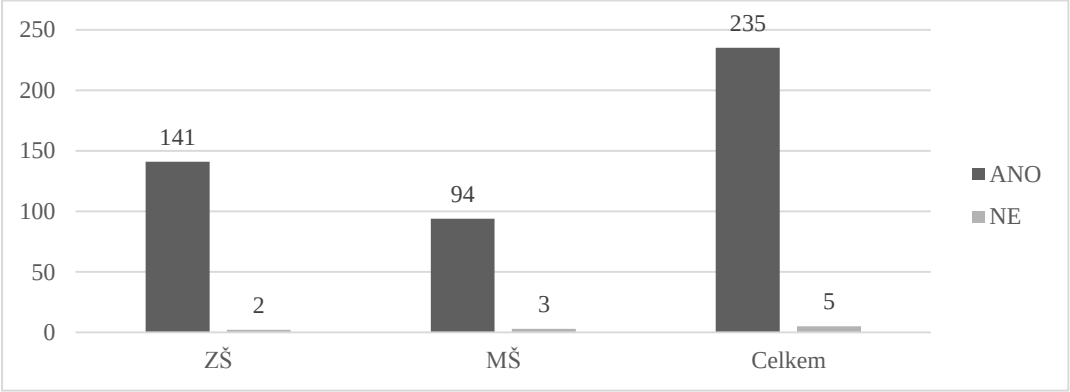


Graf č. 9 – Kdo zastává funkci projektového manažera ve škole

Graf nám ukazuje, kdo v základních a mateřských školách zpravidla vykonává funkci projektového manažera. U respondentů základních škol je to v 55 % ředitel školy a v 32 % zástupce ředitele školy. Pouze u 10 % základních škol vykonává tuto funkci pověřený pedagogický, ekonomický či externí pracovník. 78 % respondentů mateřských škol odpovědělo, že tuto funkci zastává ředitel školy. Zbývající

procenta jsou rozdělena mezi zástupce ředitele (19 %), ekonomického a externího pracovníka (3 %!). Zarážející je skutečnost, že u respondentů z mateřských škol nikdy nevykonává funkci projektového manažera pověřený pedagogický pracovník **(0 %!).**

Uvítali byste možnosti proškolení pracovníka, který by se věnoval ve škole přípravě a realizací projektů a zastával funkci projektového manažera?



Graf č. 10 – Uvítání možnosti proškolení pedagogického pracovníka v projektovém řízení

Z grafu je zřetelně patrné, že téměř všichni ředitelé by uvítali možnost proškolit svého pracovníka, který by ve škole zastával funkci projektového manažera. Zanedbatelné procento (celkově 2 %) pak o proškolení zájem neprojevilo.

Tyto výsledky doplním i doslovným přepisem odpovědi jednoho z ředitelů škol, který dlouhodobě řídí a realizuje projekty. „*Paní kolegyně, vycházím z pojetí ředitele jako projektového manažera velkých, zpravidla dotačních, projektů. A ze své dlouholeté zkušenosti z realizace projektů o hodnotě 2 – 24 mil. Vzhledem k administrativní náročnosti a přísné kontrole ze strany všech možných úřadů a institucí jsem přesvědčen, že* ***funkci PM nelze kvalitně vykonávat při plném úvazku ředitele školy jako právního subjektu, který má k dispozici jen minimální tým kvalifikovaných odborníků.***“

Z rozhovorů dále vyplynulo:

- Většina ředitelů zastává funkci projektového manažera na úkor svého času a finančního ohodnocení. To přináší pouze „velké“ projekty podpořené např. z fondů EU. U „menších“ projektů se s finanční odměnou projektového manažera nepočítá.
- Ředitelé by uvítali, aby se pedagogičtí pracovníci „naučili“ tuto funkci vykonávat.
- K delegování této funkce jim často brání především vysoká zodpovědnost za splnění cílů a výstupů projektu.
- Většina ředitelů by uvítala externího pracovníka – projektového manažera, který by zastával tuto funkci profesionálně a na kterého by se mohli spolehnout.

Z výsledků je zřejmé, že funkci projektového manažera v převážné většině škol vykonává ředitel. V základních školách ředitelé ve větší míře delegují tuto roli na svého zástupce. Pouze v malém procentu (8 %) je funkce projektového manažera delegována na pověřeného pedagogického pracovníka, v zanedbatelné míře – pouhé 1 %, pak na ekonomického pracovníka. Jen 3 % škol pověřuje tímto externího pracovníka či konzultantskou firmu.

Autorka porovnala tyto výsledky s výzkumným šetřením Šimkové (2012), které se týkalo středních škol. Z jejich závěrů vyplývá, že ředitel školy zastává roli projektového manažera pouze v jedné pětině, polovina ředitelů škol deleguje tuto roli na pověřené pedagogické pracovníky. V některých středních školách již mají zřízenou funkci projektového manažera, který poté přejímá tuto roli v plném rozsahu. Z rozhovorů s řediteli škol vyplynulo, že většina by uvítala možnost mít proškoleného pracovníka, který by vykonával funkci projektového manažera, její zřízení by však vyžadovalo alespoň v počáteční fázi navýšené finanční prostředky, kterými školy zatím nedisponují, i když později by mohly být hrazeny z projektových prostředků.

Jistým východiskem by bylo v mnohem větší míře delegování této role na pověřené pedagogické pracovníky. Delegování pravomocí souvisejících s projektovým řízením by mělo představovat jednu ze základních dovedností ředitele školy, kterou

však výsledky výzkumu nepotvrzují. Jako důvod uvádí ředitelé skutečnost, že i když předají pravomoci spojené s řízením projektu na své podřízené spolupracovníky, jsou ve výsledku zodpovědní za celý projekt. Delegování v oblasti projektového řízení spatřuje autorka jako výzvu pro ředitele škol, jak využít potenciál ostatních pracovníků ke zvýšení efektivity projektů.

Vyhledáváte dotační zdroje pravidelně a systematicky a kdo ve Vaší organizaci vyhledává vhodné dotační tituly?

	ZŠ		MŠ		Celkem
Ano	46	32 %	3	8 %	49
Ne – pouze dle potřeby	97	68 %	33	92 %	130

Tabulka č. 10 – Vyhledávání vhodných dotačních titulů

Cílem této otázky bylo zjistit, zda se školy aktivně věnují vyhledávání vhodných dotačních titulů a v následující otázce zmapovat, kdo se tomuto vyhledávání věnuje. Z tabulky je patrné, že základní a mateřské školy nevyvíjí systematické a pravidelné úsilí při vyhledávání vhodných dotačních titulů. Pouze 32 % základních škol vyhledává pravidelně dotační tituly a u mateřských škol je to pouhých 8 %.

	ZŠ	%	MŠ	%	Celkem
Ředitel	97	68	35	97	133
Zástupce ředitele	36	25	1	3	37
Pověřený pedagogický pracovník	6	4	0	0	10
Ekonomický pracovník	0	0	0	0	0
Externí pracovník nebo konzultantská firma	4	3	0	0	5

Tabulka č. 11 – Kdo se věnuje vyhledávání vhodných dotačních titulů

I v případě vyhledávání vhodných dotačních zdrojů je do tohoto procesu zapojen převážně ředitel školy. U respondentů ze základních škol přejímá v jedné čtvrtině tuto úlohu zástupce ředitele školy, zatímco u mateřských škol je to pouze v jednom případě. Tato skutečnost může být ovlivněna i faktem, že v některých mateřských školách není funkce zástupce ředitele ustanovena. V zanedbatelném množství případů pak přichází s iniciativou při vyhledávání dotačních titulů pověřený pedagogický pracovník či externí pracovník nebo konzultantská firma.

Za pozornost stojí i porovnání s výzkumným šetřením Šimkové (2012), které bylo provedeno ve středních školách. I střední školy vyhledávají dotační tituly pravidelně a systematicky v pouhé třetině (33 %) případů a na jejich vyhledávání se ve většině případů podílí ředitel školy. Některé střední školy však již mají zřízenou pozici projektového manažera, který má v pracovní pozici přímo zakotvenou povinnost vyhledávat vhodné dotační tituly pro školu.

Závěrečné zhodnocení:

Z šetření jednoznačně vyplynulo, že v převážné většině škol vykonává funkci projektového manažera ředitel školy, který se zároveň podílí na vyhledávání vhodných dotačních titulů. V porovnání s vyšším typem škol (SŠ) v poměrně malé míře deleguje tuto činnost na podřízené pracovníky. Tuto skutečnost chápe autorka jako výzvu pro ředitele všech typů škol – delegování řízení projektů na své spolupracovníky.

Výzkumný předpoklad č. 2: „Funkci projektového manažera vykonává na většině základních a mateřských škol ředitel školy“ **se potvrdil.**

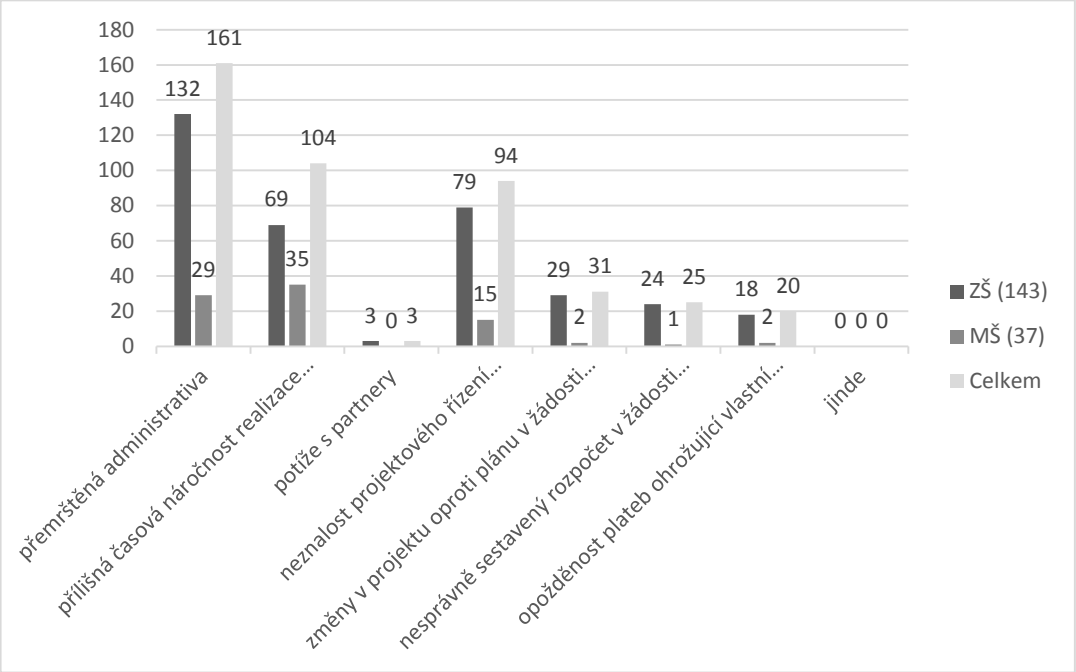
5.8.4. Výsledky zjištění vztahující se k výzkumnému předpokladu číslo 3

K předpokladu „Největší obtíže při realizaci projektů spatřují respondenti v přílišné administrativní zátěži“ se vztahovaly otázky č. 5, 7, 21.

Hlavní problémy při realizaci projektu

Problémy	ZŠ (143)	ZŠ %	MŠ (37)	MŠ %	Celkem	%
přemrštěná administrativa	132	92%	29	78%	161	89%
přílišná časová náročnost realizace	69	48%	35	95%	104	58%
potíže s partnery	3	2%	0	0%	3	2%
neznalost projektového řízení (rozpočet,	79	55%	15	41%	94	52%
změny v projektu oproti plánu v žádosti o	29	20%	2	5%	31	17%
nesprávně sestavený rozpočet v žádosti o grant	24	17%	1	3%	25	14%
opožděnost plateb ohrožující vlastní realizaci projektu	18	13%	2	5%	20	11%
jinde	0	0%	0	0%	0	0%

Tabulka č. 12 – Hlavní problémy při realizaci projektů



Graf č. 9 – Hlavní problémy při realizaci projektů

V otázce, které hlavní problémy spatřujete při realizaci projektů, měli respondenti možnost výběru z více odpovědí. Jak můžeme jednoznačně z grafu vyčíst, téměř

90 % respondentů spatřuje hlavní potíže v přemrštěné administrativě projektů, další problém spatřují respondenti v přílišné časové náročnosti realizace projektů (58 %) a za významný faktor shledávají i neznalost projektového řízení.

