

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI**

**PEDAGOGICKÁ FAKULTA**

Katedra společenských věd

**Diplomová práce**

Bc. Martina Kovaříková

Vzdělávací projekty, jejich tvorba a řízení na základních a středních  
školách v Přerově

**Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

Olomouc dne 17. dubna 2016

.....  
Bc. Martina Kovaříková

### **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce Mgr. Gabriela Cingelová, Ph.D. za odborné vedení práce, její připomínky, ochotu a vstřícný přístup. Také bych chtěla poděkovat mé rodině a příteli za pomoc a podporu během studia.

# Obsah

Úvod .....	5
Teoretická část.....	7
1 Efektivní školský management .....	7
1.1 Efektivní management .....	7
1.2 Ředitel školy - manažer, leader .....	8
1.3 Plánovací činnost školy .....	11
1.4 Konflikty, rizika a změny ve škole .....	13
1.5 Týmová spolupráce.....	15
1.5.1 Řízení porady .....	16
2 Projekt a jeho počátek .....	18
2.1 Projekt.....	18
2.2 Zahájení projektu .....	20
2.3 Metoda logického rámce .....	23
3 Plánování, realizace a ukončení projektu.....	27
3.1 Plánování, základní kámen celého projektu .....	27
3.2 Hierarchická struktura .....	29
3.3 Ganttův diagram - KDY? .....	31
3.3.1 Organizační struktura projektu - KDO? .....	33
3.4 Za kolik? .....	33
3.4.1 Přiřazení odpovědnosti za úkol .....	34
3.5 Realizace projektu .....	38
3.5.1 Monitorování a kontrola rizik .....	39
3.6 Ukončení projektu .....	40
4 Vybrané vzdělávací projekty na základních a středních školách v Přerově .....	42
4.1 Společně se srdcem na dlani a Vodní svět ve školní zahradě.....	42

4.2	Vzpomínky zůstanou aneb stopy dětství našich rodičů a prarodičů a Příběhy bezpráví .....	44
4.3	Minipodniky .....	46
4.4	Nenávist na internet nepatří - Základní škola Velká Dlážka Přerov .....	47
4.5	Zvyšování právního vědomí studentů.....	48
4.6	Výuka znakové řeči a Vyhledávání a podpora talentů .....	50
	Praktická část.....	52
5	Vlastní tvorba návrhu projektu .....	52
5.1	Popis projektu .....	52
5.2	SWOT analýza projektu .....	54
5.3	Matice rizik projektu .....	55
5.4	Plán rozsahu projektu .....	55
5.5	Matice odpovědnosti RACI.....	58
5.6	Sledování a kontrola projektu.....	60
5.7	Časový plán projektu - Ganttův diagram.....	60
5.8	Předpokládané náklady projektu .....	64
5.9	Vlastní realizace návrhu projektu .....	65
5.10	Vyhodnocení projektu .....	79
	Závěr.....	80
	Seznam zkratk .....	82
	Seznam tabulek .....	83
	Seznam obrázků .....	85
	Prameny a literatura .....	86
	Elektronické zdroje .....	88

## Úvod

Pro diplomovou práci jsem si zvolila téma zaměřené na tvorbu a řízení vzdělávacích projektů na základních a středních školách v Přerově. Hlavním důvodem, který mě vedl k této volbě, byl zájem o tuto problematiku spadající do oblasti managementu. Vzdělávací projekty považuji za skvělý a velmi funkční nástroj k oživení nejen celé výuky, ale také k oživení celého školního prostředí. Domnívám se, že projekty mohou být klíčem školy odemykající bránu k lepšímu postavení na vzdělávacím trhu.

Co se týče cíle této diplomové práce, kladu si za cíl vysvětlit a popsat srozumitelně tvorbu a řízení vzdělávacích projektů na základních a středních školách v Přerově a na základě takto získaných informací vytvořit vlastní návrh vzdělávacího projektu.

Tato diplomová práce je členěna celkem do pěti kapitol, kdy první čtyři kapitoly náleží do teoretické části a poslední pátá kapitola tvoří část praktickou. Tato práce konkrétně obsahuje tyto kapitoly: Efektivní školský management, Projekt a jeho počátek, Plánování, realizace a ukončení projektu, Vybrané vzdělávací projekty na základních a středních školách v Přerově a Vlastní tvorba návrhu projektu. Obsah první kapitoly se bude zabývat efektivním školským managementem. Pro zařazení této kapitoly jsem se rozhodla z toho důvodu, neboť projekty představují efektivní prvek školského managementu. V první kapitole budou rozebrány základní prvky efektivního školského managementu jako vize, manažer, leader, plánovací činnost školy, týmová spolupráce, okamžitý přístup ke konfliktům, rizikům a změnám. Tyto prvky jsou rovněž klíčové při tvorbě a řízení projektu. Druhá kapitola bude zaměřena již na projekt, přesněji se bude soustředit na jeho začátek a na klíčové body, které musí být provedeny k vytvoření úspěšného projektu. Třetí kapitola představí další fáze projektového cyklu, a to fázi plánování, realizace a ukončení projektu. V rámci této kapitoly bude ukázáno, jak zkonstruovat nejdůležitější projektové plány, plán rozsahu, plán času a plán nákladů. Na jejich sestavení bude ukázána efektivita a nepostradatelnost hierarchické struktury v procesu tvorby a řízení projektu. Ve čtvrté kapitole dostanou prostor konkrétní vzdělávací projekty ze základních a středních škol v Přerově. Můj výběr bude cílit na nejzajímavější projekty těchto škol. V poslední páté kapitole této diplomové práce využiji získané informace z předešlých kapitol k vytvoření vlastního návrhu projektu. Projekt se bude týkat vybraných národnostních menšin žijících v Přerově. Projekt bude určen pro základní školy v Přerově.

V práci budu vycházet z různých zdrojů zabývajících se touto problematikou. Velmi kladně hodnotím práci Gabriely Pokorné Tvorba a řízení projektů, která poskytuje cenné

a přehledné informace o této problematice. Dále bych zde také ocenila práci Ludvíka Egera s názvem Efektivní školský management, jež se zaměřuje na oblast efektivity školského managementu.

# Teoretická část

## 1 Efektivní školský management

První kapitola této diplomové práce bude zaměřena na problematiku efektivního školského managementu. Z hlediska efektivity bude rozebráno řízení porady, také však i týmová spolupráce, která představuje velmi moderní a efektivní nástroj současného školského managementu. Pozornost zde však bude rovněž věnována i osobě ředitele školy, jelikož právě on v managementu školy zaujímá nejvyšší místo. Management může být ohrožen změnami, konflikty či riziky, proto je nutné v jejich případě volit co nejefektivnější způsob řešení. Tento způsob řešení zde bude rovněž rozebrán. Prostor v této kapitole dostane také plánovací činnost školy a vize, jelikož vize a plánování tvoří základ efektivního školského managementu.

### 1.1 Efektivní management

Slovo management pochází z anglického slova „manage“, což v překladu znamená zařídit, pořídit. Definic, které se snaží vystihnout tento pojem, existuje mnoho. Jejich společným jmenovatelem se stává slovo řízení. Managementem jsou nejčastěji označovány procesy řízení směřující ke splnění nějakého cíle. Plánování, organizování, operativní řízení a kontrolní činnosti jsou obsaženy v procesu tohoto řízení a tvoří tak hlavní náplň managementu včetně splnění stanoveného cíle.<sup>1</sup>

Systém pedagogických věd nazývá management disciplínou hraniční, jelikož hraničí i s jinými disciplínami jako je například psychologie, ekonomie, lékařství nebo politologie či historie. I přesto, že se do ní promítají tyto disciplíny, je disciplínou zcela samostatnou s vlastním pojmovým aparátem, předmětem i výzkumnými metodami. Management je disciplína dynamická reagující na změny naší globalizované společnosti. Tyto změny se do managementu zákonitě promítají, záleží ale jen na managementu, do jaké míry se těmito změnami nechá ovlivnit.

Management představuje klíčový prvek každé školy, neboť i škola musí být nějak řízena. Je-li management školy výborný, zákonitě je výborná i škola. Výborný management se nebojí změn, nebojí se jít proti zaběhlým společenským systémům a stereotypům, které

---

<sup>1</sup> PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, s. 1–11.



ho mnohdy mohou srážet jen k zemi. Moderní management se nebojí začít chápat školu jako firmu. Musíme si uvědomit, že stejně jako firma i škola operuje na trhu, aby na tomto trhu dokázala uspět, musí se chovat co nejefektivněji. Je potřeba si uvědomit, že i konkurence na trhu vzdělávacích služeb v posledních letech vzrostla. Tento trh je však trošku odlišný od známého klasického trhu služeb, nefunguje zde totiž cena, jež hraje klíčovou roli právě u klasického trhu služeb. Specifická je také nižší informovanost o nabídce služeb.<sup>2</sup>

Anglický expert R. Bolam v roce 1997 označil kvalitním managementem takovou školu, kde zastává pevné vedoucí postavení ředitel. Od jeho vedoucího postavení se odvíjí management školy. Ředitel dokonale spolupracuje se svými zaměstnanci. S učiteli v podstatě uzavírá dohodu o tom, jaké jsou cíle školy, její poslání a strategie tak, aby všichni mohli na nich společně pracovat. Všichni zaměstnanci musí znát směr, kterým se škola bude ubírat. V případě, kdy by tyto věci zůstaly pouze záležitostí ředitele a učitelé by stáli tzv. jen stranou, staly by se cíle školy spíše fikcí nežli skutečností. Zainteresanost všech stran je tedy nesmírně důležitá a to i z hlediska motivace, všichni do toho procesu musí být proto nezbytně zapojeni. Ředitel a jeho zástupce udržují soudružnost manažerského týmu, týmu učitelů. Stejně jako ředitel, i učitelé maximálně pracují na tom, aby byly naplněny cíle, strategie i poslání školy. Vzniklé problémy jsou řešeny společně.<sup>3</sup>

Efektivní chování na trhu vzdělávacích služeb je pro úspěch školy klíčové. Identifikovat efektivní chování školy nepředstavuje úkol nějak zvlášť složitý. Profesionalismus, rozvoj žáků, sdílení vize, společná zainteresanost na cílech, zdokonalování zaměstnanců, zpětná vazba, komunikace, spolupráce na všech úrovních a příznivé edukativní prostředí, to vše jsou elementy svědčící ve prospěch efektivní managementu školy.<sup>4</sup>

## 1.2 Ředitel školy - manažer, leader

Jak již bylo uvedeno v předešlé podkapitole, kvalitní škola je taková, kde má pevné vedoucí postavení ředitel školy. Ředitel školy zaujímá nejvyšší místo v managementu školy a zodpovídá tak za plnění cílů školy. Jelikož existuje skutečně řada prací zabývajících se tímto tématem, bude zde pozornost směřována na ředitele jakožto na leadera, rovněž zde budou tyto základní pojmy managementu navzájem srovnány.

---

<sup>2</sup> SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. Zlín: Ekka, 1996, s. 13–15.

<sup>3</sup> EGER, L. a kol. *Management rizik vzdělávacích projektů*. Plzeň: Nava, 2013, s. 8.

<sup>4</sup> SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, s. 13–14.

Leadership na rozdíl od manažera představuje pojmem méně známý a tudíž i méně popsaný, čím dál častěji se však s ním setkáváme také v oblasti školství. Leadership bývá vymezen následovně: Za leadery považujeme ty, kteří určují a řídí směr vývoje, rozpoznají příležitost a dokážou jasně formulovat cíle. Charismaticky působí na své spolupracovníky. Výrazným rysem leaderů je jejich orientace na lidi, podporují je a zároveň je motivují. Leaderi nerozvíjí jen tým, ale snaží se o rozvoj každého jednotlivce. Svě spolupracovníky nechávají participovat na řízení.<sup>5</sup> Leadership přináší tedy změnu ve způsobu práce s lidmi, ti už nejsou bráni jako podřízení, ale jako spolupracovníci, stávají se z nich tak motivovaní, aktivní a schopní spolutvůrci cílů.<sup>6</sup> Leader se orientuje na úspěch, spokojenost a rozvoj, poradí si však i s případnými konflikty, změnami a krizemi.<sup>7</sup>

Funkci ředitele školy dokonale charakterizuje slovo náročnost, v rámci své funkce musí totiž být schopen plnit jak roli manažera, tak také roli leadera. V roli manažera ředitel organizuje, plánuje, vybírá pracovníky, kontroluje, rozhoduje a implementuje. Jakožto leader stanovuje vizi školy a motivuje své spolupracovníky k jejímu plnění. Jako správný leader musí jít také příkladem, pro ostatní se tak stává modelem žádoucích vlastností a tyto vlastnosti u svých zaměstnanců stimuluje a podporuje, což je velmi důležité. Podpora je totiž dle mého názoru z dalších klíčových prvků vedení lidí.<sup>8</sup> Z výše uvedeného vyplývá, že leaderem by měla být osoba vzbuzující respekt, ten mu pomůže získat si stoupence, kteří ho budou následovat v plnění jeho vize. K úplné profilaci je nutné dodat, že leader je výborným profesionálem, jelikož on sám vede skupinu jiných profesionálů. Domnívám se, že neprofesionální chování není pro školu jakožto vzdělávací instituci vůbec žádoucí a je tedy logické vyžadovat po všech jejich pracovnících naprostý profesionalismus, nevyjímaje ředitele školy.<sup>9</sup>

Tabulka č. 1

<b>Manažer je zaměřen na:</b>	<b>Leader je zaměřen na:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• implementace cíl, akceptuje strategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vizi, rozpoznává a prosazuje trendy</li> </ul>

<sup>5</sup> EGER, L. a kol. *Management rizik vzdělávacích projektů*. Plzeň: Nava, 2013, s. 10.