Míra administrativní zátěže plynoucí z realizace projektů

Tabulka č. 13 – Míra administrativní zátěže plynoucí z realizace projektů

Projekty	**1**	**%**	**2**	**%**	**3**	**%**	**4**	**%**	**5**	**%**	**Celkem zapojeno**
Obec	49	75%	15	23%	1	2%	0	0%	0	0%	65
Nadace	32	48%	26	39%	7	11%	1	2%	0	0%	66
Kraj	14	15%	67	74%	9	10%	1	1%	0	0%	91
MŠMT	1	2%	19	37%	30	58%	2	4%	0	0%	52
EU	0	0%	0	0%	0	0%	1	3%	30	97%	31

1 – nejmenší administrativní zátěž, 5 – největší míra administrativní zátěže

Tabulka sleduje stupeň administrativní náročnosti projektů od jednotlivých vyhlašovatelů projektů. Zatímco **75 %** respondentů shledává nejmenší administrativní zátěž u projektů vyhlašovaných obcemi, **97 %** procent respondentů za nejvíce administrativně náročné označuje projekty EU. Z odpovědí můžeme jednoznačně vyvodit, **že stupeň administrativní náročnosti stoupá s typem jednotlivých projektů.**

K tomuto výzkumnému předpokladu se vztahují i položky č. 3, jejichž analýza již byla provedena.

Závěry analýzy rozhovorů:

- Účast v projektových aktivitách obcí a nadačních fondů představuje pouze malou administrativní zátěž
- Přebujelá administrativa na úkor výstupů v projektech EU
- Často se měnící podmínky v průběhu realizace projektů financovaných z EU

Z výzkumného šetření je evidentní, že většina respondentů spatřuje hlavní problém při realizaci projektu přemrštěnou administrativu spojenou s projekty. Především projekty podpořené z fondů EU jsou administrativně i časově náročné. Státní administrativa zejména kolem těchto projektů je zbytečně složitá a náročná. Často

tak vzniká složitý a náročný administrativní systém, ve kterém se ředitelé škol velmi těžko orientují. Práci však ztěžují i nastavená pravidla, která se velmi často mění v průběhu realizace projektu.

Závěrečné zhodnocení:

Celkově se tedy ukazuje, že při hodnocení administrativní náročnosti projektů se shodují ředitelé jak základních, tak mateřských škol. Jejich hodnocení koresponduje i s výzkumným šetřením Faměrové (2008), Pola a Rabišové (2003) a lze tedy konstatovat, že se v poměrně dlouhém časovém úseku 10 let nic nezměnilo. Administrativní zátěž je i jedním z hlavních důvodů, proč se školy nezapojují do projektových aktivit a výzev.

Výzkumný předpoklad č. 3: „Největší obtíže při realizaci projektu způsobuje přílišná administrativní náročnost projektů“ **se potvrdil.**

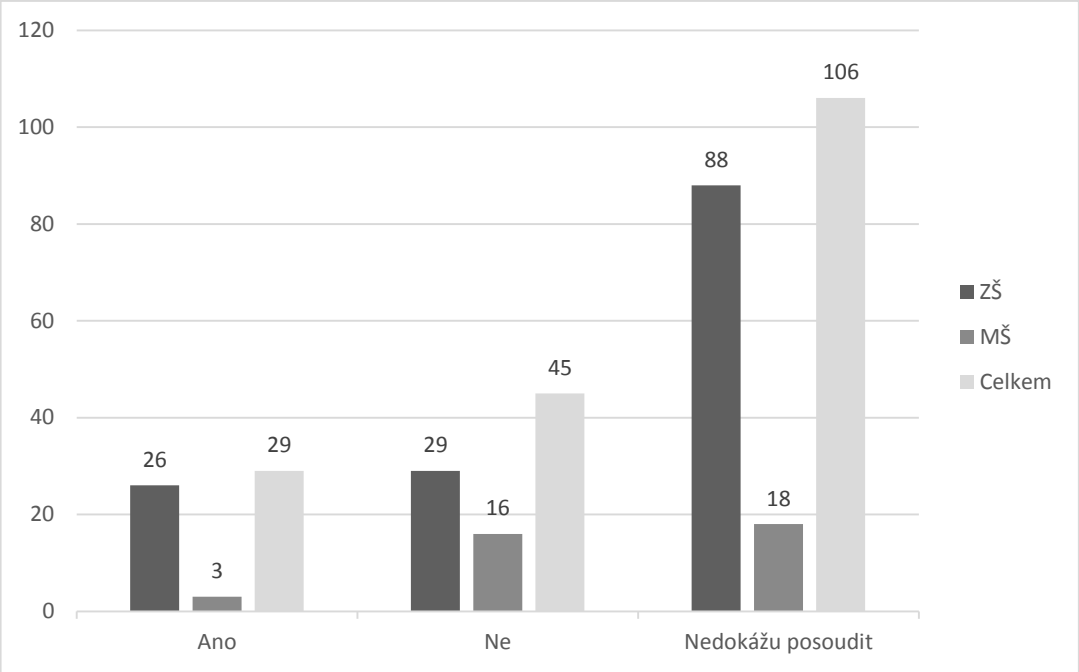
5.8.5. Výsledky zjištění vztahující se k výzkumnému předpokladu číslo 4

K výzkumnému předpokladu „***Více jak polovina ředitelů škol řídí projekty nahodile, bez základních znalostí metod a principů projektového managementu***“ se vztahují otázky č. 13, 16, 21.

Realizace projektů s využitím metod a forem projektového řízení

Tabulka č. 14 – Realizace projektů s využitím metod a forem projektového řízení

Ano	26	18%	3	8%	29	16%
Ne	29	20%	16	43%	45	25%
Nedokážu posoudit	88	62%	18	49%	106	59%
Celkem	143	100%	37	100%	180	100%



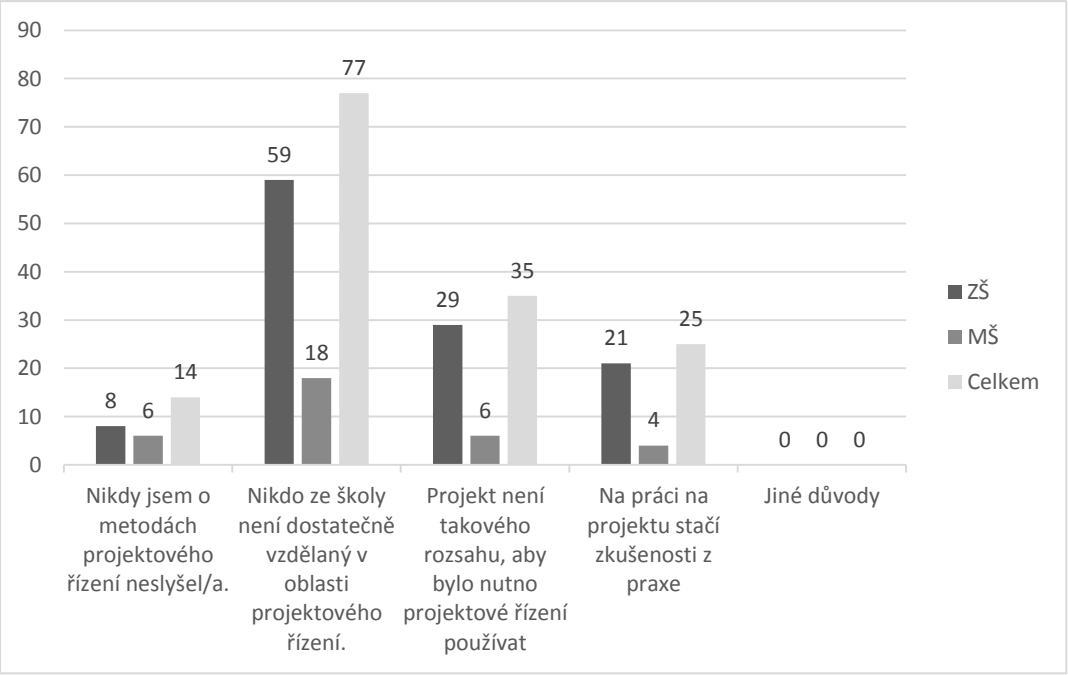
Graf č. 12 – Realizace projektů s využitím metod a forem projektového řízení

16 % respondentů obou typů škol řídilo projekt pomocí metod a forem projektového řízení. 25 % respondentů uvádí, že při řízení nevyužívali metody a formy projektového řízení a **59 %** respondentů **nedokáže posoudit**, zda při řízení projektu využilo metod projektového řízení. Lze tedy předpokládat, že i tito ředitelé nevyužili při vedení projektu metody a formy projektového řízení a projekt řídili intuitivně na základě svých předchozích manažerských zkušeností.

Důvody, díky nimž se nerealizují projekty pomocí metod projektového řízení

	ZŠ	ZŠ %	MŠ	MŠ %	Celkem	Celkem %
Nikdy jsem o metodách projektového řízení neslyšel/a.	8	6%	6	16%	14	9%
Nikdo ze školy není dostatečně vzdělaný v oblasti projektového řízení.	59	41%	18	49%	77	51%
Projekt není takového rozsahu, aby bylo nutno projektové řízení používat	29	20%	6	16%	35	23%
Na práci na projektu stačí zkušenosti z praxe	21	15%	4	11%	25	17%
Jiné důvody	0	0%	0	0%	0	0%
Celkem	117		34		151	

Tabulka č. 15 – Důvody, díky nimž se nerealizují projekty pomocí metod projektového řízení



Graf č. 13 – Důvody, díky nimž se nerealizují projekty za pomocí metod projektového řízení

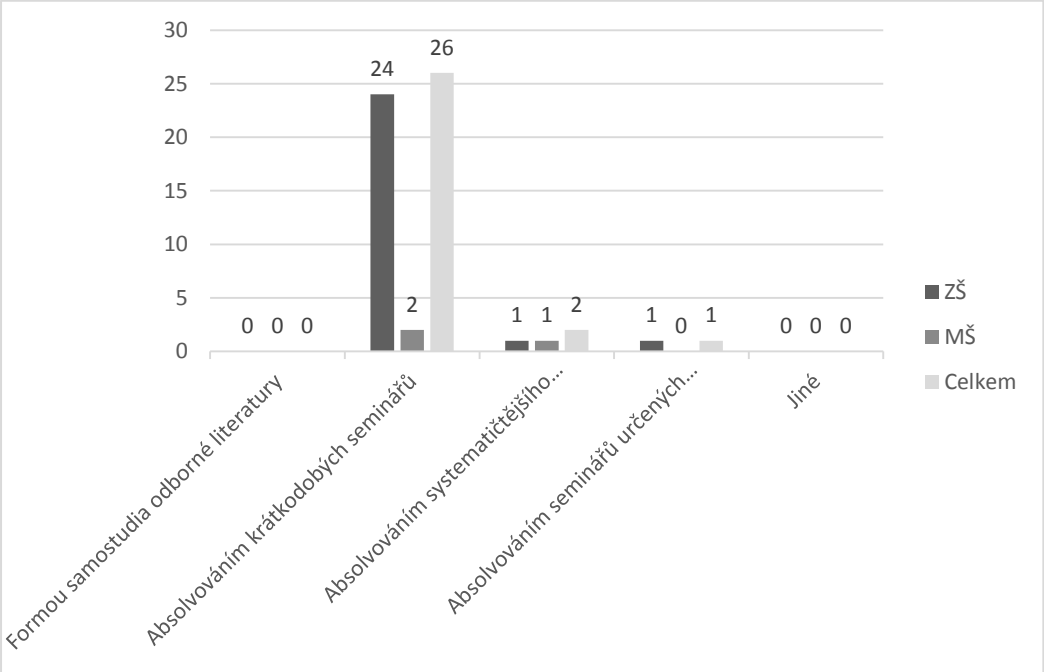
Polovina respondentů udává, že hlavním důvodem, proč projekt nerealizovali pomocí metod a forem projektového řízení je skutečnost, že nikdo ze školy není dostatečně vzdělaný v oblasti projektového řízení, 23 % respondentů uvádí, že

projekt nebyl takového rozsahu, aby bylo nutné využít tyto metody a 17 % procent respondentů uvedlo, že jim při řízení projektu stačily zkušenosti z praxe.