<sup>6</sup> TROJANOVÁ, I. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 9.

<sup>7</sup> EGER, L. a kol. *Efektivní školský management*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, s. 10–11.

<sup>8</sup> TROJANOVÁ, I. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 10–12.

<sup>9</sup> SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, s. 271–278.

• operační úkoly	• strategické úkoly
• řízení procesů dle normy	• transformaci a inovaci
• systémy	• lidi
• vykonávání věcí správně	• vykonávání správných věcí
• přijímání odpovědnosti	• vyhledávání odpovědnosti
• splnění požadavků	• překročení požadavků

Základní orientace - zaměření manažera a leadera.<sup>10</sup>

Ze základní orientace uvedené v tabulce č. 1 lze vyčíst zaměření manažera a leadera, můžeme si povšimnout, že obě tyto role se navzájem prolínají a doplňují. Podíváme-li se hned na obsazení prvního řádku, vidíme, že leader se zaměřuje na vizi, manažer je potom tím, kdo přenáší vizi leadera do praxe.<sup>11</sup>

Několikrát v této práci zaznělo slovo vize. Vize - myšlenka, představa, obraz, mapa o budoucnosti, v níž najdeme kroky, po kterých je nutné se vydat, aby došlo k pozitivní změně - ke zlepšení současného stavu. Silná, pozitivní, jasná, inspirativní a reálná vize založena na uznávaných hodnotách se stává východiskem pro stanovení cílů.<sup>12</sup> Jelikož z vize vychází cíle, měly by první kroky ředitele směřovat k jejímu vytvoření, jelikož se od ní bude odvíjet veškeré jeho působení na škole. Je tedy nezbytným úkolem každého vedoucího pracovníka stanovit vizi. Již při konkurzu ředitel předkládá svoji vize, ta by měla navazovat na koncepci rozvoje školy. Správná vize musí především rozvíjet.<sup>13</sup> Nejúčinnější vize je ta, která vychází z osobní vize. Věci, které se nás vždy přímo dotýkají, o kterých jsme přesvědčeni, na kterých nám záleží, se nám budou vždy lépe realizovat, než věci, k nimž

<sup>10</sup> EGER, L. a kol. *Management rizik vzdělávacích projektů*. Plzeň: Nava, 2013, s. 10–11.

<sup>11</sup> Tamtéž, s. 10–11.

<sup>12</sup> LHOTKOVÁ, I., ŠNÝDROVÁ, I. a TURECKIOVÁ, M. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, s. 26

<sup>13</sup> TROJANOVÁ, I. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 23.

si nemůžeme přiřadit žádnou osobní hodnotu.<sup>14</sup> Z vize musí vyzařovat potenciál, jen taková vize dokáže motivovat.<sup>15</sup> První kroky ředitele tedy povedou k vytvoření vlastní osobně pracovní vize, k tomu, aby ji mohl vytvořit, bude muset analyzovat současnost, jen tímto způsobem může nahlédnout do budoucnosti.<sup>16</sup> Analýzu současného stavu získáme za pomoci SWOT analýzy, lze užít také STEP analýzu, popřípadě kombinaci obou těchto analytických nástrojů.<sup>17</sup>

Pokud na škole již existuje nějaká vize, měl by ředitel zvolit opatrný přístup, zaútočit na stávající vizi, by se mu nemuselo vyplatit. Prosadit svoji vizi by měl ředitel tedy postupně, jak uvádí i Levin: „*Je důležité mít na paměti, že každá strategie, která začíná útokem na stávající systém, s vysokou pravděpodobností nepovede k vytvoření trvalých, pozitivních výsledků.*“<sup>18</sup> Celý cyklus týkající se vize je tvořen čtyřmi stupni, patří zde analýza současného stavu, stanovení vize, aktivity pro naplnění vize a kontrola, za pomoci které si ověřujeme, zdali se naplňuje vize.<sup>19</sup> Máme-li jasnou vizi o tom, kam chceme směřovat, potřebujeme plán, jež nám umožní se tam dostat.<sup>20</sup>

### 1.3 Plánovací činnost školy

Každá cílevědomá lidská činnost vyžaduje plánování. Plánováním eliminujeme neefektivní postupy, což nám ulehčí dosažení cíle. Plán tak přispívá k rozvoji školy, zlepšuje její komunikaci a také využití materiálních, finančních a lidských zdrojů.<sup>21</sup> Plánovací činnost představuje nejdůležitější etapu řízení školy. Rozlišujeme celkem tři druhy plánování, strategické plánování neboli dlouhodobé, organizační plánování neboli střednědobé a krátkodobé plánování nazývané také jako operační. Poslední dva jmenované plány vychází ze strategického plánování.

Strategické plánování označuje proces, kdy se snažíme dát do souladu dlouhodobé cíle školy s jejími možnostmi, přičemž bereme v úvahu měnící se prostředí. Škola představuje otevřený systém, musíme tedy brát plně v úvahu také prostředí, ve kterém se nachází. Z již

---

<sup>14</sup> MORAN, B. a LENNINGTON, M. *Rok za 12 týdnů: zvládněte za 12 týdnů více, než jiní za 12 měsíců*. Praha: Management Press, 2014, s. 31.

<sup>15</sup> TROJANOVÁ, I. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 26.

<sup>16</sup> KOUZES, J. a POSNER, B. *Leadership challenge: jak zařídit, aby se ve firmách děly zázračné věci*. Praha: Baronet, 2014, s. 117.

<sup>17</sup> TROJANOVÁ, I. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 23–25.

<sup>18</sup> LEVIN, Benjamin. *Celoplošné zlepšení vzdělávacího systému*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálních věd, 2014, s. 12.

<sup>19</sup> TROJANOVÁ, I. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 27.

<sup>20</sup> MORAN, B. a LENNINGTON, M. *Rok za 12 týdnů: zvládněte za 12 týdnů více, než jiní za 12 měsíců*. Praha: Management Press, 2014, s. 35.

<sup>21</sup> EGER, L. a kol. *Strategie rozvoje školy*. Plzeň: Cehtuma, 2002, s. 9–10.

zmiňovaného lze vyvodit i první krok strategického plánování, jedná se o analýzu vnějšího prostředí. Chceme-li plánovat, musíme nejprve poznat okolní prostřední školy, konkrétně veškeré změny, žádoucí a nežádoucí vlivy, postavení školy na trhu, image u zákazníků a partnerů školy. Pro označení analýzy za kompletní, musíme rovněž provést analýzu vnitřního prostředí, zejména se budeme soustředit na zdroje školy, její životní cyklus, silné a slabé stránky nebo třeba také na zvláštní schopnosti, které by škole mohly zajistit výhodu oproti konkurenci. Všechny získané podklady z analýz vyhodnotíme. Po vyhodnocení lze přistoupit k dalšímu bodu, kterým je formulace hlavních cílů. K jejich formulování je potřeba mít již stanovou vizi. Stanovením hlavních cílů získáme poslání školy, které odpovídá škole na otázku, proč vlastně existuje. Z poslání vychází aktivity školy, a to jak současné, tak i ty budoucí, její priority a hodnoty, filosofie a její síla. Poslání školu odlišuje od konkurence a udává její směr. K tomu, aby škola naplnila své poslání, potřebuje vytvořit konzistentní, dlouhodobé a konkrétní cíle, jen z takovýchto cílů lze plánovat aktivity a strategie vedoucí k jejich dosažení.<sup>22</sup>

Každá škola by měla definovat své cíle a samozřejmě je také plnit. Škola, která neplní své cíle, zákonitě ztrácí důvěru. Jen taková škola, která bude zodpovědně přistupovat ke svým cílům, si dokáže udržet reputaci a zákazníky a to i v letech budoucích. Taková škola se nemusí bát o svoji existenci.<sup>23</sup>

Posledním krokem, kterým vrcholí strategické plánování, je definování strategií.<sup>24</sup> Do procesu strategického plánování zapojíme i ostatní zaměstnance školy. Ředitel za tímto účelem bude využívat porady, semináře i neformální setkání.<sup>25</sup>

Aby byl tento proces co možná nejkvalitnější, volíme velmi pečlivý přístup k výběru zaměstnanců. Nelze přehlížet fakt, že v poslední době narůstá konkurence mezi školami v tom, jak kvalitní pedagogický sbor získají. Zejména v oblasti školství převažuje tendence získat co nejkvalitnější pedagogický sbor. Každý ředitel má zájem o vysoce kvalifikovaného, spolehlivého, důvěryhodného, vnímavého a komunikativního pracovníka. Je to právě ředitel, kdo stojí v čele procesu výběru učitelů. Musíme si však uvědomit, že výběr pracovníka není jen záležitostí jedné strany, ve hře je i druhá strana, tedy samotný pracovník. Pro obě strany bude především rozhodující, zdali případná budoucí spolupráce bude prospěšná či nikoliv.

Jaké informace konkrétně zajímají školu při výběru budoucího pracovníka? Škola se bude soustředit zejména na tyto oblasti uchazeče. V první řadě ji bude zajímat způsobilost

---

<sup>22</sup> EGER, L. a kol. *Efektivní školský management*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, s. 163–169.

<sup>23</sup> SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, s. 25.

<sup>24</sup> EGER, L. a kol. *Efektivní školský management*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, s. 197–168.

<sup>25</sup> EGER, L. a kol. *Strategie rozvoje školy*. Plzeň: Cehtuma, 2002, s. 41.

a vhodnost pro výkon učitelské profese. Dále to budou schopnosti, dovednosti, motivace, loajalita a výkon uchazeče, zaměstnanci nesmí také chybět kreativita a flexibilita. Myslím si, že nejen ředitel, ale i učitel by měl škole nabídnout svoji vizi. Ředitel si samozřejmě volí takového zaměstnance, jehož vize se nejvíce přibližuje té jeho.

Ke všem získaným informacím o případném zaměstnanci přistupujeme co nejobektivněji, subjektivizace by v tomto procesu neměla mít místo, tedy pokud chceme tomuto procesu zajistit co nejvyšší kvalitu.<sup>26</sup>

Získá-li ředitel potřebné zaměstnance, kteří dokonale zapadají do systému školy. Je potřeba zajistit, aby tento systém správně fungoval, z tohoto důvodu musí být vztahy mezi zaměstnanci školy uspořádány, neboť jen tak může škola dosáhnout stanovených cílů.<sup>27</sup> Vztahy na pracovišti jsou založeny na principu nadřízenosti a podřízenosti. Mezi nadřízenými a podřízenými existují nejen individuální cíle, ale také cíle výkonové (pracovní) a cíle rozvojové. Výkonové cíle spočívají v dosažení nějakého výsledku, jsou trvalejšího charakteru a lze je považovat za normy. Rozvojové cíle zvyšují pracovní kvalifikaci, lze jich dosáhnout například celoživotním vzděláváním, účastí na specializovaných akcích či konferencích. I v životě organizace jsou však situace, kdy nadřízenost a podřízenost musí jít stranou, domnívám se, že schopný ředitel by je měl rozpoznat a uplatnit v nich svoji roli leadera a tedy brát zaměstnance jako spolutvůrce a spolupracovníky než jako podřízené.<sup>28</sup>

Hlavním úkolem každého managementu je vyžadovat po svých zaměstnancích vysoce kvalitní výkon. Chceme-li však po zaměstnancích takovýto výkon, musíme je za něj také řádně ohodnotit.<sup>29</sup> Ohodnocení funguje nejen jako skvělý zdroj zpětné vazby, ale přispívá také ke spravedlivému finančnímu odměňování a zároveň tak slouží i jako skvělý motivační nástroj.<sup>30</sup>

## 1.4 Konflikty, rizika a změny ve škole

Vyskytne-li se ve škole konflikt, mělo by být co nejrychleji přistoupeno k jeho řešení. Neřešené konflikty mohou pro školu znamenat nebezpečí, nebezpečí, které by zásadně mohlo ohrozit její fungování. Neřešené konflikty odvádí školu od jejího skutečného poslání.

---

<sup>26</sup> SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, s. 266–269.

<sup>27</sup> PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, s. 59–60.

<sup>28</sup> PRÁŠILOVÁ, M. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, s. 108–109.

<sup>29</sup> SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, s. 266.

<sup>30</sup> EGER, L. a kol. *Efektivní školský management*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, s. 83–84.

Konflikty je tedy potřeba začít okamžitě řešit, nejlepším řešením, které si můžeme zvolit je vyjednávání. Při vyjednávání dochází ke schůzce dvou či více stran, kdy každá ze zúčastněných stran do toho vyjednávání přichází s jiným názorem či potřebou. Účel vyjednávání spočívá v tom, aby každá ze zúčastněných stran získala nějakou výhodu nebo alespoň pocit, že její názor je brán na zřetel. Jak tedy vidíme, vyjednávání představuje cestu nalezení nějakého kompromisu, jež je akceptován všemi strany vyjednávání. Každé vyjednávání vyžaduje důkladnou přípravu. Podmínkou vyjednávání je získat co nejvíce informací o daném konfliktu a připravit si vedlejší návrhy, kterými budeme chtít argumentovat. Ve vyjednávání by se měla strana snažit aktivně naslouchat a porozumět protistraně. Argumenty si tedy nejdříve vyslechneme, až potom argumentujeme my sami a to klidným a trpělivým způsobem. Při smlouvání lze uplatnit tyto postupy: Necháváme protistrany vybírat z několika možností, odložíme řešení, předložíme ústupky, ultimátum nebo shrneme obsah vyjednávání. Dohoda, která vzejde z vyjednávání, je srozumitelná a jednoznačná. Z vyjednávání se vždy snažíme odnést si ponaučení.

Každý konflikt pro školu může představovat riziko. Rizikům se musíme naučit předcházet. Rizikový management představuje velmi aktivní metodu přístupu k rizikům. To znamená, že nečeká, až nějaké riziko vypukne, ale naopak vyžaduje, abychom rizikům předcházeli a zmírnili tak jejich dopad na organizaci. Rizika, se kterými se můžeme ve školním prostředí setkat, se dotýkají nejvíce těchto tří oblastí: majetek školy, lidský faktor a zodpovědnost za plnění poslání školy. Úkolem rizikového managementu je pokrýt všechny tyto výše uvedené oblasti, zasahovat do nich a získávat z nich informace. Takový úkol může plnit pouze ředitel školy, ke spolupráci však využívá i ostatní zaměstnance. Spolupráce v rizikovém managementu představuje klíčový bod, neboť hlavním cílem zvládnutí rizik je umožnit řediteli a také jeho zástupci koncentrovat se pouze na oblast dynamických rizik a ostatním zaměstnancům přenechat rizika statická.<sup>31</sup> Riziko dynamické je takové, které pochází z vnějšího okolí, konkrétně z jeho změn, například změna politické či ekonomické situace. Statická rizika jsou naopak taková, která se nacházejí mimo změny vnějšího prostředí. Převládá u nich tendence objevovat se v čase a prostoru pravidelněji, proto je dokážeme předvídat daleko snadněji než rizika dynamická. Za statická rizika lze například označit ničení majetku nebo lidské selhání.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> EGER, L. a kol. *Efektivní školský management*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, s. 150–198.

<sup>32</sup> *Business: Řízení rizik* [online]. businessinfo.cz, 27. 12. 2006 [cit. 26. 3. 2016]. Dostupné na: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rizeni-rizik-60523.html>.

Analýza, kontrola a financování tvoří hlavní fáze managementu rizik. V rámci analýzy rizik provádíme jejich identifikaci a vyhodnocení. Identifikace spočívá ve vytvoření inventáře, do tohoto inventáře zaneseme veškerá rizika. Inventář by měl být svým charakterem vyčerpávající a zároveň systematicky uspořádaný. Rizika obsažená v inventáři ohodnotíme a vybereme z něj ta, která budou vyžadovat zvláštní pozornost. Zvláště proti takovýmto rizikům navrhne bezpečnostní opatření.<sup>33</sup>

Školní prostředí se musí umět vyrovnat i se změnami. Dynamický rozvoj společnosti v posledních letech zvyšuje tlak na provádění změn v oblasti školství. Jednu z takovýchto změn reprezentuje rostoucí odpovědnost školy za své výsledky. Tlak je zejména vyvíjen na management školy, který musí těmto změnám čelit. Pouze školy s jasnou koncepcí a cílem, které dokonale chápou nejen své chování, ale i chování svých pracovníků, dokážou provádět změny, neboť proces uskutečňování změn je procesem interakce, dialogu, znovuzpracování plánu a vypořádání se s různými emocemi.<sup>34</sup>

Školy, jejichž management dokáže zvládat konflikty, čelit rizikům a postavit se změnám, jsou školami efektivními.<sup>35</sup>

## 1.5 Týmová spolupráce

I ve školním prostředí lze naplno využít výhody týmu a týmové spolupráce. Základním smyslem týmu je využít naplno schopnosti a potenciál několika lidí současně k tomu, aby vytvořili taková řešení, která jsou pro jednotlivce se specializovanými schopnostmi a dovednostmi příliš složitá.<sup>36</sup> K tomu, abychom dokázali naplno využívat všechny výhody týmové spolupráce, je zapotřebí poskládat tým a to nejlépe o velikosti 7 lidí. Jak postupovat však v případě, je-li na škole více zaměstnanců? Řešení je více než jednoduché - vytvoříme více malých týmů. Tyto jednotlivé týmy mezi sebou samozřejmě musí spolupracovat, například prostřednictvím porad.<sup>37</sup> Existují dva možné způsoby spolupráce mezi jednotlivými týmy. Ředitel se buď přímo účastní schůzek týmů, nebo komunikuje s jejími vedoucími, ti pak předávají informace i ostatním členům týmu.<sup>38</sup>

Malá skupinka je základním předpokladem k vytvoření kvalitně fungujícího týmu. Tím však seznam předpokladů není ještě vyčerpán, naopak se nacházíme na jeho počátku.

---

<sup>33</sup> EGER, L. a kol. *Efektivní školský management*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, s. 198.

<sup>34</sup> Tamtéž, s. 121.

<sup>35</sup> SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009, s. 13–14.

<sup>36</sup> TROJANOVÁ, I. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 87.

<sup>37</sup> EGER, L. a kol. *Efektivní školský management*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, s. 87.

<sup>38</sup> TROJANOVÁ, I. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Praha: Wolters Kluwer, 2014, s. 87.



Dalším z předpokladů je vytvoření srozumitelného, měřitelného, smysluplného a přiměřeného cíle, který budou sdílet všichni členové sestaveného týmu a který se tak stane jejich pojátkem. Příliš složité a nesrozumitelné cíle mohou tým demotivovat a zapříčinit jeho rozpadnutí. Rovnoprávnost, odbornost, společná minulost založená na dobrých mezilidských vztazích, důvěra, sebereflexe, ochota, ohled a rozvoj jednotlivce, konstruktivnost, správně určené role a správná komunikace jsou dalšími body na seznamu předpokladů správně fungujícího týmu.

Správná komunikace je založena na jednoznačných a nezkreslených informacích. Komunikace uvnitř týmu by se měla odehrávat v rámci pravidel důstojnosti a tolerance za účelem najít společné řešení. Každý tak dostává prostor vyjádřit svůj názor. Je-li nutná kritika, provádíme ji v ústraní nikoliv před všemi členy týmu. Aby komunikace v týmu probíhala ještě efektivnějším způsobem, přidělíme každému v týmu určitou roli. Při přidělování rolí budeme postupovat dle Belbínova modelu, ten rozlišuje tyto typy: režisér, shánil, rejpal, hasič, tahoun a dotahovač. Popíšme si jednotlivé role podrobněji. Režisér - vůdce, jak už vyplývá z názvu, bude se jednat o osobu s výbornými vůdcovskými schopnostmi, které uplatní, aby dovedl tým k určenému cíli. Veškeré činnosti v týmu bude dávat řád, musí proto disponovat nejen skvělými organizačními schopnosti, ale nechybí mu rovněž ani sebejistota a uznávanost. Aktivně shánět informace a kontakty, zároveň podporovat ostatní členy týmu je role určená pro shánila. Výrazným rysem shánila jsou výborné komunikační schopnosti. Odhalovat drobné nedostatky v řešení má na starosti rejpal. Hasič jako symbol přátelské atmosféry řeší a diagnostikuje konflikty. Pro práci v týmu je nepostradatelným členem také tahoun, který tvoří oporu celého týmu. Dotahovač, precizní zakončovatelský člen týmu, je vždy koncentrovaný a zodpovědný. Nastane-li situace, kdy vypadne například jeden z členů týmu, musí být ostatní členové schopni zaujmout jeho místo.<sup>39</sup>

### 1.5.1 Řízení porady

Porady představují důležitou část týmové spolupráce. Na poradách se probírají, řeší a sdělují různé informace, nápady a myšlenky užitečné k řízení školy. Chceme-li, aby porada splnila svůj účel, musíme se držet určitých pravidel. Některé z nich jsme si řekli již v předchozí podkapitole, zbývá však ještě doplnit následující informace.

Před začátkem školního roku musí ředitel sestavit vždy harmonogram porad, což zajistí, že každý pracovník ve škole bude o jejich konání informován v dostatečném

---

<sup>39</sup> EGER, L. a kol. *Efektivní školský management*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, s. 87–92.

předstihu. Má-li ředitel v plánu pořádat pravidelné porady, měl by se snažit dodržovat stálou hodinu i den jejich konání. Rovněž je potřeba dodržovat zasedací pořádek a vždy se na každou poradu dobře a předem připravit. Porady probíhají v příjemném, důstojném, pohodlném, světlém a uklidňujícím prostředí. Aktivita porady je přímo úměrná počtu jejích účastníků. Porady se zásadně nemusí účastnit vždy všichni učitelé. Naopak účastníci jsou vybíráni podle předmětu jednání, ředitel tak šetří čas nejen sobě ale i ostatním učitelům, jež mohou využít vzniklý volný čas k přípravě na další vyučování. Převyšuje-li porada počtem účastníků číslo pět, výsledná produktivita klesá. Zkušenosti z praxe ukazují, že hodinová porada je mnohem účinnější, nežli vícehodinová porada za dva týdny či měsíc.

S materiály, které budou probírány na poradě, je nutné seznámit účastníky předem. Lze k tomu využít například společnou emailovou komunikaci. Počet probíraných témat by měl být přiměřený. Při zahájení porady je potřeba určit role. Na poradě je vždy účastník (poskytuje znalosti a zkušenosti), vedoucí, facilitátor (odpovídá za kvalitu předání informací, řešení problémů a rozhodování) a zapisovatel. Z každé porady je nutné pořídit zápis, rozeslat ho vedoucímu a také ostatním účastníkům dané porady. Každý bod porady končí jednoznačným závěrem, vypracovává se také přehled o splněných a nesplněných bodech. Obsahuje-li porada nějaké konfliktní téma, je nutné jeho předjednání. Na závěr porady pak přichází její zhodnocení.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> EGER, L. a kol. *Efektivní školský management*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, s. 116–117.

## 2 Projekt a jeho počátek

V této kapitole bude popsán zrod projektu. K tomu, aby byl projekt zahájen úspěšně, je potřeba podrobněji definovat projekt za pomoci hierarchické struktury. Důležitou roli zde bude představovat i studie proveditelnosti, SWOT analýza a metoda logického rámce.

### 2.1 Projekt

V moderním managementu vzdělávacích institucí se nově objevují prvky jako leadership, důraz na kulturu školy a její kvalitu, důraz na aktivity a projekty.<sup>41</sup> Před dvaceti lety byly projekty ve školním prostředí neznámou veličinou. Naše společnost se však od té doby zcela proměnila a to docela rychlým tempem. I školy musely na tyto změny reagovat. Jednou z reakcí jsou právě projekty.<sup>42</sup> Někteří vidí za slovem projekty jen módní slovo. Faktem ale zůstává, že obměnily školní prostředí. Myslím si, že díky projektům se školy mnohem více otevřely veřejnosti. To potvrzuje i přední vysokoškolský pedagog Milan Pol, který označuje projekty za zaklínadlo současného života všech škol.<sup>43</sup>

V dnešní době existuje mnoho projektů - obchodní, politické, vzdělávací atd. Není však projekt jako projekt. Project Management Institute, zkráceně PMI, označuje projektem dočasné úsilí, které vynaložíme na vytvoření unikátního produktu či služby.<sup>44</sup> Organizace IPMA (přední nezisková organizace pro řízení projektů) definuje projekt podobným způsobem. Projektem označuje časově, nákladově a zdrojově omezený proces, jehož výsledkem je vytvoření předem stanovených výstupů (cílů).<sup>45</sup> Víme tedy, že projekt je omezený proces, proces, během kterého vytvoříme nějaký specifický cíl, který si předem stanovíme. Z těchto definic rovněž vyplývají základní vlastnosti projektu jako dočasnost, specifický cíl a neopakovatelnost. Každý projekt je jedinečný, nemohou vedle sebe existovat stejné projekty. Můžeme se však setkat s podobnými projekty, nikdy však ne zcela stejnými. Lišit se mohou v různých oblastech, v lokalitě, harmonogramem a především cílem.<sup>46</sup> Právě cíle dodávají projektu unikátnost a odlišují nás tak od konkurence. Podle Paretova principu až z 80 % naše úspěšnost závisí na odpovědné práci s cíli. Musím dodat, že se s tímto

---

<sup>41</sup> EGER, L. a kol. *Management rizik vzdělávacích projektů*. Plzeň: Nava, 2013, s. 12.

<sup>42</sup> HOLACKÁ, L. a kol. *Kompetenční profil projektového manažera ve školství* [online]. nidv.projevypk.cz, 2010 [cit. 14. 12. 2015]. Dostupné na: <http://nidv.projevypk.cz/download/kp.pdf>.