Forma osvojení metod projektového řízení

	ZŠ	ZŠ %	MŠ	MŠ %	Celkem	Celkem %
Formou samostudia odborné literatury	0	0%	0	0%	0	0%
Absolvováním krátkodobých seminářů	24	17%	2	5%	26	90%
Absolvováním systematičtějšího vzdělávání pro projektové manažery ve školství	1	1%	1	3%	2	7%
Absolvováním seminářů určených projektovým manažerům mimo oblast školství	1	1%	0	0%	1	3%
Jiné	0	0%	0	0%	0	0%

Tabulka č. 16 – Forma osvojení metod projektového řízení



Graf č. 14 - Forma osvojení metod projektového řízení

29 respondentů v předchozí položce uvedlo, že projekt realizovalo pomocí metod a forem projektového řízení. Následující otázka tedy zjišťovala, kde si respondenti tyto formy řízení osvojili, 90 % z nich nabylo těchto znalostí a dovedností absolvováním krátkodobých seminářů a kurzů. 7 % absolvovalo systematické vzdělávání pro projektové manažery ve školství a 3 % respondentů absolvovalo semináře, které byly určené projektovým manažerům mimo oblast školství – specialistům na projektové řízení.

Závěrečné zhodnocení:

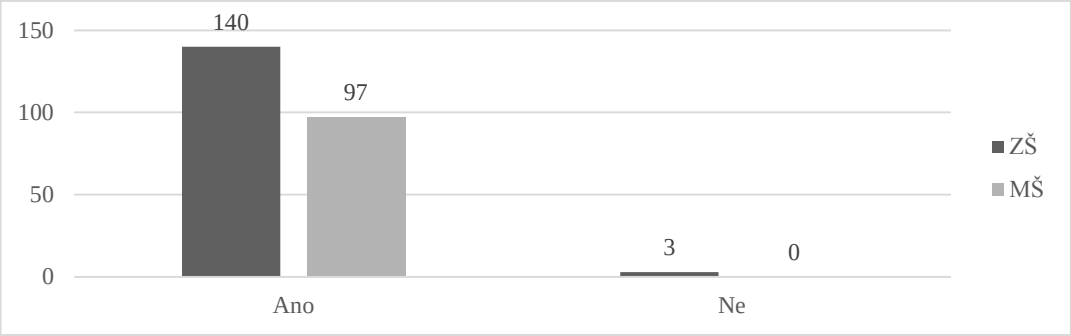
V úseku základního a především předškolního vzdělávání přetrvává velmi omezená znalost projektového řízení a ředitelům škol schází projektové dovednosti. Většina školského managementu neovládá metodiku projektového řízení a dovednosti a schopnosti pro tvorbu projektů a řídí projekty nahodile. Cenný zdroj seznámení se s problematikou projektového řízení je spjat s oblastí dalšího vzdělávání ředitelů škol.

Výzkumný předpoklad č. 4: „Více jak polovina ředitelů škol řídí projekty nahodile, bez základních znalostí metod a principů projektového managementu“ **se potvrdil.**

5.8.6. Výsledky zjištění vztahující se k výzkumnému předpokladu číslo 5

K výzkumnému předpokladu „*Ředitelé základních škol projevují větší zájem o získávání nových kompetencí v oblasti projektového řízení než ředitelé mateřských škol*.“ se vztahují otázky č. 9, 11, 12, 14, 15,16.

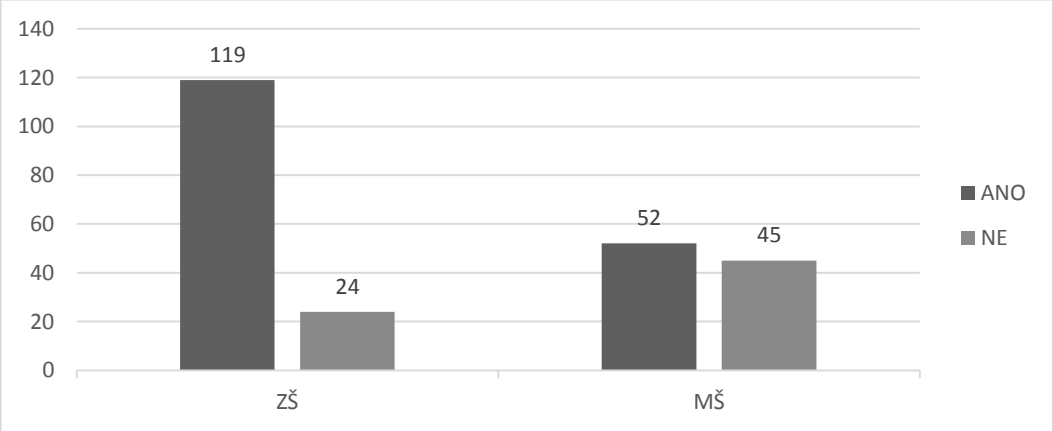
Domníváte se, že management školy/školského zařízení by měl absolvovat základní školení k projektové problematice?



Graf č. 15 – Základní školení managementu k projektovému řízení

Graf vypovídá jednoznačně. 99 % ředitelů škol se domnívá, že by management škol měl být proškolen alespoň v základní problematice projektového řízení.

Uvítali byste možnost proškolit sebe (ředitele školy) v základech projektového řízení?



Graf č. 16 – Možnost proškolení managementu v projektovém řízení

Potřebu proškolení v základech projektového řízení by uvítalo **83 %** respondentů základních škol a pouze **54 %** respondentů škol mateřských.

Domníváte se, že jste v rámci základního studia školského managementu (FS I, FS II, bakalářské studium školského managementu) měli možnost se seznámit se základními principy projektového řízení?

81 % respondentů (194) uvedlo, že se v rámci studia pro vedoucí pracovníky ve školství **nemělo možnost seznámit se základy projektového řízení**. 19 % respondentů konstatovalo, že se jim tato možnost naskytla v následujících modulech:

- Moderní trendy řízení škol
- Vedení lidí
- Teorie a praxe školského managementu

Autorka v rámci doplnění těchto údajů kontaktovala vedoucího katedry Školského managementu Karlovy Univerzity PhDr. Václava Trojana Ph.D. a garanta studia pro vedoucí pracovníky ve školství Masarykovy Univerzity v Brně prof. PhDr. Milana Pola, CSc. s otázkou, zda se domnívají, že ředitel školy by měl absolvovat základní školení k projektovému řízení a zda mají účastníci možnost v rámci základního studia školského managementu (tzv. FS I, FS II, bakalářského či magisterského studia) seznámit se se základními principy projektového řízení (případně v jakém modulu). Stejné otázky byly zaslány i na Univerzitu Palackého v Olomouci, odkud však odpověď nepřišla.

Oba odborníci se shodují v tom, že by ředitel školy měl absolvovat základní školení v oblasti projektového řízení. Pol dále uvádí, že účastníci by v rámci tzv. funkčního studia tuto možnost měli mít, *„ale jestli reálně a hlavně účinně mají, závisí asi dost na poskytovatelích studia“*. Trojan dále rozvádí: *„Ředitel školy by se se základy projektového řízení jistě měl seznámit. Jde o to, zdali budeme chápat projektové řízení ve smyslu řízení projektů (např. ESF), popř. v původním významu managementu. Se základy se seznamují v modulu Teorie a praxe školského managementu.“*

Ředitelé škol mají tedy možnost seznámit se v rámci tzv. „funkčního“ studia se základy projektového řízení v obecném slova smyslu v modulech Teorie a praxe školského managementu a Vedení lidí, ale z jejich pohledu by rádi uvítali možnost dalšího seznámení ve smyslu řízení konkrétních projektů.

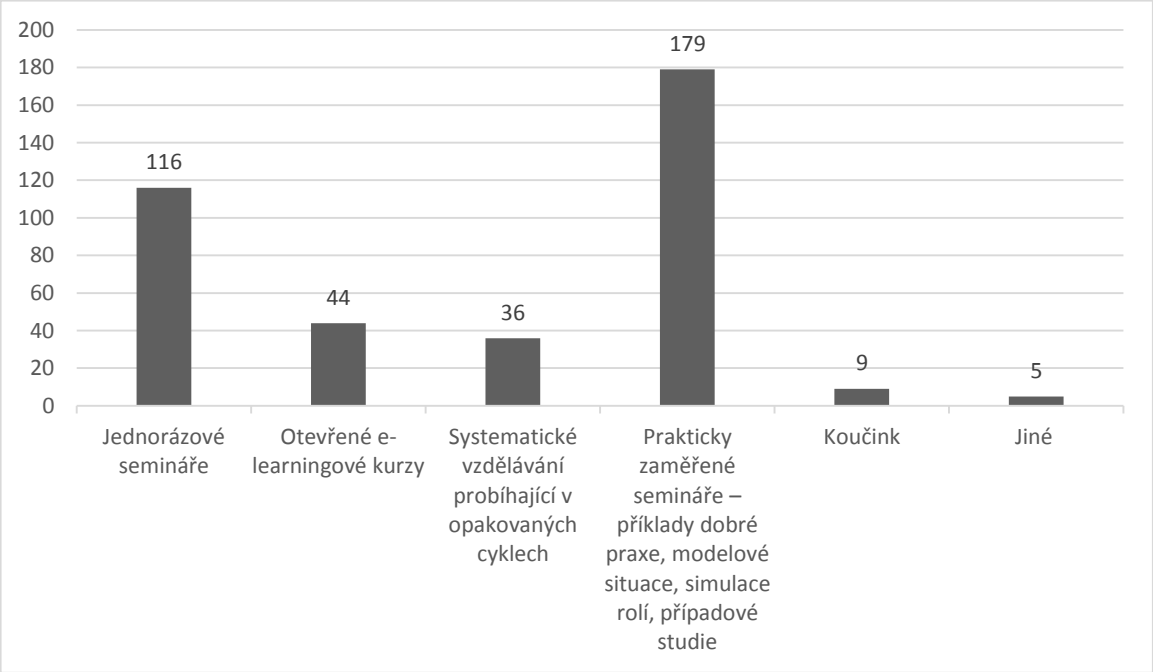
Jaký typ či formy dalšího vzdělávání a podpory byste v oblasti projektového managementu uvítali?

Tabulka č. 17 – Formy dalšího vzdělávání v oblasti projektového řízení

		%	Celkem % z 240
Jednorázové semináře	116	30%	48%
Otevřené e-learningové kurzy	44	11%	18%
Systematické vzdělávání probíhající v opakovaných cyklech	36	9%	15%
Prakticky zaměřené semináře – příklady dobré praxe, modelové situace, simulace rolí, případové studie	179	46%	75%
Koučink	9	2%	4%
Jiné	5	1%	2%

Jiné:

- součást profesní přípravy ředitelů
- konference
- vzájemná setkávání a výměna zkušeností



Graf č. 17 – Formy dalšího vzdělávání v oblasti projektového řízení

Respondenti obou typů škol (**75 %**) jednoznačně **preferují prakticky zaměřené semináře** týkající se projektového řízené ve školství, které by se zaměřily na příklady dobré praxe, modelové situace, simulování rolí či případové studie. Téměř polovina respondentů by uvítala jednorázové semináře seznamující se základy projektového řízení. Poměrně nízké procento respondentů by mělo zájem

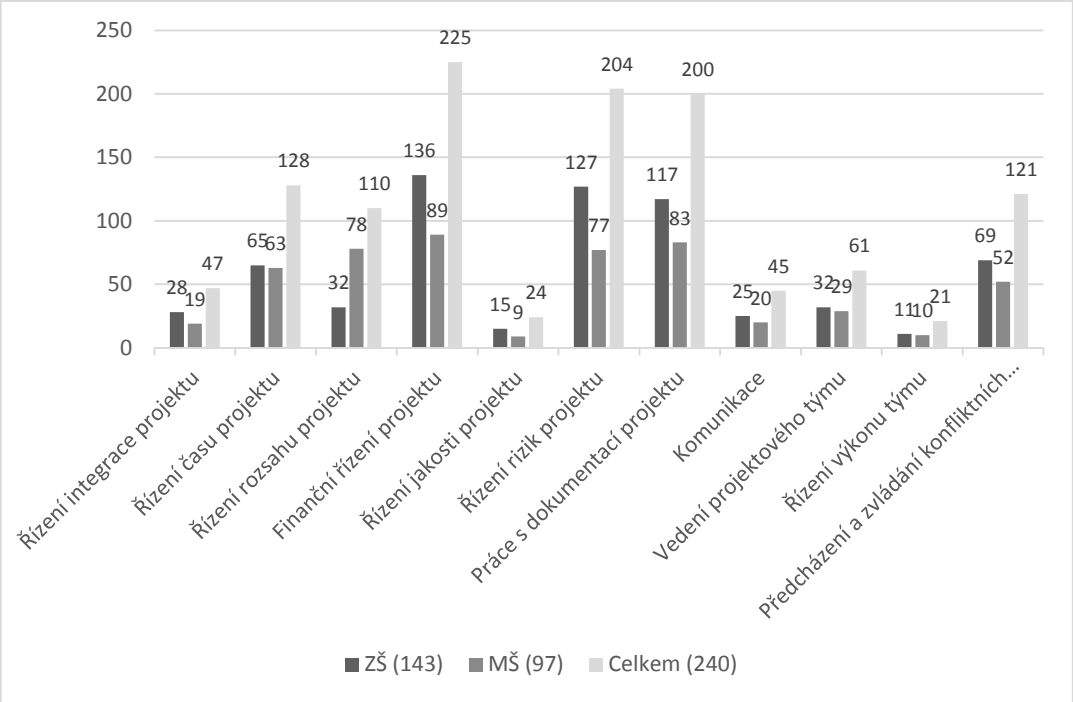
o systematičtější vzdělávání a e-learningové kurzy. Ředitelé škol preferují možnost osobního, prakticky zaměřeného vzdělávání v kratším časovém režimu.

Nejpřínosnější témata dalšího vzdělávání v oblasti projektového řízení

Následující otázka se zaměřila na témata dalšího vzdělávání, které by ředitelé škol nejraději přivítali. Tato témata vycházejí z kompetenčního profilu projektového manažera ve školství (Kompetenční, 2010) a jsou zaměřena na tzv. tvrdé i měkké kompetence v oblasti projektového řízení.

	ZŠ (143)	**%**	**MŠ (97)**	**%**	**Celkem (240)**	**%**
Odborné kompetence						
Řízení integrace projektu	28	20%	19	20%	47	20%
Řízení času projektu	65	45%	63	65%	128	53%
Řízení rozsahu projektu	32	22%	78	80%	110	46%
Finanční řízení projektu	136	95%	89	92%	225	94%
Řízení jakosti projektu	15	10%	9	9%	24	10%
Řízení rizik projektu	127	89%	77	79%	204	85%
Práce s dokumentací projektu	117	82%	83	86%	200	83%
Sociální kompetence						
Komunikace	25	17%	20	21%	45	19%
Vedení projektového týmu	32	22%	29	30%	61	25%
Řízení výkonu týmu	11	8%	10	10%	21	9%
Předcházení a zvládání konfliktních situací v týmu	69	48%	52	54%	121	50%

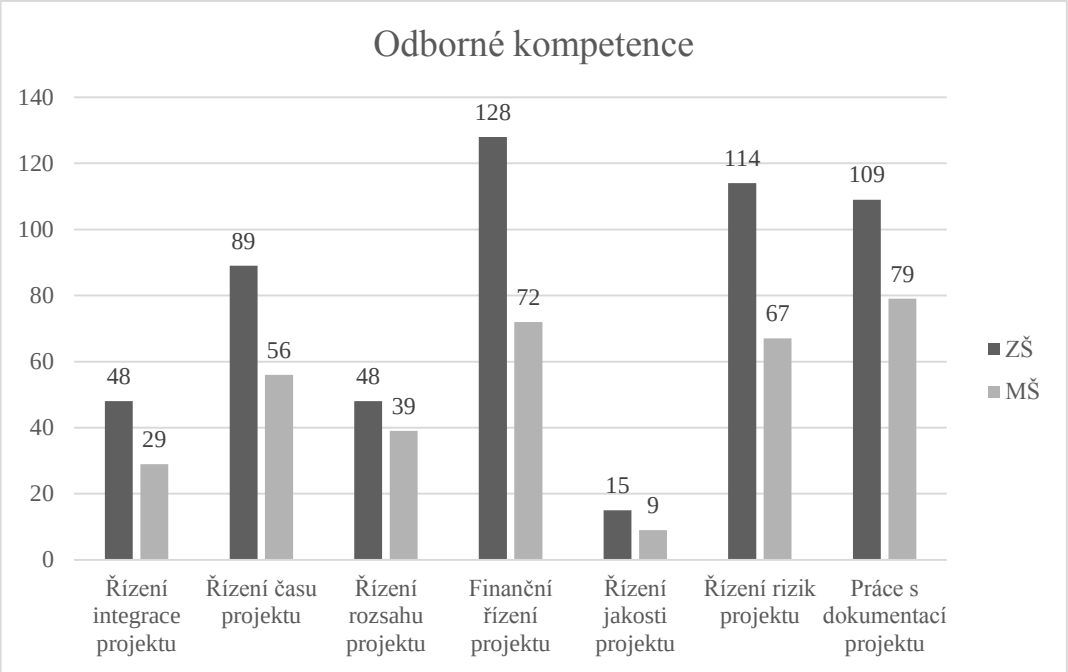
Tabulka č. 18 – Nejpřínosnější témata dalšího vzdělávání



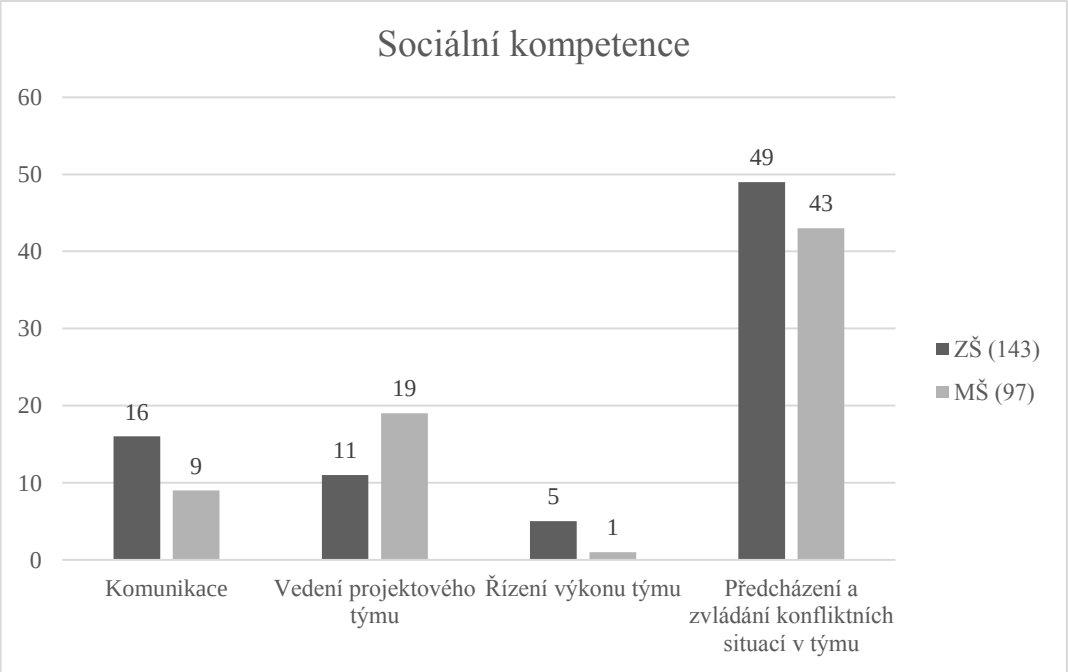
Graf č. 18 – Nejpřínosnější témata dalšího vzdělávání

Jako nejpřínosnější pro svou práci se jeví ředitelům škol témata Finančního řízení projektu, Řízení rizik projektu, Práce s dokumentací projektu, Řízení času projektu a téma Předcházení a zvládání konfliktních situací. Tato témata jsou úzce spojena se sebehodnocením kompetencí projektového manažera, které prováděli respondenti v následující otázce.

V kterých kompetencích projektového manažera cítíte největší mezery (v čem byste se chtěli nejvíce zlepšit)?



Graf č. 19 – Rezervy ředitelů škol v technických kompetencích projektových manažerů



Graf č. 20 – Rezervy ředitelů škol v sociálních kompetencích projektových manažerů

Z odborných kompetencí projektového manažera shledávají své největší rezervy respondenti obou typů škol především v oblastech Finančního řízení projektu,

Řízení rizik projektu, Práci s dokumentací projektu, Řízení času projektu a v tématu Předcházení a zvládání konfliktních situací. Své rezervy spatřují ředitelé škol především v tzv. tvrdých kompetencích projektového řízení. Tento výsledek potvrzují i rozhovory, jejichž částečný přepis je zachycen níže.

Komparací obou otázek dojedeme ke shodě, že ředitelé škol upřednostňují ve vzdělávání především ty oblasti, ve kterých pociťují svá slabá místa a nedostatky.

Které základní kompetence by měl ředitel školy v roli projektového manažera zvládat?

PM: „*Projektový manažer ve školství (bez ohledu na to, zda tuto roli zastává ředitel školy či někdo z jeho kolegů) by měl bezpochyby zvládat základní nástroje pro řízení projektu, tzn. mít dovednosti „technické“, tzv. „tvrdé kompetence“. Zde mám na mysli schopnost projekt plánovat, operativně jej řídit a posléze vyhodnocovat.*

Tyto tvrdé kompetence je více než třeba doplnit dovednostmi v oblasti vedení lidí a týmů, neboť nelze si představit úspěšný projekt bez vysokého nasazení členů projektového týmu, kteří pro úspěch projektu udělají mnohdy více, než od nich vyžaduje jejich pracovní smlouva. Od projektového manažera (ve škole i kdekoli jinde) se očekává schopnost tyto lidi vést.

V neposlední řadě sem spadá základní orientace v oblasti strategického řízení. Manažer projektu si musí být vědom, že jeho projekt se odehrává v kontextu celé organizace a širšího okolí a že je – či měl by být – nástrojem k realizaci strategie celé školy. Ředitel školy by měl být schopen takovou strategii definovat, projektový manažer jí musí minimálně rozumět.“

PM: „*Role ředitele je spíše role strategická, s ohledem na PM jsou potřeba spíše kompetence pro řízení portfolia projektů a projektových manažerů než kompetence pro řízení samotných projektů. Ředitel by měl zvládat odborné i sociální kompetence.“*

PM: *„Jistě si vzpomínáte, že jeden z výstupů projektu NIDV Projektový manažer 250+ byl kompetenční profil projektového manažera ve školství. Ze 46 kompetencí,*

které uvádí IPMA, bylo vybráno 14 kompetencí rozdělených do 3 skupin: odborné kompetence (Řízení integrace projektu, Řízení rozsahu projektu, Řízení času projektu, Finanční řízení projektu, Řízení jakosti projektu, Řízení rizik projektu, Řízení změn projektu, Práce s informacemi a dokumentací); sociální kompetence (Komunikace a vyjednávání, Vedení a motivace projektového týmu, týmová práce, Řízení výkonu a orientace na výsledky, Předcházení a zvládání kritických a konfliktních situací); kontextové kompetence (Projektové řízení v kontextu organizace, Etika, právo a společenská odpovědnost).“

PM: „*Tak jako projektový manažer z jakéhokoliv oboru by měl umět projekt po všech stránkách dobře naplánovat a odřídit – měl by mít znalosti metod, technik a nástrojů, které jsou pro plánování a realizaci projektů považovány za dobrou praxi. Stejně důležité jsou ale měkké dovednosti projektového manažera, schopnost řídit sebe a vést ostatní, motivovat, komunikovat, řešit konflikty.*“

ŘŠ: *„Být dobrým koordinátorem. Umět lidem rozdělit práci a hlavně je přinutit to dotáhnout do konce. To je ten největší problém. No a samozřejmě se to neobejde bez základních znalostí odborných“*

ŘŠ: „Ředitel školy by měl při řízení projektů zvládat jak kompetence sociální, tak kompetence odborné. Sociální (předcházení a zvládání kritických situací, vedení a motivace týmu, komunikace a vyjednávání) i odborné (řízení času, rizik, finanční řízení a řízení změn).“

ŘŠ*: „Ředitel školy by měl zvládat především sociální kompetence, u mě osobně však schází především kompetence technické “*

ŘŠ: „*Mít základní přehled, aby kompetentně vybral pracovníka pro pozici projektového manažera.“*

Které kompetence z oblasti projektového řízení ředitelům škol převážně chybí?