<sup>43</sup> POL, M. a kol. *Když se školy učí*. Brno: Masarykova univerzita, 2013, s. 171.

<sup>44</sup> *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* [online]. www2.fiit.stuba.sk [cit. 14. 12. 2015]. Dostupné na: <http://www2.fiit.stuba.sk/~bielik/courses/msi-slov/reporty/pmbok.pdf>.

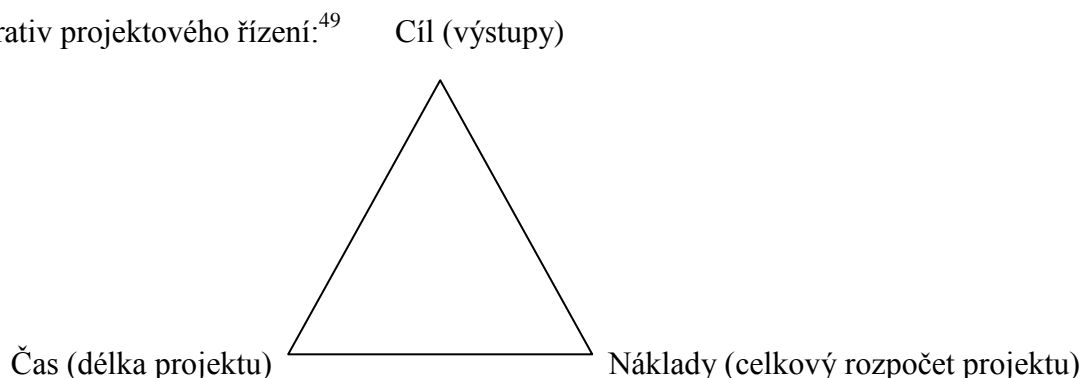
<sup>45</sup> *Národní standard kompetencí projektového řízení* [online]. ipma.cz, 2012 [cit. 14. 12. 2015]. Dostupné na: <http://www.ipma.cz/wp-content/uploads/2014/10/narodni-standard-kompetenci-projektoveho-rizeni.pdf>.

<sup>46</sup> NEWTON, R. *The Practice and Theory of Project Management: Creating Value through Change*. New York: Palgrave Macmillan, 2009, s. 16.

uvedeným principem zcela ztotožňuji, neboť se domnívám, že klíčem k úspěchu školy na vzdělávacím trhu je právě odpovědná práce na cílech.<sup>47</sup>

Cíl by měl vždy ctít vizi organizace, ke které se projekt vztahuje. Práce na projektech a projektových cílech vždy vychází ze třech základních pojmů - času, nákladu a samozřejmě z cílu. Tyto pojmy shrnuje tzv. trojimperativ projektového řízení. Jedná se o trojúhelník, jehož tři vrcholy obsazují tři zmíněné pojmy, tedy čas náklad a cíl. Tyto jednotlivé pojmy jsou vzájemně propojeny a ovlivňují se. Pokud se například změní jeden z vrcholů, odpovídajícím způsobem se musí změnit i další z jeho vrcholů.<sup>48</sup>

Trojimperativ projektového řízení:<sup>49</sup>



Projekty ve škole mohou řešit relativně běžné problémy jako například zavedení a využívání počítačové techniky. Mohou však řešit také komplexnější problémy a změny. Logicky půjde v těchto případech o projekty rozsahově mnohem náročnější a větší než v prvním případě.<sup>50</sup>

Rozsáhlé projekty mohou být pro školu velmi složité. Je však možné si práci na nich alespoň částečně usnadnit a to rozdělením do menších projektů. Toto rozdělení nám usnadní naplnění společného cíle, kterého by v případě zachování jednoho velkého rozsáhlého projektu, nemuselo být vůbec dosaženo.<sup>51</sup>

<sup>47</sup> EGER, L. a kol. *Strategie rozvoje školy*. Plzeň: Cehtuma, 2002, s. 41.

<sup>48</sup> EGER, L. a kol. *Management rizik vzdělávacích projektů*. Plzeň: Nava, 2013, s. 20–21.

<sup>49</sup> Tamtéž, s. 20–21.

<sup>50</sup> MARX, E. a POL, M. *K projektové práci ve školách* [online]. comenius.upol.cz [cit. 14. 12. 2015]. Dostupné na: <http://www.comenius.upol.cz/documents/pol03cz.htm>.

<sup>51</sup> EGER, L. a kol. *Management rizik vzdělávacích projektů*. Plzeň: Nava, 2013, s. 20–21.

## 2.2 Zahájení projektu

Projekt prochází určitým životním cyklem, každá tato životní fáze má své specifikum, jež ji odlišuje od těch ostatních. Každá fáze projektového cyklu je svým způsobem jedinečná a vždy do projektu přináší něco nového.

Životní cyklus projektu tvoří celkem tři základní fáze, fáze předprojektová, fáze projektová a fáze poprojektová. Lze si povšimnout, že toto rozdělení je jen základní a tedy příliš hrubé. I z tohoto důvodu lze toto dělení rozšířit a tím odkrýt větší detaily jednotlivých životních fází.<sup>52</sup> Identifikace potřeb, definování projektu, vytvoření plánu, realizace a ukončení projektu představují skutečně již podrobnější popis naznačující bližší charakteristiku a obsah jednotlivých fází projektu.<sup>53</sup>

Život projektu startuje otázkou proč? Proč vlastně vytváříme projekt? Jakou potřebu chceme uspokojit? Co vytvořením projektu chceme dokázat? Impuls, potřeba, touha, přání hrají klíčové role při tvorbě projektu, zejména v jeho počátcích.<sup>54</sup>

Proces zahájení projektu je souborem činností, jež mají za úkol vytvořit cíl projektu a základní předpoklady pro uskutečnění projektu.<sup>55</sup> Tyto činnosti byly aktivovány otázkou proč? Znalost odpovědi však ještě nezaručuje úspěch, první velkou zkoušku představuje až studie proveditelnosti. Studie proveditelnosti představuje techniku projektového řízení se zcela jasným úkolem a to analyzovat, je-li zamýšlený projekt možné skutečně provést. Při jejím sestavování se jedinou normou stává charakter a velikost vytvářeného vzdělávacího projektu. Její vytvoření je vzhledem k její analytické funkci, kterou nám svým obsahem poskytuje, velice důležité. I přes absenci závazných pravidel potřebných k jejímu sestavení, budou zde uvedeny klíčové body její struktury. Tyto body musí být do studie zahrnuty, bez nich se projekt nemůže posunout dál.<sup>56</sup>

Tabulka č. 2

Popis projektu a aktivit ve vazbě na jednotlivé fáze projektu: Především zde bude doplněn účel, název	Především se budeme ptát: co, jak a proč?
---	---

<sup>52</sup> EGER, L. a kol. *Management rizik vzdělávacích projektů*. Plzeň: Nava, 2013, s. 82.

<sup>53</sup> Doležal, J. *Projektový manažer 250 – životní cyklus projektu* [online]. projektmanazer.cz [cit. 16. 4. 2016]. Dostupné na: <http://www.projektmanazer.cz/kurz/soubory/modul-d/d5.pdf>.

<sup>54</sup> POKORNÁ, G. *Projekty – jejich tvorba a řízení*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. s. 13.

<sup>55</sup> SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada, 2006, s. 72.

<sup>56</sup> BALADA, M., CHOVANCOVÁ, G., SKALICKÝ, M. *Základní principy při zpracování a podávání projektů* [online]. ccvj.cz, 2008 [cit. 26. 3. 2016]. Dostupné na: <http://www.ccvj.cz/UserFiles/File/euprolek/M3/zakladni-principy-pri-zpracovani-a-podavani-projektu-studijni-text.pdf?PHPSESSID=b2fd91af92c696b06f67c34a36e5becd>.

projektu, poskytovaná služba (hlavní cíl), investor, kapacita projektu a lokalizace projektu. Dalšími body studie proveditelnosti budou: významná specifika projektu, klíčové aktivity jednotlivých fází projektu a variabilita projektu - reakce na změny, možnosti řešení změn, apod.).	
Marketingová analýza a marketingový mix (analýza trhu, odhad poptávky, kdo je cílový uživatel, alternativy, konkurence - dnes a v budoucnosti). Marketingový mix spočívá ve vymezení 4 základních pojmů: služba nebo produkt, cena služby nebo produktu - jeho distribuce, propagace.	Především se soustředíme na tuto otázku: za kolik?

Klíčové body studie proveditelnosti.<sup>57</sup>

Studii proveditelnosti hodnotím jako selektivní nástroj, který dělá z projektových manažerů teoretiků skutečné projektové manažery, jež si umí odpovědět na klíčové otázky. Zároveň odděluje uskutečnitelné projekty od těch, které zůstávají pouze v teoretické rovině.<sup>58</sup>

Již v této fázi vyvstává potřeba o určitou definici projektu, která zahrnuje i určení cílů projektu. Cíle a popis projektu se stanou odrazovými můstky do dalších životních fází projektu. V oblasti definování projektu existuje jedna užitečná analytická technika.<sup>59</sup> Dříve typická hlavně u strategického plánování, v současné době však také využívaná i při sestavování projektu. Jedná se o SWOT analýzu. Studie proveditelnosti a SWOT analýza vzájemně spolupracují. Počáteční písmena této analýzy označují její obsah. Písmeno S (Strong Points) značí silné stránky, W (Weak Points) naopak slabé stránky, O (Opportunities) označuje příležitosti. Poslední písmeno T (Threats) značí hrozby. Silné a slabé stránky se zaměřují především na vnitřní faktory, cílem jejich určení je eliminovat ty slabé a naopak využít ty silné. Příležitosti a hrozby se naopak od silných a slabých stránek spíše koncentrují na faktory vnější. Identifikace obou těchto faktorů je pro přípravu i řízení projektu klíčová.

<sup>57</sup> BALADA, M., CHOVANCOVÁ, G., SKALICKÝ, M. *Základní principy při zpracování a podávání projektů* [online]. ccvj.cz, 2008 [cit. 26. 3. 2016]. Dostupné na: <http://www.ccvj.cz/UserFiles/File/euprolek/M3/zakladni-principy-pri-zpracovani-a-podavani-projektu-studijni-text.pdf?PHPSESSID=b2fd91af92c696b06f67c34a36e5becd>.

<sup>58</sup> Tamtéž.

<sup>59</sup> POKORNÁ, G. *Projekty – jejich tvorba a řízení*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 11.

Co se tedy přesněji ukrývá pod vnitřními a vnějšími faktory? Za vnitřní faktory lze označit například lidské zdroje, finance nebo distribuci. Mezi vnější faktory patří například faktory ekonomické, sociální, politické nebo legislativní. Při sestavování SWOT analýzy k jednotlivým faktorům přiřadíme také nějakou váhu. Je totiž potřeba tyto faktory nějakým způsobem ohodnotit, abychom s nimi mohli dále pracovat, zejména v oblasti rizik projektu. Myslím si, že je ale zcela zbytečné vytvářet pro jejich hodnocení zvláštní stupnici, jelikož s nimi budeme pracovat převážně v oblasti rizik, lze tedy provést jejich kvalifikaci stejnou stupnicí, kterou použijeme v matici rizik, té se však v této práci budeme věnovat až později.<sup>60</sup>

Obraz popisu projektu provedením SWOT analýzy není však zcela zhotoven. K jeho úplnému zhotovení je potřeba vytvořit mnohem podrobnější části a to konkrétně klíčové dílčí cíle, aktivity a přibližné zdroje.<sup>61</sup> K podrobnějšímu popisu projektu využijeme hierarchickou strukturu. Pro hierarchickou strukturu se vžila zkratka WBS, jedná se o analytickou metodu s cílem rozepsat projekt na jednotlivé části. Proces tohoto rozkladu projektu pokračuje až do takové úrovně, kdy je ještě možné k činnosti přiřadit pracovní odpovědnost, zdroje, náklady a čas. Pokud už to možné není, je proces rozkladu logicky u svého konce.<sup>62</sup> Proces rozpadu je zahájen u hlavního cíle nebo také u názvu projektu, postupujeme až na úroveň jednotlivých činností. Z takového procesu rozkladu lze již snadněji stanovit dílčí cíle. Pomocí hierarchické struktury získáme také veškeré jednotlivé aktivity projektu. Její služby využijeme tedy zejména v případech, chceme-li popsat veškeré dílčí cíle a veškeré aktivity projektu a poznat tak skutečný rozsah projektu. V případě rozsáhlých projektů nám svým rozkladem umožňuje lepší orientaci v takovémto projektu. Hierarchická struktura nachází své využití především ve fázi plánování, z tohoto důvodu bude rovněž rozebrána v další kapitole, která bude zaměřena nejen na plánování projektu.

Domnívám se však, že v případě velmi malých projektů je zhotovení WBS zbytečné, jelikož takové projekty nejsou náročné ani na rozsah, ani na určení dílčích cílů a aktivit. Čas, který bychom tak věnovali WBS, můžeme využít na jinou projektovou aktivitu. Avšak máme-li problémy v oblasti stanovení dílčích cílů a aktivit či v oblasti definování zdrojů, bude

---

<sup>60</sup> BALADA, M., CHOVANCOVÁ, G., SKALICKÝ M. *Základní principy při zpracování a podávání projektů* [online]. ccvj.cz, 2008 [cit. 26. 3. 2016]. Dostupné na: <http://www.ccvj.cz/UserFiles/File/euprolek/M3/zakladni-principy-pri-zpracovani-a-podavani-projektu-studijni-text.pdf?PHPSESSID=b2fd91af92c696b06f67c34a36e5becd>.