PM: „*Velmi nedostatkovou komoditou – avšak zdaleka nejen u ředitelů škol – je podle mého názoru právě schopnost vedení. Pod tímto výrazem se skrývá samozřejmě celá řada podmnožin: Od toho, že manažer žije projektem a je pro něj nadšen, přes to, že svým rozhodným postojem dovede rozptýlit obavy a pochyby*

okolí, až k tomu, že dovede v ostatních vzbudit stejné nadšení, jež k projektu cítí on sám. (A v tomto výčtu by se dalo jistě pokračovat.)"

PM: „Jsou-li někomu dány do vínku měkké dovednosti, uplatní je jako ředitel školy i jako projektový manažer. Podle mého názoru pokud nějaké kompetence ředitelům škol chybí, pak jsou to „tvrdé dovednosti", tedy znalost v praxi osvědčených technik pro inicializaci, plánování a realizaci projektu."

PM: „Především odborné kompetence, dále řízení portfolia, strategický management. Myšleno především s ohledem na formulace a posouzení různých záměrů a jejich zařazení či nezařazení do portfolia"

ŘŠ: „*Neznalost projektového řízení zejména v oblasti legislativy směrem k veřejným zakázkám, ke složitému financování z evropských a státních zdrojů. Ředitel školy má velkou šíři kompetencí bez dostatku lidských a finančních zdrojů. Pokud se bude věnovat projektovému řízení sám, uteče mu mnoho z jeho dalších povinností a kompetencí v oblasti řízení pedagogického procesu*."

ŘŠ: „*Plánování. Málo kdo si umí dobře rozvrhnout a hlavně DODRŽET rozvrh práce. Nebo spíše přinutit lidi dodržet ten rozvrh. Najít nadšence a udržet je u toho je problém. To je asi ta kompetence, co chybí."*

ŘŠ: „*Některé odborné kompetence."*

ŘŠ: „Podle mne především odborné, finanční řízení a řízení změn."

Ředitelé škol si uvědomují, že pro řízení projektů jsou nutné jak kompetence odborné, tak kompetence sociální. Na základě analýzy můžeme konstatovat, že většina respondentů cítí své rezervy především v tzv. tvrdých kompetencích, které by měly zájem i dále rozvíjet především prostřednictvím krátkodobých kurzů, které jsou prakticky zaměřené a vzájemně propojené s praxí.

Celkově se ukázalo, že ředitelé škol vnímají nutnost základního seznámení s projektovým řízením, přímo o samotné vzdělávání pak projevilo zájem 83 % ředitelů základních škol a 54 % ředitelů škol mateřských.

Závěrečné zhodnocení:

I když je v poslední době věnována poměrně značná pozornost vzdělávání ředitelů, vzdělávání v oblasti projektového řízení zatím není až na výjimky zařazeno. Většinou toto vzdělávání probíhá formou kurzů a odborných seminářů v rámci DVPP, individuálním samostudiem zainteresovaných osob. O systematičtější vzdělávání se pokusil NIDV v projektu Projektový manažer 250+ (Holacká, Šlajchová, 2012).

Většina ředitelů škol by uvítala základní školení v oblasti projektového managementu. Jejich vzdělávací potřeby jsou odvozeny od požadovaných kompetencí a náplně práce projektového manažera. Cenným zdrojem seznámení se s problematikou projektového řízení by byly prakticky zaměřené semináře, které by poskytly ředitelům škol základní vhled do této složité oblasti.

Výzkumný předpoklad č. 5: „Ředitelé základních škol projevují větší zájem o vzdělání a získávání nových kompetencí v oblasti projektového řízení než ředitelé mateřských škol“ **se potvrdil.**

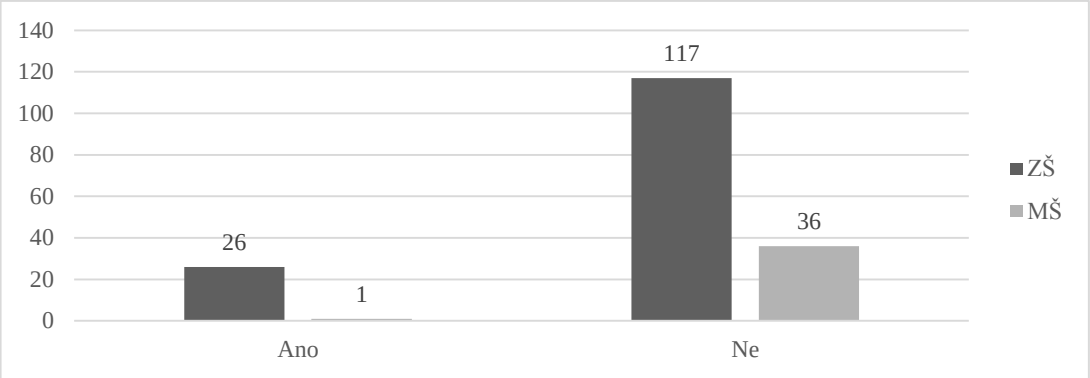
5.8.7. Výsledky zjištění vztahující se k výzkumnému předpokladu číslo 6

K výzkumnému předpokladu „*Projektová podpora se většině ředitelů škol jeví jako nedostatečná“*, se vztahovaly otázky č. 19, 20, 22, 23, 24.

Využití externí konzultantské firmy v projektu:

	ZŠ	**%**	**MŠ**	**%**	**Celkem**	**%**
Ano	26	18 %	1	3 %	27	15 %
Ne	117	82 %	36	97 %	153	85 %

Tabulka č. 19 – Využití externí konzultantské firmy v projektu



Graf č. 21 – Využití externí konzultantské firmy v projektu

Charakter spolupráce:

- *Zpracování projektové žádosti*
- *Zpracování monitorovacích zpráv*
- *Školení zaměstnanců podílejících se na projektu*
- *Administrativní vedení projektu*
- *Spolupráce se odvíjí dle potřeb školy*

Mezi nejčastější důvody, proč školy doposud nevyužily služby externích poradenských služeb, jsou uváděny:

- *Příliš vysoká cena služeb*
- *Podvodné chování firem*
- *Firmy nerozumí specifické oblasti školství*
- *Žádost o zmanipulování výběrového řízení*

Pouze **15 %** škol využilo při řízení projektů pomoc externí konzultantské firmy a **85 %** respondentů tuto možnost nevyužilo. Toto zjištění se jednoznačně rozchází s výzkumným šetřením NIDV z roku 2008, v němž Holacká (2008) uvádí, že 77 % respondentů využilo při přípravě a realizaci projektů externí konzultantskou firmu. V rámci tohoto šetření odpovídali ředitelé ZŠ, MŠ a SŠ Plzeňského kraje, lze tedy předpokládat, že v tomto kraji byla podpořena nějakým způsobem spolupráce škol s externími konzultantskými firmami.

Na základě dotazníkového šetření a analýzy rozhovorů s řediteli škol můžeme konstatovat, že ze strany státu neexistuje pomoc ředitelům škol s přípravou a řízením projektů. Tuto skutečnost využívají často firmy a neziskové organizace,

které nabízejí pomoc školám. Mnoho z nich však velmi často podává informace ve zkreslené podobě, poskytují neúplné informace ve snaze získat „zakázku“ zpracování projektů za často vysokou cenu svých služeb. Nezřídkakdy ovlivňují svou pomoc nabídkou zmanipulování veřejné zakázky ve výběrovém řízení. Z opačného úhlu pohledu seriózní poradenská firma ušetří ředitelům množství času a starostí spjatých s přípravou a administrací projektu. V náročné činnosti ředitele školy však kvalitní poradenská služba ušetří nejenom čas, ale i nejrůznější náklady spjaté s realizací projektu.

Jakou podporu byste v oblasti projektového řízení uvítali?

Na tuto otázku odpověděli stručně všichni respondenti, obdobná otázka byla položena i v rámci rozhovorů. Protože se velká část odpovědí opakovala, uvádíme zde pouze některé příklady odpovědí:

- *Pomoc při vyhledání nových projektů*
- *Pomoc při sepsání žádosti*
- *Administrativní pomoc*
- *Pomoc při vypisování výběrových řízení*
- *Finanční pomoc – možnost zaplacení projektových manažerů či poradenských firem*
- *Podstatné zjednodušení administrativy spojené s dotacemi*
- *Méně byrokratické zátěže*
- *Časový prostor, ředitelka MŠ nemá časový prostor pro tyto aktivity*
- *Zjednodušení administrativy*
- *Poskytnutí rady*
- *Personální pomoc – projektový manažer*
- *Praktické zkušenosti*
- *Informace o projektech*
- *Spolupráce s externími projektovými manažery – tvorba dotační žádosti*
- *Dostupnost a informovanost*
- *Pomoc při snížení administrativní zátěže*
- *Praktické semináře*
- *Kvalitní stálou metodickou podporu u jednotlivých projektů*

- *Konzultace*
- *Vzdělávání*
- *Praktické semináře*
- *Lepší spolupráci s řídícím subjektem – KÚ, MŠMT*
- *Metodickou pomoc*
- *Tematická setkání projektových manažerů*
- *Spolupráci se zřizovatelem*
- *Projektový manažer-profesionál*
- *Finanční podporu na předfinancování projektu*
- *Zpřístupnění nabídek projektů*
- *Jasná pravidla, která se během řízení nemění, odborně proškolení poradci*
- *Jakoukoliv. Jsme malá škola a vše je pro nás velmi náročné*
- *Prakticky zaměřené semináře*
- *Pomoc zřizovatele, kraje a MŠMT při zpracování projektů a závěrečných zprávách*
- *Zřizovatel by měl zřídit funkci projektového manažera pro školy*
- *Informace o projektech*
- *Finanční pro absolvování kurzů*
- *Administrativní pomoc*
- *Konzultace*
- *Menší administrativu nebo raději žádnou*

Ředitelé by uvítali pomoc v poměrně široké škále, která se pohybuje od přípravné fáze, přes fázi realizační až po fázi ukončení projektů. Tuto pomoc můžeme rozdělit do následujících 7 oblastí:

- Pomoc při vyhledávání projektů
- Pomoc při zpracování projektů (zpracování projektové žádosti)
- Pomoc s administrací projektů
- Snížení administrativní náročnosti projektů
- Finanční podpora
- Konzultace a poradenská činnost, metodická podpora
- Oblast vzdělávání

K této oblasti se vztahují dvě řízené otázky z rozhovorů. Níže je uveden doslovný přepis některých odpovědí:

Myslíte si, že je v České republice dostatečně zajištěná podpora ředitelů škol v oblasti projektového řízení ve školství?