<sup>61</sup> POKORNÁ, G. *Projekty – jejich tvorba a řízení*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 11.

<sup>62</sup> *Management: Work Breakdown Structure* [online]. managementmania.com [cit. 26. 3. 2016]. Dostupné na: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>.

se nám naopak rozklad projektu na jednotlivé jeho části velmi hodit. Za takové situace se pro nás WBS stane nepostradatelným nástrojem i u velmi malých projektů.<sup>63</sup>

Jak vidíme, obraz popisu projektu už se nám začíná rýsovat do určité podoby. To znamená, že mohou následovat vyjednávání se sponzorem projektu, tomu se určitě zhotovený podrobnější popis projektu bude zamlouvat dozajista více, než kdybychom před něj předstoupili jen s názvem projektu, i kdyby zněl sebe líp. Jednání budou o to snazší.

K uskutečnění projektu potřebujeme funkci projektového manažera a také projektový tým. Obě tyto funkce hned na počátku projektu vyřešíme, určíme projektového manažera a sestavíme projektový tým, který se stane oporou projektovému manažerovi. Myslím si, že celý projektový tým by si měl hned na samotném počátku vytvořit seznam metod a nástrojů, které bude používat v různých projektových fázích, čímž si urychlí práci na projektu.<sup>64</sup> Vyžaduje-li to rozsah projektu, zřídíme také funkci asistenta projektového manažera, který se stává po dobu projektu jeho pravou rukou.

Nechává-li si škola projekt vytvářet někým jiným, než je ona samotná, je potřeba tuto činnost řádně ošetřit a to uzavřením kontraktu mezi školou a realizátorem projektu. V tomto kontraktu bude definován jejich vztah, budou také formulovány vzájemná očekávání a stanoveny odměny za jejich naplnění.<sup>65</sup>

## 2.3 Metoda logického rámce

Metoda logického rámce představuje projektovou metodu velmi efektivní, často bývá využívána také u vzdělávacích projektů financovaných z Evropské unie. Logický rámec je tvořen z několika částí, které na sebe logicky navazují.<sup>66</sup> Právě pro svoji logickou návaznost je tak oblíbená, propojuje vztahy mezi hlavním cílem, dílčími výstupy a aktivitami projektu. Jedná se o postup, kdy jsme schopni popsat projekt na jednom listu. Podává tak rychlý, systematický a organizovaný přehled o projektu.<sup>67</sup> Někdy se jí také říká jednoduše nástěnka projektu využívaná k diskusi uvnitř projektového týmu. Projektový manažer ji využívá i ke komunikaci se sponzorem nebo zákazníkem projektu.<sup>68</sup>

---

<sup>63</sup> *Projektový manažer 250: WBS* [online]. projektmanazer.cz [cit. 26. 3. 2016]. Dostupné na: <http://www.projektmanazer.cz/faq/co-je-wbs>.

<sup>64</sup> TAYLOR, J. *Začínáme řídit projekty*. Brno: Computer Press, 2007, s. 119–122.

<sup>65</sup> SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada, 2006, s. 32–94.

<sup>66</sup> CABADA, L. a kol. *Projektové řízení ve veřejném sektoru*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007, s. 68.

<sup>67</sup> *Metodika logického rámce* [online]. esfcr.cz [cit. 26. 3. 2016]. Dostupné na: [http://www.esfcr.cz/file/8233\\_1\\_1/](http://www.esfcr.cz/file/8233_1_1/).

<sup>68</sup> CABADA, L. a kol. *Projektové řízení ve veřejném sektoru*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007, s. 68.



Tabulka č. 3

<b>Strategický cíl, záměr projektu</b> je určen vedením školy, vychází z vize školy.	<b>Objektivně ověřitelné ukazatele</b>	<b>Zdroje informací k ověření</b> (způsob ověření)	<b>Nevyplňuje se</b>
<b>Cíl projektu</b> - představuje důvod, proč daný projekt vytváříme.	Objektivně ověřitelné ukazatele, jedná se o indikátory, za pomoci kterých lze změřit splnění cíle projektu, například počet, délka, obsah.	Zdroje informací k ověření - zde získáme informace o tom, co jsme měřili v předchozím sloupci. Zde budou například uvedeny - monitorovací zprávy, statistiky apod.	Předpoklady a rizika - zde budou vyplněny předpoklady a rizika vztahující se k cíli projektu. Zde také můžeme uvést vnější podmínky pro dosažení hlavního cíle, které jsou mimo naší odpovědnost (volné pracovní síly).
Tento sloupec je věnován <b>výstupům projektu</b> – pod výstupy si můžeme představit dílčí cíle, výstupy vznikají rozkladem komplexního cíle projektu.	Objektivně ověřitelné ukazatele, jedná se o indikátory, za pomoci kterých budeme měřit dosažení výstupů, například délka, obsah, počet.	Zdroje informací k ověření - zde se dají získat informace o tom, co jsme měřili v předchozím sloupci. Zde budou například uvedeny monitorovací zprávy, statistiky apod.	Předpoklady a rizika - zde budou vyplněny předpoklady a rizika vztahující se k výstupům projektu.
<b>Klíčové aktivity projektu</b> - jedná se o aktivity, za pomoci kterých	Zde budou uvedeny zdroje, za pomoci kterých budou	V případě klíčových aktivit uvedeme jejich časový rámec tedy to, kdy daná	Zde uvedeme předpoklady a rizika podmiňující splnění klíčových aktivit,

dosáhneme jednotlivých cílů.	zabezpečeny aktivity projektu. Můžeme zde například uvést materiální zdroje, lidské zdroje atd.	aktivita bude realizována.	například zajištění finančních zdrojů.
Nevyplňuje se	Nevyplňuje se	Nevyplňuje se	<b>Předběžné podmínky</b> - zde budou vyplněny předběžné podmínky, jedná se o podmínky vnější i vnitřní.

Tabulka logického rámce.<sup>69</sup>

Z tabulky si lze všimnout, že ve sloupci cílů uvnitř logického rámce se řídíme hierarchickým vztahem, kdy na pomyslném vrcholku pyramidy stojí globální cíl a na jeho konci se naopak nachází dílčí cíle projektu. Ve směru zdola nahoru jsou části prvního sloupce propojeny kauzálním vztahem. Splněním všech klíčových aktivit získáme výstupy, všechny výstupy nám zase dají dohromady cíl projektu, který odpovídá svým splněním strategickému cíli projektu.<sup>70</sup>

Považuji za důležité zmínit, že metoda logického rámce představuje doplňkový dokument, který provází projekt ve všech jeho fázích. Dokument se v průběhu projektu vyvíjí a doplňuje. Změní-li se některá z jeho částí, je logické, že to ovlivní i části ostatní. Změní-li se například cíl projektu, mění se samozřejmě také i dílčí cíle. Logicky musí být změněny rovněž i klíčové aktivity. Domnívám se, že lze zde hovořit o tzv. dominovém efektu, spadne-li jedna kostka domina, následují zákonitě i ty ostatní. Na takové změny je potřeba reagovat a upravit tedy nejen konkrétní změněnou část, ale všechny části na ni navazující.<sup>71</sup>

Jak již bylo zmíněno, logický rámec představuje dokument doplňkový. Nabízí se tedy otázka, který dokument doplňuje? Logický rámec doplňuje Zakládací listinu projektu, která kromě cílů projektu dále obsahuje například všechny zainteresované strany na projektu,

<sup>69</sup> EGER, L. a kol. *Management rizik vzdělávacích projektů*. Plzeň: Nava, 2013, s. 25.

<sup>70</sup> Tamtéž, s. 25.

<sup>71</sup> CABADA, L. a kol. *Projektové řízení ve veřejném sektoru*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007, s. 70.

milníky projektu, zdroje potřebné k realizaci projektu a rovněž i jméno projektového manažera.<sup>72</sup>

K logickému rámci využíváme rovněž metodu SMART, která nám pomůže přesněji (jednoznačně a srozumitelněji) definovat cíle do logického rámce.<sup>73</sup> Logický rámec nespolutracuje však jen s metodou SMART, ale také se SWOT analýzou, se studií proveditelnosti, s WBS a dalšími podobnými. Tyto všechny metody se navzájem doplňují.<sup>74</sup>

Slovo SMART je akronymem anglických slov Specific (specifický), Measurable (měřitelný), Assignable (přidělitelné) Realistic, Relevant (realistické, relevantní ke zdrojům) a Time-bound (časově ohraničené). Specifický cíl je takový, který je dobře popsateľný, je z něj tedy hned jasné, čeho má být projektem dosaženo. Musí být zároveň i měřitelný, což znamená, že z něj poznáme, jestli byl splněn či nikoliv. Cíle vždy musí být přiděleny jednomu člověku, který bude za něj odpovídat.

Rovněž by cíle měly vždy odpovídat našim možnostem a schopnostem. Každý takto stanovený cíl musí někde začínat a také někde končit.<sup>75</sup>

---

<sup>72</sup> EGER, L. a kol. *Management rizik vzdělávacích projektů*. Plzeň: Nava, 2013, s. 24.

<sup>73</sup> SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada, 2006, s. 79.

<sup>74</sup> CABADA, L. a kol. *Projektové řízení ve veřejném sektoru*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007, s. 68.

<sup>75</sup> *Pedagog, manažer: SMART* [online]. nidm.cz [cit. 26. 3. 2016]. Dostupné na: [http://userfiles.nidm.cz/file/KPZ/KA5-funkcni\\_vzdelavani/Dokumenty/Pedagog=manazer\\_B.pdf](http://userfiles.nidm.cz/file/KPZ/KA5-funkcni_vzdelavani/Dokumenty/Pedagog=manazer_B.pdf).

### 3 Plánování, realizace a ukončení projektu

V této kapitole budou rozebrány další klíčové fáze životního cyklu projektu a to plánování, realizace a ukončení celého projektu. Největší prostor v této kapitole dostane právě plánování, které představuje základní kámen projektového procesu. V rámci plánování bude rozebráno fungování WBS, jelikož ta se pro své schopnosti stává klíčovou a neodmyslitelnou součástí celého procesu plánování, což si v této kapitole rovněž ukážeme.

#### 3.1 Plánování, základní kámen celého projektu

Společně s definováním cílů je plánování nezbytným krokem k uskutečnění celého projektu. Plán a cíl jsou dvě veličiny, které jsou na sobě absolutně závislé. Bez plánování nelze nikdy vytvořit úspěšný projekt.

Plány si lze představit jako simulaci celého projektu, jelikož v nich najdeme popis toho, jak budou naplněny parametry trojimperativu. Celé plánování je v podstatě závislé na třech faktorech. Prvním faktorem je, kde nyní jsme nebo kde budeme až cokoliv z toho, co jsme naplánovali, začne. Faktor druhý, kam se chceme vlastně dostat. A konečně faktor třetí, jakým způsobem se dostaneme tam, kde chceme být.<sup>76</sup> Sestavením plánu provedeme nejrychlejší diagnostiku projektu a odhalíme tak jeho případné nedostatky a problémy, jež můžeme okamžitě začít řešit. Vidíme tedy, že plánování nám předem ukazuje, jak vlastně bude projekt probíhat, což vede k odhalení případných nesrovnalostí. Jako diagnostický nástroj je proto nepostradatelný a nenahraditelný. Nikdy v projektu nenastane vhodnější doba k odhalení nedostatků než ve fázi plánování.<sup>77</sup>

Obecně lze plány rozdělit na dvě skupiny, a to na plány základní a na plány tzv. doplňkové. Základní plány se vztahují k trojimperativu, do této skupiny základních plánů řadíme plán rozsahu, časový plán a plán nákladů. Představíme-li si pomyslný trojimperativ, nelze si nevšimnout toho, jak tyto plány dokonale kopírují všechny tři dimenze trojimperativu, tedy čas, rozsah a náklady. Všechny plány spolu úzce souvisí, aby bylo možné sestavit plán nákladů (množství zdrojů potřebných po určitou dobu), musíme nejprve vytvořit plán časový a rovněž plán zdrojů. Plán zdrojů bývá nazýván jako tzv. čtvrtý plán a náleží tak jako plán nákladů, času a rozsahu do plánů základních.

Druhou skupinu plánů představovaly plány doplňkové. Již z jejich názvů lze vyvodit, že jednoduše doplňují (plánují) ostatní činnosti vztahující se k projektu, patří zde například

---

<sup>76</sup> ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2000, s. 55.

<sup>77</sup> BARKER, S. a COLE, R. *Projektový management pro praxi*. Praha: Grada, 2009, s. 20.

plán rizik. Všechny tyto zmiňované plány náleží do kompletního projektového plánu. Kompletní projektový plán dále například obsahuje Zakládací listinu projektu, WBS, milníky projektu nebo datum zahájení a konce projektu či obsah projektu.<sup>78</sup> Byly zde zmíněny milníky, co si lze pod milníkem konkrétně představit? Existuje řada definic milníku, pod slovem milník si lze představit klíčovou či důležitou událost, která se odehrála v našem životě. V rámci projektu je však zapotřebí bližší specifikace, aby se každá událost, která se v projektu odehraje, nestala milníkem. Pro účely projektu milník definujeme jako událost snadno ověřitelnou jinými lidmi nebo také jako událost, která musí být dalším postupem schválena.<sup>79</sup> Milníky se většinou vztahují k ukončení nějaké etapy, která probíhala v rámci projektu. Milníky lze zaznamenat do Ganttového diagramu, který bude zmíněn v dalších bodech této práce.<sup>80</sup>

Jak již bylo výše nastíněno, hlavní kostru celého projektu tvoří tři základní plány, plán rozsahu, času a nákladu. Plán rozsahu představuje dokument jasně vymezující projektový produkt a to včetně jeho základní charakteristiky, vlastností, funkčnosti apod. Rozsah je zde vnímán ve dvou rovinách: rozsah produktu a rozsah projektu. Rozsah produktu v sobě zahrnuje požadované vlastnosti a funkce náležící k produktu nebo službě. Kdežto rozsah projektu definuje veškeré práce přímo související se zajištěním všech požadovaných funkcí a vlastností. Tedy definuje projektové práce, jež povedou k naplnění hlavního cíle.<sup>81</sup>

K nejučinnějším nástrojům pro řízení projektů patří WBS. WBS představuje způsob naprosté redukce projektu do nižších úrovní, jedná se tedy o rozklad projektu do jeho detailnějších částí. I však tento rozpad je nutné omezit na určitou úroveň a to na úroveň, kdy je ještě možné ji identifikovat s osobou, zaměstnáním či s číslem rozpočtu.<sup>82</sup>

WBS snižuje riziko, že na něco z projektu zapomeneme, jelikož rozebírá projekt do dílčích úkolů a činností. Úkolem hierarchické struktury, zkráceně WBS, je zajistit, aby všechny části spadající do projektu, byly nejen logicky propojeny, ale také snadno identifikovány nejen manažerem, ale všemi, kdo se na projektu podílí.<sup>83</sup>

---

<sup>78</sup> EGER, L. a kol. *Management rizik vzdělávacích projektů*. Plzeň: Nava, 2013, s. 26.

<sup>79</sup> ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2000, s. 83.

<sup>80</sup> VYTLAČIL, D. *Projektové řízení a řízení projektů*. Praha: Česká technika – nakladatelství ČVUT, 2008, s. 90–91.

<sup>81</sup> EGER, L. a kol. *Management rizik vzdělávacích projektů*. Plzeň: Nava, 2013, s. 27.

<sup>82</sup> TAYLOR, J. *Začínáme řídit projekty*. Brno: Computer Press, 2007, s. 60–61.

<sup>83</sup> ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2000, s. 71.

## 3.2 Hierarchická struktura

Cílem této podkapitoly je na vlastním praktickém příkladu srozumitelně demonstrovat fungování WBS. Pro praktickou ukázkou byl zvolen vlastní návrh projektu s názvem: Poznej národnostní menšiny žijící v Přerově, jejich historii a tradice. Tvorbě tohoto vlastního návrhu projektu bude věnována pátá kapitola. WBS nám stačí sestavit po úroveň číslo 4. Chceme-li však získat kompletní rozsah projektu, zařadíme i úroveň číslo pět. Kdy úroveň jedna patří názvu projektu, lze však použít i hlavní cíl projektu. Úroveň dva náleží sekcím, pojmům, které patří do projektu. Do úrovně číslo tři bude doplněn již nějaký konkrétní úkol související s pojmem či tématem, který jsme vložili do úrovně dva. V úrovni číslo čtyři rozpracujeme konkrétní úkol z úrovně číslo tři tak, abychom získali konkrétní činnost, jež povede ke splnění úkolu z předchozí úrovně. Do další úrovně vepíšeme potřebné materiály k provedení této konkrétní činnosti.<sup>84</sup>

Tabulka č. 4

Číslování	Popis	Úrovně
1.0	Poznej národnostní menšiny v Přerově, jejich historii a tradice.	1
1.1	Národ	2
1.1.1	Žáci vysvětlí pojem národ.	3
1.1.1.1	Vytvořit prezentaci, která vysvětlí pojem národ.	4
1.1.1.1.1	Počítač, interaktivní tabule, prezentace.	5

Vlastní příklad rozpisu projektu.<sup>85</sup>

Můžeme tedy vidět (viz tabulka č. 4), že do úrovně číslo jedna byl dosažen název projektu. Do úrovně číslo dva pojem související s projektem. Úroveň číslo tři byla obsazena již konkrétním úkolem souvisejícím s předchozím pojmem. Do úrovně číslo čtyři byla doplněna aktivita, pomocí níž splníme předchozí úkol. K poslední úrovni byly přiřazeny zdroje. Z toho rozpisu byl za dílčí cíl určen: Žáci vysvětlí pojem národ. Za aktivitu,

<sup>84</sup> TAYLOR, J. *Začínáme řídit projekty*. Brno: Computer Press, 2007, s. 62.

<sup>85</sup> Tamtéž, s. 62.

kteřá povede k naplnění tohoto dílčího cíle, byla logicky stanovena tato aktivita: Vytvořit prezentaci, která vysvětlí pojem národ. Tento dílčí cíl a aktivita se budou lišit dle charakteru projektu. K získání kompletního rozsahu projektu bude zapotřebí provést těchto rozpisů daleko více, jelikož chceme znát skutečný rozsah projektu, což vyžaduje určit veškeré dílčí cíle a veškeré aktivity.<sup>86</sup>

Máme-li dostatek času, pověříme další osobu o sestavení WBS a to minimálně po čtvrtou úroveň. I přesto, že tato činnost vyžaduje nějaký čas navíc, může se nakonec ukázat jako velmi efektivní, jelikož může odhalit případné nesrovnalosti nebo přehlednutí. Také však může být zdrojem dalších nápadů, proto zastávám názor, že tato činnost si čas navíc zaslouží.<sup>87</sup>

Podobně můžeme využít metodu zvanou jako brainstorming. Napíšeme každou úroveň na malé lístečky papíru a nalepíme je na zeď nebo na tabuli. Tento postup umožňuje projektovému týmu úkoly řádně konsolidovat, popřípadě také vyloučit nebo vybrat ty, které dokonale zapadají do hierarchie WBS.<sup>88</sup>

Vytvoření hierarchické struktury patří ke klíčovým činnostem plánování. V rámci této životní fáze projektu je nutné položit si tyto otázky: CO? JAK? KDO (S KÝM)? A ZA KOLIK? Odpovědi na tyto otázky nám pomohou vytvořit plány projektu. Sestavením WBS došlo k zodpovězení otázky - CO, jelikož za pomoci WBS byl rozepsán projekt a byl tedy tak vytvořen plán rozsahu. Domnívám se však, že WBS nám současně odpověděla také na otázku JAK. Jelikož rozpisem projektu vznikly rovněž jednotlivé projektové aktivity, tedy konkrétní činnosti, jež je nutné vykonat, aby se naplnil hlavní cíl projektu. Lze si však i povšimnout, že provedením WBS došlo k určení potřebných zdrojů, které použijeme u plánování nákladů. Na tyto jednotlivé otázky nesmí být tedy nahlíženo jako na samostatné jednotky, naopak se jedná o jednotky, které spolu velmi úzce souvisí. Což bylo prokázáno předešlým rozpisem praktického příkladu, z něhož lze jednoznačně vypořozovat, jak jsou jednotlivé úrovně navzájem propojeny, jak jedna z druhé vychází a jak jedna na druhou vždy navazuje. Například nikdy bychom nezískali zdroje nebýt předchozích úrovní. Jedná se o vzorový příklad, kdy nám WBS dokazuje souvislost jednotlivých otázek a tím pádem i souvislost jednotlivých plánů, což je potřeba brát při jejich sestavování plně v úvahu. Toto tvrzení dokonale usvědčuje fakt, kdy bylo již v této práci zmíněno, že jednotlivé plány spolu

---

<sup>86</sup> TAYLOR, J. *Začínáme řídit projekty*. Brno: Computer Press, 2007, s. 62.

<sup>87</sup> ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2000, s. 76–77.

<sup>88</sup> TAYLOR, J. *Začínáme řídit projekty*. Brno: Computer Press, 2007, s. 163.

úzce souvisí, tak jako body trojimperativu. WBS nám tedy ukázala fungování trojimperativu v praxi.

Všechny výše uvedené otázky lze označit za kompletní, jakmile budou zhotoveny všechny plány, tuto skutečnost opět lze vyvodit z WBS, která je kompletní až tehdy, jsou-li vyplněny všechny úrovně.

### 3.3 Ganttův diagram - KDY?

Ganttův diagram popisuje postup projektových aktivit. Metod pro popis postupu projektových aktivit existuje spousta, Ganttův diagram však představuje nejjednodušší řešení, lze se v něm snadno nejen zorientovat, ale i jeho zhotovení nepředstavuje složitý úkol.<sup>89</sup> Ganttův diagram nám poskytuje obraz plánovaných činností a skutečného průběhu projektu.<sup>90</sup> Jedná se vlastně o úsečkový diagram tvořený vodorovnými úsečkami znázorňující časovou provázanost jednotlivých kroků projektu.

Jak Ganttův diagram vytvořit? Nejprve je potřeba sestavit seznam veškerých činností nezbytných pro projekt. Máme-li sestaven požadovaný seznam činností, následuje úkol druhý, jenž spočívá v odhadnutí jejich časového průběhu. Jednotlivé činnosti napíše pod sebe na vertikální osu, časové údaje naopak umístíme na osu horizontální. Poslední krok konstrukce Ganttového diagramu vyžaduje nakreslit pro každou činnost úsečku s počátkem v čase předpokládaného zahájení a koncem v čase předpokládaného ukončení.

Tabulka č. 5

<b>Aktivita</b> 1																				
<b>Aktivita</b> 2																				
<b>Aktivita</b> 3																				
<b>Aktivita</b> 4																				
<b>Aktivita</b> 5																				

<sup>89</sup> POKORNÁ, G. *Projekty – jejich tvorba a řízení*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 16–17.

<sup>90</sup> EGER, L. kol. *Management rizik vzdělávacích projektů*. Plzeň: Nava, 2013, s. 28.



<b>Aktivita</b> <b>6</b>												—						
<b>Aktivita</b> <b>7</b>														—				
<b>Aktivita</b> <b>8</b>																—		
<b>Měsíc</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6

Příklad Ganttova diagramu.<sup>91</sup>

Někdy se také používá diagram síťový (PERT diagram). Tzv. PERT diagram funguje jako graf zaznamenávající v logické posloupnosti sled činností. Při jeho tvorbě se opět opíráme o seznam všech činností, které patří k projektu. Činnosti je samozřejmě nutné si řádně očíslovat a odhadnout jejich časové trvání. Čísla jednotlivých činností napíšeme do kroužku, zatímco údaje časové umístíme nad šipku, která bude vycházet z našeho vytvořeného kroužku. Aktivita, které probíhají souběžně, znázorníme za pomoci větví. PERT diagram především nachází využití u projektů komplexnější povahy. Jedná se však o techniku složitější, jednodušší řešení představuje Ganttův diagram.<sup>92</sup> Rozhodneme-li se však pro použití síťového diagramu, mějme na paměti, že pro sestavení kvalitní sítě je nutné znát nejen činnosti, které budeme vykonávat právě teď, ale také činnosti, které jim budou předcházet a které budou po nich následovat. To vše spolu s dobou trvání, číselnými indikátory a uzly (kroužky) bude zaneseno do kvalitního sítěného diagramu.<sup>93</sup>

Při konstrukci časového plánu vycházíme z osobních zkušeností. Čím více bude každá uvedená aktivita odpovídat nějaké naší zkušenosti, tím přesnějších a realističtějších rozměrů nabude časový plán.<sup>94</sup> Jelikož se v otázce času pohybuje v rovině odhadu, je nutné si projekt rozplánovat na co nejmenší časové úseky. Rovněž počítáme s časovou rezervou. Zohlednit bychom měli také zkušenosti pracovního týmu a jeho členů, musíme si totiž uvědomit, že méně zkušený potřebují více času.<sup>95</sup>

Vyžadujeme-li od projektu dokonalou organizaci, přehlednost a větší detaily, doporučuji zkonstruovat více Ganttových diagramů.<sup>96</sup>

<sup>91</sup> POKORNÁ, G. *Projekty – jejich tvorba a řízení*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 17.

<sup>92</sup> Tamtéž, s. 17–18.

<sup>93</sup> TAYLOR, J. *Začínáme řídit projekty*. Brno: Computer Press, 2007, s. 72.

<sup>94</sup> ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2000, s. 73.

<sup>95</sup> POKORNÁ, G. *Projekty – jejich tvorba a řízení*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 19.

<sup>96</sup> Tamtéž, s. 164.

### 3.3.1 Organizační struktura projektu - KDO?

Pro co nejefektivnějším průběh projektu, je potřeba, aby každý pracovník projektu zaujal určité místo v organizační struktuře. Nezařazený pracovník do projektu nepatří.