PM: *„K tomu, abych fundovaně odpověděl na tuto otázku, bohužel nemám dostatek informací.“*

PM: *„Projektoví manažeři ve školství, stejně jako ve zdravotnictví, neziskovém sektoru či strojírenství, nemají k dispozici žádnou speciální podporu. Školství je specifické tím, že rozhodnutí o rozdělování velkého balíku dotací prostřednictvím projektů neučinily samy školy, nýbrž vláda, a bylo by od ní férové poskytnout alespoň základní podporu začínajícím projektovým týmům a manažerům. Za velmi dobrý a úspěšný považuji projekt NIDV nazvaný PM250+, který poskytuje projektovým manažerům ve školství velmi kvalitní podporu ve formě vzdělávání, konzultací či koučování. Pokud budou aktivity vyzkoušené v projektu PM250+ pokračovat, bude možné podporu považovat za dostatečně zajištěnou.“*

PM*: „Ne. Ale to je pravděpodobně způsobeno i tím, že ve školství probíhá málo skutečných projektů (které jsou řízeny jako projekt).*“

ŘŠ: „*Vůbec. Nabídnou jedno školení, ale ne na to jak získat a zažádat o peníze, ale jak zpracovávat monitorovací zprávy, jak jsou granty omezené apod.*“

ŘŠ: „*Rozhodně není! Pořád převládá mínění, že ředitel (jako kdysi pan řídící na vsi) má tolik času, že zvládne vše. Není však v jeho silách ani časových možnostech, aby kvalitně řídil školu a zároveň mnohdy náročné projekty.*

Má to i svůj rub – pokud se ředitel dá cestou přípravy pro funkci projektového manažera a získá postupně zkušenosti, hrozí, že odejde vykonávat tuto funkci v jiném rezortu, kde bude lépe zaplacen (nebude mít předepsány mzdové limity, jak tomu ve školství stále je)!“

ŘŠ: *Absolutně ne. Chybí nám dostatečná metodická podpora, ale třeba i pomoc při vyhledávání grantů a konečně i odborná pomoc profesionálů!“*

ŘS: *„Není v dostatečné míře. Školení či semináře se zaměřují pouze na vyplňování žádostí v jednotlivých systémech. Chybí mi lidi na zpracování žádostí projektů, vypracování průběžných a závěrečných zpráv, administrace projektů z EU je zdrcující. Neustále něco vyplňuji, předělávám. Mám problémy s předfinancováním projektu, které jen obtížně vysvětluji zřizovateli. Často „projektuji“ na úkor své vlastní práce.“*

ŘS: *„Nejenom, že nemáme žádnou podporu, ale ani žádné uznání. Momentálně jsme po kontrole ČŠI, od poslední jsme realizovali více než 20 projektů, včetně mezinárodních. Neslyšeli jsme však ani slůvka pochvaly, celé snažení bylo ve zprávě konstatováno jednou větou: „Aktivita školy v oblasti grantů je vysoká.“ To pak má člověk chuť se na všechno vykašlat.“*

ŘŠ: *„Ne, není to „profese" jen tak jako přídavek ke své práci ve škole – k jakékoli pozici.“*

Co by dle vašeho názoru školám pomohlo, aby byly v projektové činnosti úspěšné?

PM: *„Po příkladu škol, jejichž projekty úspěšné jsou, stejně jako podle dobré praxe z jiných oborů, mohu zásadně doporučit:*

- *Aby projekty byly realizovány v rámci celkové strategie školy, nikoliv „samy pro sebe.“ Pokud přemýšlíte o tom, zda se do nějakého projektu pustit, položte si nejprve otázku: „K čemu to bude?“*
- *Aby projekt, když už je realizován, měl za sebou silného sponzora, vlastníka (nikoli ve smyslu ekonomickém). Úspěšné mohou být jen ty projekty, jež mají silný mandát, tzn. bdí nad nimi někdo s dostatečnou rozhodovací pravomocí. Ptejte se: „Komu se zodpovídá manažer projektu? A zároveň, kde případně najde zastání?“ (Což má smysl samozřejmě pouze tehdy, pokud sám ředitel není manažerem projektu).*
- *Aby se věci v projektu nazývaly pravými jmény. Problém ani zpoždění nejsou sprostá slova. Ptejte se ne „Kdo za to může?“ ale „Co s tím uděláme?“*
- *Aby se v projektu věnovala pozornost lidem, kteří jej realizují. A to jak po stránce procesů (zdali si někde zbytečně neztěžujeme práci) a kompetencí (zdali jsme manažerovi projektu svěřili vedle zodpovědnosti také*

odpovídající pravomoci), tak – a to zejména – po stránce týmové spolupráce. Projev uznání za obětavou práci projektovému týmu může mít mnoho podob, a dejme tomu společnou večeři či víkendový výlet jistě rozpočet školy unese.“

PM: „*Rozvoji skutečného projektového řízení ve školách podle mě nejvíce brání nastavení dotačních programů. Například u projektů OP VK se hovoří o projektovém řízení, ale projektový manažer je u těchto projektů zejména administrátor dotace, který je podmínkami programu nucen v první řadě zrealizovat projekt tak, jak byl v žádosti naplánován, a to nejlépe doslova a do písmene. Na takovou činnost není třeba skutečného projektového manažera. Kontroly projektu se vůbec nesoustředí na kvalitu výstupů, smysluplnost a přínos projektu pro cílové skupiny, což je dáno špatným nastavením systému na straně řídících orgánů operačních programů v ČR. V zahraničí funguje reporting aktivit u dotačních projektů mnohem jednodušeji, takže kontrolním orgánům zbývá čas i na sledování kvality a smysluplnosti projektu. Např. ve vzdělávacím projektu ve Velké Británii podpořeném z Evropského sociálního fondu (stejného, který financuje náš OP VK) byla administrace dotace mnohem jednodušší, monitorovací zprávy byly, co do počtu listů papíru oproti českým, odhaduji čtvrtinové. Avšak pokud by naše výstupy nebyly uznány za kvalitní, neobdrželi bychom závěrečnou platbu ve výši 20 % rozpočtu.“*

PM: „Možnost adekvátní odměny za aktivitu a úspěch.“

ŘŠ: „*Existence úředníka u zřizovatele, který by "plnil" přání škol. Potřebuji novou učebnu fyziky, ty jsi úředník obeznámený s problematikou projektu, tak nám vyřiď grant, my si pořídíme učebnu a ty to vše vyúčtuješ. Budeš mít přehled o tom, kam peníze jdou, která škola už má něco, která co potřebuje, vše bude průhledné. Nevzniknou žádné černé díry, protože nebude potřeba žádných úplatků apod.“*

ŘŠ: „ Připustit, že je potřeba dalších lidských zdrojů do škol pro tuto činnost.“

ŘŠ: „Možnost dalšího vzdělávání pro projektové, finanční i věcné manažery. Snad i teoretická a právní podpora.“

ŘŠ: *„Školy by měly mít možnost zaměstnat vyškolené projektové manažery, administrátory a další odborné funkce realizačního týmu, aby tato práce byla prováděna na vysoké odborné úrovni a ředitele školy zbytečně nezatěžovala.“*

Na základě analýzy všech rozhovorů a dotazníkového šetření shledávají respondenti:

- Neadekvátní podpora a uznání od zřizovatele
- Velmi malá podpora a uznání od kontrolních orgánů – ČŠI
- Chybějící možnosti školy zaměstnat vyškolené projektové manažery
- Nedostatečná nabídka vzdělávání pro projektové manažery ve školství
- Nízká metodická podpora
- Přehnaná administrativní náročnost zejména projektů z EU
- Chybějící poradenská pomoc
- Finanční stránka – neadekvátní ohodnocení za práci v projektech, nedostatečné finanční prostředky na zaplacení poradenské služby

Závěrečné zhodnocení:

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření a rozhovorů, samotní **ředitelé pociťují projektovou podporu jako nedostatečnou.** Za nedostatečnou tuto pomoc označují i odborníci pro projektové řízení mimo školství. Všichni respondenti mají však vytvořenou poměrně jasnou představu o tom, v čem chtějí být podporováni a kým. Navrhují poměrné široké škály oblastí podpory od metodické pomoci, možnosti vzdělávání, poradenské pomoci až po pomoc finanční. Velmi četně byl zastoupen i názor poskytnutí podpory při vyhledávání vhodného dotačního titulu. Znovu se potvrdil předpoklad, že největší úskalí přináší respondentům administrativní náročnost projektů, která u některých projektů přesahuje únosnou hranici

Výzkumný předpoklad č. 6: „Projektová podpora se většině ředitelů škol jeví jako nedostatečná“ **se potvrdil.**

5.9. Přínos diplomové práce pro oblast školského managementu

- Přínosem pro praxi školského managementu je především zjištění, že ředitelé škol mají rezervy a nedostatky v oblasti projektového řízení.
- Ředitelé škol by uvítali další vzdělávání v oblasti projektového managementu.
- Vzdělávání v oblasti projektového managementu by nemělo být odtrženo od praxe.
- Hlavní důraz klást především na prakticky zaměřené semináře, jejichž poznatky by bylo možné okamžitě aplikovat v praxi a které by byly realizované v těsné spolupráci s odborníky pro projektové řízení a se školským terénem.

Autorka doporučuje obohacení předmětu Aktuální otázky školského managementu formou seminářů zaměřených na projektové řízení či možnost nabídky dalšího vzdělávání formou placených akreditovaných seminářů.

Inspiraci by vzdělávací instituce a vysoké školy mohly čerpat například ze zahraničí. National college for teaching and leadership ve Velké Británii nabízí pro ředitele škol workshop, který poskytuje základní znalosti projektového řízení (Project, 2013).

Cílem tohoto prakticky zaměřeného workshopu je:

- Rozvíjení znalostí projektového řízení
- Rozvíjení znalostí metod a nástrojů používaných v oblasti projektového řízení
- Řešení případové studie, při němž se využívají znalosti projektového řízení
- Rozvoj povědomí o výzvách pro úspěšné řízení projektů a uplatnění různých strategií při reakci na tyto výzvy
- Poskytnutí příležitosti zamyslet se nad přístupem školy k řízení projektů a snaha nalézt lepší cestu k řízení projektů

5.10. Analýza potřeb ředitelů škol v oblasti projektového řízení

Z výzkumného šetření vyplynuly tyto základní potřeby ředitelů základních a mateřských škol v oblasti projektového řízení:

1. Poradenská pomoc
2. Metodická podpora
3. Nabídka dalšího vzdělávání
4. Zjednodušení administrativy a jednotná, neměnící se pravidla grantových řízení
5. Zřízení funkce projektového manažera – profesionála

Na základě těchto potřeb byly navrženy návrhy opatření, která by mohla pomoci ředitelům škol a školám v úspěšné práci s projekty.

5.11. Návrhy opatření

Na základě výzkumného šetření a provedené analýzy navrhuje autorka následující řešení a opatření, která by měla sloužit k podpoře projektových manažerů ve školství

1. **Oblast dalšího vzdělávání**
   - Do vzdělávání vedoucích pracovníků, které se uskutečňuje v rámci bakalářského studia Školského managementu a magisterského studia Managementu vzdělávání a tzv. FS II, zařadit v rámci volitelných seminářů Aktuální problémy školské politiky semináře zaměřené na projektové řízení ve školství.
   - Vzdělávání dalších pracovníků školy v oblasti projektového řízení – zajistit dostatečnou nabídku vhodných školení – především prakticky zaměřené semináře.
2. **Webová platforma**
   - <u>Vytvoření jednotné databáze projektů</u> ve školství, včetně kalendáře projektů. Pro školy by měl fungovat jednotný a bezplatný informační systém, který by

zahrnoval všechny existující programy pro školy – od programů EU, MŠMT, krajů, ale i obcí a nadačních fondů.

- Informační kanál pro projektové manažery ve školství, který by obsahoval odborné informace, databázi námětů k projektům a zároveň by sloužil jako komunikační kanál mezi projektovými manažery – ředitelé škol by tak nemuseli vymýšlet to, co již bylo vymyšlené, ale mohli by využít již vytvořené projekty a postupy, které by si přizpůsobili dle potřeb své školy, což by v konečném důsledku vedlo k zdokonalení nejenom projektů, ale i k rozvoji školy.