Projekt leží v rukou projektového manažera a jeho týmu, jejich funkce musí být proto řádně zorganizovány a popsány. Každý musí vědět, jakou hraje v projektu roli, jaké má kompetence a také povinnosti. Rovněž musí být předem sestaveny výkazy o odvedené práci tzv. reporting.<sup>97</sup> Reporting připomíná zprávy nebo hlášení. Reporting se vždy zpracovává v předem zavedených časových intervalech. Autorství výkazů má na starost projektový manažer. Dlouhodobější a náročnější projekty vyžadují pomoc asistenta manažera. Výkazy se rozlišují do několika skupin a to dle toho, jakou oblast zpracovávají, například výkazy o plnění projektového plánu nebo výkazy nákladů projektu či rizik projektu. V tomto bodě budou pro nás klíčové výkazy o odvedené práci.

Organizační struktura je vždy uspořádána hierarchicky dle rozsahu a charakteru projektu, obsahuje minimálně čtyři úrovně. Uvádějí se v ní jména konkrétních pracovníků a jejich odpovědnosti, v případě potřeby může zaujmout místo popisu činnosti odkaz na speciální dokument, který podrobně rozepisuje činnosti a odpovědnosti konkrétního pracovníka. Organizační struktura se sestavuje hlavně z důvodu efektivní komunikace, právě k ní budou využívány výkazy o odvedené práci, jelikož mapují veškerou práci pracovníka projektu, jsou tedy skvělým zdrojem veškerých údajů o jeho práci, proto zaujímají v projektové komunikaci zásadní místo.<sup>98</sup>

Organizační strukturu doporučuji sestavit co nejdříve, tedy v začátku projektu. Myslím si, že při jejím sestavování, bychom měli vzít v úvahu kvality pracovníků.<sup>99</sup>

## 3.4 Za kolik?

Sestavení finančního plánu je posledním bodem procesu plánování. Finanční plán umožňuje lépe předvídat rizika, ukazuje rovněž i nesrovnalosti v projektu, například může odhalit, že určitým zdrojem nedisponujeme v takovém množství, aby pokryl všechny souběžně běžící činnosti. I zde vidíme, jak jsou jednotlivé plány v úzkém kontaktu.<sup>100</sup>

---

<sup>97</sup> POKORNÁ, G. *Projekty – jejich tvorba a řízení*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 18.

<sup>98</sup> CHVALOVSKÝ, V. *Řízení projektů, aneb, Překážkový běh na dlouhou trať*. Praha: ASPI, 2005, s. 57–94.

<sup>99</sup> CHVALOVSKÝ, V. *Řízení projektů, aneb, Překážkový běh na dlouhou trať*. Praha: ASPI, 2005, s. 18.

<sup>100</sup> NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 93.

Zdroje lze rozdělit do čtyř skupin, jedná se o tyto skupiny: materiálové zdroje, lidské zdroje, finanční zdroje a časové zdroje. K financování projektu může škola využít své partnery.

Metod, které stanovují finanční odhad, existuje několik. Zde budou uvedeny dvě metody, které mohou být při sestavování finančního plánu velmi užitečné. První z nich je metoda zdola-nahoru.<sup>101</sup> Metoda zdola-nahoru je založena na detailech projektu a jejich znalosti. Metoda je svým charakterem sice přesná, ale náročná na čas.<sup>102</sup> Metoda tedy pracuje na bázi rozkladu projektu. Z tohoto důvodu si projekt rozložíme do úrovně číslo 5, kterou získáme potřebné zdroje. K těmto zdrojům přiřadíme cenu. Jednotlivé zdroje z jednotlivých rozpisů sečteme, čímž získáme celkový odhad nákladů projektu.

Druhou metodu představuje metoda shora-dolů, která se pohybuje v oblasti hrubého odhadu. Poskytuje spíše hrubé zhodnocení zdrojů nákladů na projekt. Tato metoda tedy nepracuje tolik s detaily jako metoda předešlá. Jsem přesvědčena, že charakteristiku obou těchto metod si můžeme již odvodit z WBS, podíváme-li se totiž, kde obě tyto metody začínají, zjistíme, že v případě první metody začínáme dole, což je ve WBS u té nejdetailnější části (úroveň číslo 5). Naopak druhá metoda začíná nahoře tedy v oblasti, kde teprve rozpis projektu začíná (úroveň číslo 1).<sup>103</sup>

Do procesu určování nákladů je dobré zapojit všechny pracovníky podílející se na projektu. Členové projektového týmu hovoří s osobami, které budou konkrétní úkol vykonávat, neboť se očekává, že o své profesi mají největší přehled. Mohou tak pomoci přesněji stanovit cenu.<sup>104</sup>

Závěrem této podkapitoly bych chtěla dodat, že plánovat rozpočet nějaké činnosti je nesmyslné, neznáme-li časový odhad této činnosti, i z tohoto důvodu přichází plán nákladů na řadu jako poslední. Dovolím si zde připomenout s odkazem na WBS, že i zdroje v rozpisu patří na samotný závěr.<sup>105</sup>

### 3.4.1 Přiřazení odpovědnosti za úkol

Po zhotovení finančního plánu může projektový manažer přehodnotit pracovní odpovědnosti. Jeho kroky budou tedy logicky směřovat k úpravě matice odpovědnosti

---

<sup>101</sup> POKORNÁ, G. *Projekty – jejich tvorba a řízení*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 20–43.

<sup>102</sup> SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 159.

<sup>103</sup> POKORNÁ, G. *Projekty – jejich tvorba a řízení*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 20.

<sup>104</sup> TAYLOR, J. *Začínáme řídit projekty*. Brno: Computer Press, 2007, s. 165.

<sup>105</sup> ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2000, s. 121.



Tabulka č. 7

<b>Osoba</b>	<b>Karel</b>	<b>Petra</b>	<b>Jan</b>	<b>Martin</b>
<b>Balík práce</b>	<b>Novák</b>	<b>Konečná</b>	<b>Veliký</b>	<b>Krásný</b>
<b>Plánování</b>	S, P			
<b>Analýza vzdělávacích potřeb</b>	S		P	S
<b>Rozpočet</b>	P			I
<b>Příprava zadání dokumentace pro ITC</b>	S	P	P	
<b>Vyhodnocení projektu, závěrečná zpráva</b>	P	I	I	
<b>Výběr pedagogů pro pilotní školení</b>	I		P	S

Příklad matice odpovědnosti za úkol RACI - druhy odpovědnosti: S - schvalování, P - provádění, K - konzultace, I - informován.<sup>108</sup>

Při sestavování matice, je potřeba nejdříve vyplnit hlavičku. Do prvního sloupce budou vepsány aktivity vycházející z WBS. První řádek matice bude vyplněn jmény pracovníků projektu. Za pomoci zkratk budou přiřazeny odpovědnosti za úkoly jednotlivým pracovníkům. Za velmi účinné považují přidělit pracovníkovi jednu, v určitých případech (dle charakteru práce) maximálně dvě, pracovní odpovědnosti, čímž dosáhneme lepší a účinnější

<sup>108</sup> *Projektový manažer: Matice odpovědnosti* [online]. projektmanazer.cz [cit. 26. 3. 2016]. Dostupné na: <http://www.projektmanazer.cz/sites/default/files/dokumenty/2-4maticeodpovednosti.pdf>.

organizace projektu, také však větší přehlednosti a rychlosti projektových prací. Při sestavování matice se vždy řídíme charakterem práce, rozsahem projektu a počtem pracovníků zapojených do projektu.

Obě zde uvedené matice představují účinný nástroj k řízení projektu. Srovnáme-li obě matice, mám za to, že matice RACI představuje daleko lepší organizační nástroj, jelikož poskytuje rozsáhlejší a podrobnější rozpis jednotlivých pracovních odpovědností u zaměstnanců. Na závěr bych chtěla zdůraznit, že matici odpovědnosti sestavujeme hned v začátku projektu.<sup>109</sup>

### 3.4.1.1 Metoda 5 C

Při sestavování plánu je potřeba vzít v úvahu všechny alternativy, které se nám naskýtají. Jak ale vybrat tu správnou? K výběru správné alternativy nám může posloužit metoda 5 C. Písmeno C označuje činnosti, které nám pomohou utřídit a zorganizovat si naše myšlenky. Consider, consult, crunch, communicate, check - rozvažovat, konzultovat, rozhodovat komunikovat a kontrolovat, z těchto zásad vychází metoda 5 C.

Tabulka č. 8

Rozvažovat	Objasněme si charakter projektu, jeho cíle. Ptejme se nejen sebe, ale i druhých. Identifikujme cíle.
Konzultovat	Snažme se vždy shromáždit, co nejvíce informací. Pořádejme schůzky se všemi, kteří se podílí na projektu, informace s nimi konzultujme. Poslouchejme a využívejme jejich názory a nápady. Lze použít brainstorming, který může být výborným zdrojem nápadů.
Rozhodovat	Zvažme všechny možnosti, které jsme získali a pro jednu se rozhodněme. Pokud jsme tak učinili, sestavme plán.
Komunikovat	Informujme všechny zainteresované osoby na projektu o tom, co se bude dít a také proč. Informace podpořme písemným rozhodnutím. Všichni musí vědět, kdy se dané rozhodnutí bude realizovat.

<sup>109</sup> *Projektový manažer: Matice odpovědnosti* [online]. projektmanazer.cz [cit. 26. 3. 2016]. Dostupné na: <http://www.projektmanazer.cz/sites/default/files/dokumenty/2-4maticeodpovednosti.pdf>.

Kontrolovat	Kontrolujeme, zda jde vše podle plánu. Provádějme namátkové kontroly.
-------------	---

Metoda 5 C.<sup>110</sup>

### 3.5 Realizace projektu

Fáze realizace projektu je synonymem dvou nesmírně důležitých procesů, a to procesů sledování a kontroly. Sledujeme a kontrolujeme, zdali projekt probíhá podle plánu. Jsou-li zjištěny nějaké odchylky od plánu, přistoupíme k jejich okamžitému řešení, neboť čas může rozhodovat o životě či konci projektu.

Realizace představuje proces srovnávání plánu projektu se skutečným průběhem projektu. Proces realizace se orientuje na tři dimenze trojimperativu, tedy na výstupy, časové intervaly a náklady. Z hlediska času nás především zajímá, zdali budou všechny činnosti dokončeny v daném termínu. Hledisko nákladů se soustřeďuje na finance projektu, především tedy sledujeme, zdali odhadované náklady odpovídají těm skutečně vynaloženým. Chceme-li včas odhalit rizika, problémy, popřípadě další komplikace je zapotřebí průběžné sledování a kontrolování, rovněž však také okamžitá korekce případných odchylek.<sup>111</sup>

Proces sledování a kontroly projektu je členěn celkem do tří fází: shromažďování údajů nebo dat, jejich následná analýza a vytvoření informačních zpráv popisující analyzovaná data. Z těchto zpráv bude sledován a kontrolován projekt, z těchto zpráv bude projekt rovněž vyhodnocen.

Proces sledování a kontroly projektu je zahájen shromažďováním dat. Hlášení vedoucího o jednotlivých úkolech, pracovní výkazy zaměstnanců, telefonní hovory, namátkové kontroly, emaily, komunikace s vedoucími, zaměstnanci atd., vytvářejí výborný zdroj ke sbírání dat.<sup>112</sup> K tomuto účelu mohou však výborně posloužit i pravidelné porady. Také Ganttův diagram poskytuje cenné informace, zejména v oblasti času.<sup>113</sup> Specifickým dokumentem poskytující velmi podrobná a široká data, je tzv. projektový deník zaznamenávající veškeré činnosti projektu. Kvůli detailnosti, kterou projektový deník nabízí, ho hodnotím jako jednu z nejlepších technik ke sbírání dat.<sup>114</sup>

<sup>110</sup> POKORNÁ, G. *Projekty – jejich tvorba a řízení*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 21.

<sup>111</sup> POKORNÁ, G. *Projekty – jejich tvorba a řízení*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 46–48.

<sup>112</sup> TAYLOR, J. *Začínáme řídit projekty*. Brno: Computer Press, 2007, s. 175–176.

<sup>113</sup> NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 101.

<sup>114</sup> CHVALOVSKÝ, V. *Řízení projektů, aneb, Překážkový běh na dlouhou trať*. Praha: ASPI, 2005, s. 94–96.