3. **Profesionální podpora**

- Vznik projektových kanceláří pro školy hrazených MŠMT, zřizovatelem či jinými zdroji
- Projektové kanceláře pro školství by pomáhaly školám s plánováním a realizací projektů. Pomáhaly by při zhodnocení projektových záměrů, vyhledávání vhodných dotačních titulů, sepsání projektové žádosti. Sloužily by jako podpora realizovaných projektů ve škole, přebíraly by na sebe administrativní úkony projektu, zajišťovaly by realizaci výběrových řízení, sledovaly by časový harmonogram a výstupy projektu atd. Kanceláře by zároveň fungovaly jako pomoc školám při řešení nejrůznějších problémů, které by nastaly při realizaci projektů.
- Školy by měly mít v rámci podpory vytvořený bezplatný nejenom informační, ale i poradenský systém, který by poskytoval poradenské a konzultační služby, a v případě úspěšného schválení projektu by část služeb mohla být hrazena z těchto získaných finančních prostředků.

4. **Zjednodušení administrativy projektů**

Nadřízené orgány by se měly zasadit o zjednodušení administrativní náročnosti všech projektů.

Doporučení můžeme konkretizovat a rozvést i **k jednotlivým institucím:**

Doporučení pro školy (ředitele škol):

- Zapojujte se pouze do projektů, které přinášejí škole přínos, v opačném případě se jedná o ztrátu energie a času, oboje by mohlo být účelně vynaloženo v jiné oblasti.
- **Delegujte** – vytvořte si kolem sebe tým schopných spolupracovníků, kteří vám budou pomáhat s projektovým řízením.
- Podporujte a odměňujte aktivní učitele, kteří mají zájem o vedení projektů, vyhledávání vhodných grantových nabídek.
- Podporujte vzájemnou výměnu v oblasti projektového řízení mezi školami, jak na úrovni managementu, tak na úrovni pedagogů, ale i ekonomických pracovníků školy.

Doporučení pro zřizovatele:

- Podporujte školy v projektové činnosti – poskytujte jim metodickou podporu, finanční a právní podporu.
- Odměňujte a veřejně podporujte aktivní školy – zapojení školy do projektových aktivit může být jedním z kritérií k hodnocení škol.
- Motivujte – seznamte školy s příklady dobré praxe.
- Zajistěte školám možnost externího konzultanta nebo firmy, která pomůže s vedením projektů (možno i pro více škol najednou).

Doporučení pro ČŠI:

- Motivujte při kontrolní činnosti školy k zapojení do projektových aktivit.
- Oceňujte aktivní školy – uvádějte příklady dobré praxe.
- Poskytujte metodickou pomoc v oblasti řízení projektů.

Doporučení pro MŠMT:

- Vytvořte registr nabídek projektů vhodných pro všechny typy škol.
- Zajistěte metodickou podporu ředitelů v oblasti projektového řízení – call linky, zdarma projektové kanceláře, další vzdělávání.
- Poskytujte podporu v průběhu celého projektu – ne jenom semináře k vyplnění dotačních titulů.

- Zjednodušte administrativu projektů – ne všechny projekty musí nutně překračovat hranici administrativní únosnosti.
- Podporujte vzájemnou výměnu zkušeností – konference, vzájemná setkávání.

Doporučení pro vzdělávací instituce:

- Vytvořte dostatečnou vzdělávací nabídku v oblasti projektového řízení pro pracovníky škol – prakticky zaměřené semináře.
- Soustřeďte projektové nabídky od všech institucí (neziskové organizace, nadační fondy, podniky atd.) a informujte o nich školy např. prostřednictvím webového portálu, emailové korespondence.
- Podporujte vzájemnou výměnu mezi školami – semináře přímo na školách, které se aktivně zapojují do projektových aktivit.

5.12. Návrhy pro další výzkumnou činnost v oblasti projektového řízení

Během analýzy výzkumného šetření před autorkou vystoupily další výzkumné problémy, které by si zasloužily podrobnější výzkumné bádání:

1. Analýza grantové nabídky pro základní a mateřské školy
2. Podrobná analýza administrativní náročnosti jednotlivých grantových nabídek
3. Zmapování oblasti projektového řízení u všech typů škol – MŠ, ZŠ, SŠ, VOŠ, VŠ
4. Posouzení vlivu velikosti a umístění základní a mateřské školy při jejich zapojení do projektových aktivit
5. Porovnání kompetenčního profilu ředitele školy s kompetenčním profilem projektového manažera ve školství
6. Porovnání situace v oblasti projektového řízení v České republice s některou další zemí Evropské unie
7. Motivace ředitele školy k aktivní účasti v projektových aktivitách a výzvách
8. Vliv konkurenčního prostředí na zapojení škol do projektových aktivit a grantových výzev

Závěr

Na samém začátku projektu stojí vize, která by však většinou bez finanční podpory zůstala jenom vizí. Díky zapojení škol do projektů a grantových výzev se alespoň některé vize mohou stát reálné.

Cílem diplomové práce bylo zmapovat situaci v oblasti projektového řízení u ředitelů základních a mateřských škol. Diplomová práce si nekladla za cíl být odbornou publikací projektového řízení, kterých je v současné době na našem trhu dostatek, a tento cíl by nebylo možné v rozmezí diplomové práce splnit. Autorka se zaměřila na základní, klíčové oblasti, které by měl ředitel školy v roli projektového manažera znát, a snažila se poskytnout ucelený přehled všeho, co se kolem projektového řízení ve školství vyskytuje. Upozornila na problémy, které se mohou od rozhodnutí uskutečnit projekt, až po jeho realizaci a ukončení, objevit.

Odborné informace v práci jsou záměrně zjednodušeny, aby přiblížily tuto složitou oblast co největšímu počtu zájemců z řad ředitelů škol. Autorka si uvědomuje, že práce přináší pouhý vhled do problematiky projektového řízení ve škole, a dále by se ráda sama věnovala jejímu dalšímu prohloubení.

Výsledkem je zmapování situace v problematice projektového řízení v základním a předškolním školství. Výzkum poměrně jednoznačně ukazuje zájem škol o zapojení do projektových aktivit, ale i rezervy ředitelů škol zejména v oblasti odborných kompetencí projektových manažerů, ale i další rezervy ze strany nadřízených orgánů. Upozorňuje na nedostatečnou podporu ředitelů škol v oblasti projektového řízení. Na základě analýzy potřeb ředitelů byla navržena opatření, která odkrývají možnosti podpory ředitelů základních, a především mateřských škol. Autorka se domnívá, že v kontextu úvah o možnostech a zkvalitnění podpory projektového řízení by neměly závěry a doporučení výzkumného šetření zapadnout.

Role ředitelů škol je v dnešní době multifunkční a vykonávání mnohých rolí přesahuje mnohonásobně hranice oboru školství. Jak již bylo řečeno, není složitější role ve školství než role ředitele školy.

Diplomová práce by měla přispět k profesnímu rozvoji vedoucích pracovníků ve školství a nabízí i nová témata, která by byla v budoucnu vhodná otevřít. Jedná

se o problematiku, které se vzhledem k vícezdrojovému financování školství vyplatí věnovat pozornost. Stanovené cíle diplomové práce byly naplněny.

A co dodat na závěr? Juríková (2011) označuje projekty za nástroj změny. Ať jsou velké nebo malé, vždy by měly být vytvořené tak, aby byly přínosem pro školu a měly vliv na její rozvoj. Školám pomohou všechny získané granty, i když cesta k nim není často jednoduchá. Vyžaduje si to nejen nápad, tvořivost, originalitu, spoustu úsilí, nadšení, zapálení, času…, a hlavně lidí, kteří jsou ochotní se věnovat této oblasti nad rámec všech svých náročných povinností. Bez nich by projekt v podmínkách školy světlo světa neviděl a získání grantů by bylo v nedohlednu. A to by byla škoda, protože získání mimorozpočtových zdrojů pro školy je jednou z možností, prostřednictvím které mají šanci zkvalitnit prostředí a svoji nabídku.

Zdroje

BARKER, S., COLE, R. *Projektový management pro praxi.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2838-4.

BLAŽEK, L., WINKLER, J. *Příručka pro výcvikový seminář: rozvoj manažerských schopností*. Brno: Ekonomicko-správní fakulta MU, 1997. 29s. ISBN neuvedeno.

CAMPBELL, G. Michael. *Communications skills for project managers*. New York: AMACOM, c2009. 268 p. s. ISBN 978-0-8144-1053-0.

DOLEŽAL, J.; MÁCHAL, P.; LACKO, B. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

DVOŘÁK, D. *Řízení projektů. Nejlepší praktiky s ukázkami v Microsoft Office* 1. vyd. Brno: Computer press a.s., 2008. 239 s. ISBN 978-80-151-1885-6.

EGER, L. *Řízení školy při zavádění školního vzdělávacího programu*. Plzeň: Fraus, 2006. 224s. ISBN 80-7238-583-6.

EIBENOVÁ, D., ASSENZA, D. *Know-how, jak má škola napsat grantový projekt*. In ASSENZA, D. Příprava na globalizaci, 3. díl. Olomouc: Centrum inovativního vzdělávání, Pedagogická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, 2007. S. 6–45. ISBN 978-80-903654-2-1

FAMĚROVÁ, M. *Analýza čerpání prostředků ze strukturálních fondů v oblasti vzdělávání*: bakalářská práce. Praha Karlova univerzita, Pedagogická fakulta, 2010. 57 s. Vedoucí práce Jana Marková.

FIALA, P. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-24-X.

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu.* Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.

HOLACKÁ, L. *Vyhodnocení dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit potřeby škol v Plzeňském kraji v oblasti projektových dovedností a znalostí a na základě závěrů vypracovat a podat grantový projekt v Plzeňském kraji*. NIDV 2008. Materiál poskytla korespondenčně Holacká autorce diplomové práce.

HOLACKÁ, L. ŠLAJCHOVÁ, L. *Projektový manažer 250+ - eSborník*. Národní institut pro další vzdělávání. 2012. ISBN: 978-80-86956-69-5.

HOLOUŠKOVÁ, D., KROBOTOVÁ, M. a kol. *Jak psát diplomové a závěrečné práce*. Olomouc: Univerzita Palackého, 1995. ISBN 80-7067-475-X.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

HRUBČÍKOVÁ, L. *Dotační programy a granty – umíme využívat veškerých možností k získání finančních prostředků?*: bakalářská práce. Praha Karlova univerzita, Pedagogická fakulta, 2012. 73 str. Vedoucí práce Jana Marková.

CHRÁSTKA, M. *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1369-1.

CHVÁLOVSKÝ, V. Řízení projektů aneb překážkový běh na dlouhou trať. Praha: ASPI, 2005.132 s. ISBN 80-7357-085.8.

JIRSOVÁ, J. *Možnost financování projektů a čerpání finanční ze strukturálních fondů*: In sborník příspěvků z projektu: Zjištění vzdělávání metodiků a koordinátorů sociální péče o osoby tzv. společensky nepřizpůsobené. Ostravská univerzita: Ostrava, 2007.

KOVÁCS, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská. Technická univerzita, 2007. 206 s. ISBN 9788024814230.

KÓLOVÁ, M. *Řízení projektů ve vzdělávacím zařízení*: bakalářská práce. Olomouc. Moravská vysoká škola Olomouc, 2012. 43str. Vedoucí práce Martin Fink.

KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 108 s. ISBN 80-247-0780-2.

LOCKHART, M. J. How to Market Your School: A Guide to marketing, public relations, and communication for school administrator. Lincoln: BPOD, 2005. ISBN 978-0-595-36133-5.

LUKAŠOVÁ, R. a RAIS, K.. *Organizace a lidé*. Brno: Zděnek Novotný, 2002. 98s. ISBN 80-86510-53-0.

Managing successful projects with PRINCE2. 5th ed. Londondede: TSO, 2009. xii, 327 s. ISBN978-0-11-331059-3.

MAREK, D., KANTOR, T. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. Brno: Společnost pro odbornou literaturu - Barrister & Principal, 2007. ISBN 978-80-87029-13-8.

NEKOLA, J. *RPRO - Řízení projektů ve dvaceti kapitolách*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2008. 129 s. ISBN:9788070411308

NEWT cON, R. *Úspěšný projektový manažer: [jak se stát mistrem projektového managementu]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 255 s. ISBN 978-80-247-2544-4.

NĚMEC, V. *Projektový management.* 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2002. 184 s. ISBN 80-247-0392-0.

OUDESOVÁ, M. *Projektové řízení v MŠ*: bakalářská práce. Praha: Karlova univerzita, Pedagogická fakulta, 2011. 44 l. Vedoucí práce Helena Všetečková.

PALÁNOVÁ, I.; RATHOUSKÝ, M. *Jak připravit projekty financované z evropských fondů v období 2007-2013 – praktická příručka pro školy.* 1. vydání. Praha: NÚOV. 2008. ISBN 978-80-87063-16-3.

PETERS-KÜHLINGER, G., JOHN, F. *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007.183 s. ISBN 978-80-247-2145-3.

PITAŠ, a kol. *Národní standard kompetencí projektového řízení*. Brno: Společnost pro projektové řízení, 2008, s. 314. ISBN 978-80-214-4058-6.

POKORNÁ, G. *Projekty - jejich tvorba a řízení*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2008. 54 s. ISBN – neuvedeno.

POL, M. *Škola v proměnách.* Brno: Masarykova univerzita, 2009. 194 s. ISBN 978-80-210-4499-9.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A guide to the project management body of knowledge: (Pmbok guide).* 4th ed. Newton Square : Project Management Institute, 2008. 467 s. ISBN 978-1-933890-51-7.

PROKOPENKO, J.; KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6.

PŘICHYSTAL, A. *Kuchařka pro žadatele z fondů EU aneb Jak uvařit dobrý projekt*. Nymburk:VEGA-L,2008.153 s. ISBN 978-80-8675-794-0.

PŮBALOVÁ, Ludmila. *Projektový management pro vedoucí pracovníky základních a středních škol: (sborník z konference)*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2012, 93 s. ISBN ISBN 978-80-87472-32-3.

ROSENAU, D. MILTON. *Řízení projektů*. 1. vydání. Praha: Computer Press. 2000. 344s. ISBN:80-7226-218-1.

ŠTEFÁNEK, R., BOČKOVÁ, K. H. a kol. *Projektové řízení pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 304 s. ISBN 978-80-251-2835-0.

SLAVÍKOVÁ, L. *Řízení školy a pedagogického procesu*. 1.vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2003. 55 s. ISBN 80-7290-134-6.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 353 s. ISBN 80-247-1501-5.

ŠUBRTOVÁ, J., ZEMÁNKOVÁ, H., TAUER, V. *Získejte dotace z fondů EU*. 1. vydání. Praha: Computer Press a.s., 2009. 160 s. ISBN 978-80-251-2649-3

ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

TAYLOR, J. *Začínáme řídit projekty*. Brno: Computer Press, 2007. 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 802-47-040-5-6.

VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-726-1200-0.

VETEŠKA, J. *Klíčové kompetence v kontextu celoživotního učení*. *In* Lidský kapitál a vzdělávací marketing v andragogickém pohledu. Eurolex Bohemia, 2004. 180 s. ISBN 80-86861-04-X

VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

POL, M., RABUŠICOVÁ,M., NOVOTNÝ, P. *Jak se na školách rodí úspěch v práci s granty (How Success in the Work with Grants is Born at Schools). Studia Paedagogica, Sborník Filozofické fakulty brněnské univerzity*, Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2003, U8, No 1, p. 117-126. ISSN 1211-6971.

ŠIMKOVÁ, R. *Řízení projektů na středních školách*: bakalářská práce. Olomouc, Univerzita Palackého. Filozofická fakulta, 2012. 84 s. Vedoucí práce Erika Konupčíková.

T-Kit - Řízení projektů. Praha: Česká národní agentura Mládež, Národní institut dětí a mládeže, 2007, 109 s. T-Kit. ISBN 978-80-86784-53-3.

Internetové zdroje:

BLADA, M., CHOVANCOVÁ, G., SKALICKÝ, M. *Základní principy při zpracování a podávání projektů.* [online]. [cit. 26.4.2013] Dostupný na WWW: http://www.ccvj.cz/UserFiles/File/euprolek/M3/zakladni-principy-pri-zpracovani-a-podavani-projektu-studijni-text.pdf?PHPSESSID=b2fd91af92c696b06f67c34a36e5becd

BOLDIŠ, P. *Bibliografické citace dokumentů podle ČSN ISO 690 a ČSN ISO 690-2: Část 1 - Citace: metodika a obecná pravidla. Verze 3.3.* [online]. [cit. 7.9.2012]. Dostupné na WWW: http://www.boldis.cz/citace/citace1.pdf

CERPA, N., VERNER, J. M. *Why did your project fail? Communications of the ACM* [online]. [cit. 26.9.2012] Dostupný na WWW: http://www.scribd.com/doc/56509483/Why-Did-Your-Project-Fail

DOLEŽAL, J. *Projektový manažer jako profesionál*. PmConsulting. 2012. [online]. [cit. 26.4.2013] Dostupné na WWW: http://prefekt.rect.muni.cz/doc/Dolezal.pdf

LACKO, B. *Nemáte přeprojektováno?* [online]. [cit. 19.12.2012] Dostupná na WWW: http://www.systemonline.cz/clanky/nemate-preprojektovano.htm

LAUERMANN, M. *Manuál pro psaní projektů.* [online]. [cit. 15.10.2012] Dostupné na WWW: http://www.ceskaskola.cz/Ceskaskola/Ar.asp?ARI=2987&CAI=2124.

JINDRA, J. *Žádost o grant a psaní vzdělávacích projektů.* [online]. [cit. 15.1.2013] Dostupné z http://www.gymvr.cz/skola/wp/?p=93.

JURÍKOVÁ, V. *Tvorba a riadenie školských projektov v rámci grantových programov*. Banská Bystrica 2011. [online]. [cit. 20.5.2013]. Dostupné na WWW: http://shared.mpc-edu.sk/web/OPSOSO%20I.%20kolo%20vyzvy%20na%20poziciu%20Odborny%20poradca%20vo%20vzdelavani/Tvorba%20a%20riadenie%20skolskych%20projektov.pdf

Kompetenční profil projektového manažera ve školství. Praha: NIDV. 2010. [online]. [cit. 20.12.2012]. Dostupné na WWW: http://nidv.projevypk.cz/download/kp.pdf

Matice odpovědnosti. [online]. [cit. 17.12.2012]. Dostupné na WWW: https://managementmania.com/cs/matice-odpovednosti

MARX, E., POL, M. *K projektové práci ve školách (s důrazem na potenciál projektů pro rozvoj školy).* [online]. [cit.17.2.2013] Dostupné na: http://www.comenius.upol.cz/documents/pol03cz.htm

Náměty a doporučení k psaní žádosti o grant.[online]. [cit.20.4.2013]. Dostupné na WWW: http://www.volbaprobilinu.estranky.cz/clanky/projekty/jak-zadat-o-grant.html

OPLETAL, P. *Škola projektového řízení: Začněte od konce!* [online]. [cit. 19.8..2012]. Dostupné na WWW: http://www.systemonline.cz/clanky/skola-projektoveho-rizeni-zacnete-od-konce-prvni-dil.htm

OPLETAL, P. *Škola projektového řízení: Principy řízení projektů (druhý díl).* [online]. [cit. 19.8.2012]. Dostupné na WWW: http://www.systemonline.cz/clanky/skola-projektoveho-rizeni-principy-rizeni-projektu-druhy-dil.htm

OPLETAL, P. *Škola projektového řízení: Záměr a projekt* (*třetí díl)* [online]. [cit. 19.8.2012]. Dostupné na WWW: http://www.systemonline.cz/clanky/skola-projektoveho-rizeni-zamer-a-projekt-treti-dil.htm

OPLETAL, P. *Škola projektového řízení: Příprava a zahájení projektu (čtvrtý díl)* [online]. [cit. 19.8.2012]. Dostupné na WWW: http://www.systemonline.cz/clanky/skola-projektoveho-rizeni-priprava-a-zahajeni-projektu-ctvrty-dil.htm

OPLETAL, P. *Škola projektového řízení: Controlling projektu (pátý díl))* [online]. [cit. 19.8.2012]. Dostupné na WWW: http://www.systemonline.cz/clanky/skola-projektoveho-rizeni-controlling-projektu-paty-dil.htm

OPLETAL, P. *Škola projektového řízení: Controlling projektu (pátý díl)* [online]. [cit. 19.8.2012]. Dostupné na WWW: http://www.systemonline.cz/clanky/skola-projektoveho-rizeni-controlling-projektu-paty-dil.htm

OPLETAL, P. *Škola projektového řízení: Motivace týmu (šestý díl*) [online]. [cit. 19.8.2012]. Dostupné na WWW: http://www.systemonline.cz/clanky/skola-projektoveho-rizeni-motivace-tymu-sesty-dil.htm

OPLETAL, P. *Škola projektového řízení: Kontrola a komunikace (sedmý díl)* [online]. [cit. 19.8.2012]. Dostupné na WWW: http://www.systemonline.cz/clanky/skola-projektoveho-rizeni-kontrola-a-komunikace-sedmy-dil.htm

OPLETAL, P. Škola projektového řízení: Jak projekt pohřbít (osmý díl) [online]. [cit. 19.8.2012]. Dostupné na WWW: http://www.systemonline.cz/clanky/skola-projektoveho-rizeni-jak-projekt-pohrbit-osmy-dil.htm

Pokorná, Gabriela. *Projekty – jejich tvorba a řízení*. Olomouc. Univerzita Palackého-Přírodovědecká fakulta. 2008 [online]. [cit. 20.12.2012]. Dostupné na WWW: http://esfmoduly.upol.cz/publikace/projekty.pdf

Pravidla způsobilých výdajů pro programy spolufinancované ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti na programové období 2007-2013. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. 2007. [online]. [cit. 21.9.2012]. Dostupné na WWW: http://www.google.cz/#hl=cs&sclient=psy-ab&q=pravidla+zp%C5%AFsobilosti+v%C3%BDdaj%C5%AF+z+OPVK&oq=pravidla+zp%C5%AFsobilosti+v%C3%BDdaj%C5%AF+z+OPVK&gs_l=hp.12...59522.66340.1.82124.10.10.0.0.0.2.1532.4890.2-5j1j2j0j1j0j1.10.0...0.0...1c.7zyG19YeYXw&pbx=1&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_qf.,cf.osb&fp=2c57087adbfc4ed3&biw=1366&bih=643

Project management in schools. National college for teaching and leadership. [online]. [cit.20.4.2013]. Dostupné na WWW: http://www.education.gov.uk/nationalcollege/index/search?searchresult=frmresult&removefilter=remfilter&q=project&schk=1&WT.oss=project&WT.oss_r=1

Příprava a realizace projektu I. [online]. [cit.20.4.2013]. Dostupné na WWW: http://knihovnam.nkp.cz/docs/SkolProjektMan/28_priprava_a_realizace_1.ppt

TROJAN, V., *Kompetence ředitelů škol – pravomoci nebo schopnosti?* [online]. [cit. 20.12.2012]. Dostupné na WWW: http://www.ucitelske-listy.cz/2009/10/vaclav-trojan-kompetencereditelu-skol.html

Procesy a pravidla finančního řízení projektů OP VK. [online]. [cit. 20.12.2012]. Dostupné na WWW: https://is.muni.cz/.../Procesy_a_**pravidla**_financniho_rizeni_projektu

Projektové řízení. [online]. [cit. 20.5.2013]. Dostupné na WWW: http://e-learning.arr-nisa.cz/Podklady/07_Projektove_rizeni/23_projektove_rizeni.pdf

SIEBER, P. Studie proveditelnosti (Feasibility study)metodická příručka. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj.[online]. [cit. 20.12.2012]. Dostupné na WWW: https://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/c4772855-8ffc-4036-97fc-2d7caa1ad86e/1136372156-zpracov-n-studie-proveditelnosti

STANÍČEK, Z. Projekt-definice. 2009. [online]. [cit. 20.12.2012]. Dostupné na WWW: http://www.fi.muni.cz/~stanicek/P055/rok%202009/Projects_and_IT_support/Pojmy_projektoveho_rizeni_uvodni_vyklad.pdf