Takto nashromážděná data je nutné analyzovat. Analýza je nezbytným krokem, k jejímu provedení se používá metoda známá jako dosažená hodnota, kterou lze aplikovat jak na malé, tak velké projekty.<sup>115</sup> Zanalyzovaná data musí být zaznamenány, jelikož tyto informace mohou hrát důležitou roli i v budoucích projektech. Informace o průběhu projektu zaznamenáváme do zpráv o stavu projektu. Do této kategorie spadá také zpráva o odchylce, kde dle jejího názvu zaznamenáváme odchylky projektu (nejčastěji se jedná o odchylky časové a nákladové). Obsahuje rovněž vysvětlení, proč k odchylce došlo, což považuji za velmi užitečné. Náleží zde rovněž práva o výjimkách. Doporučuji zprávy vždy opatřit hodnocením či závěrem, jelikož z nich bude vycházet kompletní zhodnocení projektu v závěrečné zprávě.<sup>116</sup>

Zprávy by měly být obsahově co nejkratší, tím šetříme drahocenný čas managementu.<sup>117</sup> Zde se naopak domnívám, že zprávy by měly být opatřeny vyčerpávajícím obsahem, jelikož z nich bude sestavováno závěrečné vyhodnocení projektu, měly by proto poskytovat veškeré detaily o projektu.<sup>118</sup>

Jak vidíme, sledování a kontrola průběhu projektu představují podstatné procesy realizace projektu, jelikož odhalují odchylky od plánu. Součástí tohoto procesu je však také monitorování a kontrola rizik. Každý projekt sebou nese nějaká rizika. Tyto nesmírně důležité procesy začíná již v okamžiku, kdy je projekt zahájen, a jsou odčerpávány první finanční náklady nezbytné pro uskutečnění projektu.<sup>119</sup>

### 3.5.1 Monitorování a kontrola rizik

Rizika definujeme jako jakoukoliv událost, která se v projektu může odehrát. K monitorování a kontrole rizik slouží matice rizik. Její vytvoření představuje zásadní krok ve fázi plánování. Ze strany některých manažerů je to však krok stále podceňovaný, což je vzhledem k její užitečnosti (evidence a identifikace rizika) chybné rozhodnutí. Jak můžeme (viz tabulka č. 9) vidět, matice jednotlivá rizika označuje pořadovým číslem a stručně popisuje jejich příznaky. Klíčový bod matice tvoří kolonka rizikový plán, která obsahuje stručný popis rizikového plánu. Nelze-li však návod, jak postupovat v případě rizika obsáhnout do výstižného textu, je možné připojit odkaz na dokument, kde bude tento návod

---

<sup>115</sup> TAYLOR, J. *Začínáme řídit projekty*. Brno: Computer Press, 2007, s. 88.

<sup>116</sup> Tamtéž, s. 179.

<sup>117</sup> ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2000, s. 216–219.

<sup>118</sup> PALÁNOVÁ, I. a RATHOUSKÝ, M. *Jak připravit projekty financované z evropských fondů v období 2007 – 2013*. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2008, s. 22.

<sup>119</sup> SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada, 2006, s. 216–217.



rozepsán v potřebném rozsahu. Poslední kolonky matice jsou vyplněny těmito položkami: závažnost dopadu na projekt, pravděpodobnost výskytu rizika a stupeň kontroly. K těmto položkám jsou přiřazeny číslice 1 až 5 (nejvyšší stupeň závažnosti). Pro rizika označena nejvyšším stupněm, musí být navržena potřebná opatření. Rizika s nižší hodnotou mohou být akceptována. Manažer matici rizik průběžně kontroluje. V případě, že odhalí příznaky, okamžitě informuje projektový tým a společně postupují dle uvedeného scénáře v matici.

Co z výše uvedeného vyplývá? Je potřeba sestavit matici rizik už ve fázi plánování. Řešit rizika ve fázi, kdy projekt běží zcela naplno, věští konec projektu.<sup>120</sup>

Tabulka č. 9

<b>Označení rizika</b>	<b>Stručný popis příznaků rizika</b>	<b>Rizikový plán (reakce na riziko)</b>	<b>Závažnost dopadu na projekt (1-5)</b>	<b>Pravděpodobnost výskytu (1-5)</b>	<b>Stupeň kontroly rizika (1-5)</b>

Matice rizik.<sup>121</sup>

Ráda bych na tomto místě zmínila také rezervy, jež mohou sehrát klíčovou roli, vyskytne-li se riziko. Pokud totiž disponujeme dostatečnými rezervami, nemusíme se tolik obávat některých rizik.<sup>122</sup>

### 3.6 Ukončení projektu

S ukončením projektu musíme počítat již od samého počátku. Činnost ukončování je zanesena do struktury WBS. Ukončení projektu bude naplánováno na takové datum, kdy si budeme naprosto jisti, že bude splněno vše, co mělo být. Fáze ukončení projektu je

<sup>120</sup> CHVALOVSKÝ, V. *Řízení projektů, aneb, Překážkový běh na dlouhou trať*. Praha: ASPI, 2005, s. 59–101.

<sup>121</sup> Tamtéž, s. 60.

<sup>122</sup> ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. Praha: Computer Press, 2000, s. 216–219.

symbolem předání výstupů a celkového vyhodnocení projektu do závěrečné zprávy.<sup>123</sup> Sestavování závěrečné zprávy se neřídí závaznou osnovou, jediným kritériem se stává rozsah a velikost projektu.<sup>124</sup> Do závěrečné zprávy je potřeba zanést veškeré změny na projektu.

K předání výstupů dochází, pokud si škola nechala projekt vytvářet externí agenturou, při předání výstupů je potřeba držet se jistých náležitostí. Za prvé, předání výstupů probíhá slavnostně. Za druhé, při jejich předání musí být podepsány předávací protokoly, čímž bude zamezeno případným sporům.<sup>125</sup> Za třetí, nežli jsou však tyto výstupy předány, je nutné absolvovat důležitý proces schválení výstupů projektu. Již z první kapitoly víme, že pokud si škola nechává projekt vytvářet externí agenturou, byl tento jejich vztah na počátku projektu ošetřen uzavřením kontraktu, pokud však během realizace nedošlo k naplnění hlavního cíle projektu, je tento kontrakt neplatný. Proto až v této fázi dochází k předání výstupů. Proběhlo-li ale vše v pořádku, je projekt připraven k postupu do další fáze. Do fáze, kdy jdeme tzv. do živého. Pokud se projekt dočkal takovéto fáze, znamená to, že byl naplněn hlavní cíl projektu.<sup>126</sup>

Na závěr projektu zbývá uspořádat setkání celého projektového týmu, sluší se poděkovat a ohodnotit práci na projektu. Pokud manažer plánuje další projekt, může členům projektového týmu opět nabídnout budoucí spolupráci. Navázat na takovou spolupráci může znamenat úspěch, neboť manažer již je obeznámen se silnými a slabými stránkami svých zaměstnanců a ví tedy, jaké pracovní zařazení pro ně bude nejvhodnější.<sup>127</sup>

---

<sup>123</sup> POKORNÁ, G. *Projekty – jejich tvorba a řízení*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008, s. 50.

<sup>124</sup> NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 110.

<sup>125</sup> EGER, L. a kol. *Management rizik vzdělávacích projektů*. Plzeň: Nava, 2013, s. 106–108.

<sup>126</sup> SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada, 2006, s. 245.

<sup>127</sup> EGER, L. a kol. *Management rizik vzdělávacích projektů*. Plzeň: Nava, 2013, s. 107.

## 4 Vybrané vzdělávací projekty na základních a středních školách v Přerově

V této kapitole budou představeny vybrané vzdělávací projekty ze základních a středních škol v Přerově. Z projektové nabídky byly vybrány ty nejzajímavější školní projekty.

### 4.1 Společně se srdcem na dlani a Vodní svět ve školní zahradě

Motto tohoto vzdělávacího projektu zní: „*Osud chtěl, abychom se setkali a společně strávené chvíle si užili.*“ Vzdělávací projekt s názvem Společně se srdcem na dlani byl projektem Základní školy Přerov, Trávník 27. Hlavním sponzorem projektu se stal dlouhodobý partner školy Statutární město Přerov.

Tento vzdělávací projekt měl za cíl spojit napříč dvě generace, seniory a žáky, kdy se snažil vytvořit a posílit vzájemné vazby mezi těmito generacemi. Klíčové aktivity projektu byly zaměřeny tak, aby dokázaly zacelit věkovou propast mezi generacemi. Senioři a děti si prostřednictvím vzájemných aktivit vyměnili své zkušenosti a pohled na současný svět. Projekt se tak zapojil do prevence sociálního vyloučení v důsledku stáří.

V rámci projektu se uskutečnilo několik zajímavých aktivit například: vycházka městem, učíme se s počítačem, pletení z papíru, předčítání nebo jóga srdcem. V rámci vycházky městem si učitelé připravili historické fotografie města Přerova, kdy úkolem žáků bylo srovnat tyto fotografie se současnou podobou města. Žáci se rovněž zúčastnili přednášky zaměstnankyně Městského muzea. Další aktivitou, byla aktivita učíme se s počítačem, jejím cílem bylo ukázat seniorům, že čas u počítače nemusí vždy nutně znamenat jen ztracený čas. Děti také seznámily seniory s užitečnými výukovými programy. I pletení z papíru spojilo žáky a seniory dohromady, tentokrát však využili své společné úsilí, aby vyrobili vánoční dekorace z papíru. Další aktivita s názvem Babičko, dědečku pojďme si číst, připravila pro děti a seniory příjemné odpoledne u oblíbených knížek. Děti a senioři si navzájem četli z oblíbených knížek, senioři zároveň dostali příležitost zavzpomínat na oblíbené knížky z dětství. Tento projekt ukázal jak žákům, tak i seniorům, že toho mají společného mnohem více, než se jim na první pohled může zdát.<sup>128</sup>

---

<sup>128</sup> ZŠ Trávník: *Společně se srdcem na dlani* [online]. webnode.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <http://spolecne-se-srdcem-na-dlani.webnode.cz/>.



Obrázek č. 1: Babičko, dědečku pojďme si číst.<sup>129</sup>



Obrázek č. 2: Učíme se s počítačem.<sup>130</sup>

Další zajímavý projekt této školy tvoří projekt Vodní svět ve školní zahradě. Tento projekt učí žáky uvědomit si, že příroda je nedílnou součástí našeho života a že lidská činnost významně ovlivňuje stav přírody. Žáci by si tedy v rámci projektu měli uvědomit, že je nutné chovat se k přírodě šetrně a ochraňovat ji.

Projekt se konkrétně koncentruje na vodní složku přírody. Učí žáky hospodařit s vodou a využívat dešťové vody k zavlažování. Symbolem projektu se stala školní zahrada, kde žáci vybudovali vodní svět, který nachází své uplatnění při zavlažování zahrady. Projekt mimo jiné také zahrnoval výsadbu rostlin a celkovou úpravu zahrady, zejména v oblasti instalovaného vodního světa. V rámci projektu byla pro žáky uspořádána soutěž s ekologickou tematikou zaměřenou na hospodaření s vodou v každodenním životě žáků. Získané praktické dovednosti žáci využili při tvorbě listů do Encyklopedie školní zahrady. V rámci projektu byla vytvořena i Metodické příručka a výukový program. Projektem

---

<sup>129</sup> ZŠ Trávník: *Společně se srdcem na dlani (babičko, dědečku, pojďme si číst)* [online]. webnode.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <http://spolecne-se-srdcem-na-dlani.webnode.cz/babicko-dedecku-pojdme-si-cist/>.

<sup>130</sup> ZŠ Trávník: *Společně se srdcem na dlani (učíme se s počítačem)* [online]. webnode.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <http://spolecne-se-srdcem-na-dlani.webnode.cz/ucime-se-s-pocitacem/>.

se dokonce nechala inspirovat i další škola v Přerově, která podle žáků Základní školy Trávník zkonstruovala vodní svět.

Tento projekt považuji za velmi přínosný, neboť učí žáky pochopit koloběh vody v přírodě, šetrně využívat její zdroje a tím přispívat k její ochraně. Celkově se domnívám, že by ekologická výchova měla na školách dostávat mnohem více prostoru, například i v podobě takovýchto projektů.<sup>131</sup>



Obrázek č. 3: Vodní svět využívající dešťovou vodu.<sup>132</sup>

## 4.2 Vzpomínky zůstanou aneb stopy dětství našich rodičů a prarodičů a Příběhy bezpráví

Vzpomínky zůstanou představují zajímavý projekt Základní školy J. A. Komenského. Projektu se účastnili žáci deváté třídy a to po dobu celého roku. Projekt probíhal především v hodinách dějepisu a také v hodinách slohu. Cíl projektu byl jasný: Uvědomit si, že minulost je přítomná i v našich dnešních životech. Projekt se zaměřil nejen na rodinnou historii, ale také na historii města Přerova, kde celý projekt začal. V prvním pololetí bylo úkolem žáků zmapovat místo na staré fotografii Přerova, které si každý žák vylosoval. Poté se žáci soustředili na rodinnou historii, kdy měli za úkol pracovat s rodinnou fotografií a s historií domu, kde jejich rodina žije či žila. Ve druhém pololetí se žáci vžili do role moderátorů a vyzpovídali někoho z rodiny na téma dětství a dospívání. Našly se vskutku zajímavé příběhy. Například příběh dědečka, který za druhé světové války sabotoval německé vlaky nebo příběh babičky, která byla svědkem vypálení Javoříčka. Všechny tyto vzpomínky si žáci pečlivě zapsali a reflektovali. Ze svým prací potom žáci vytvořili knihu, kterou si pak

<sup>131</sup> ZŠ Trávník: *Vodní svět ve školní zahradě* [online]. webnode.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <http://evvo-2014.webnode.cz/>.

<sup>132</sup> *Vodní svět ve školní zahradě: Fotogalerie z realizace projektu* [online]. webnode.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <http://evvo-2014.webnode.cz/fotogalerie-z-realizace-projektu/>.

na konci školního roku odnesli domů. Na úplný závěr projektu proběhla výstava, do které někteří žáci dokonce přispěli dobovými předměty. Žáci museli předměty popsat, zjistit jejich stáří a vyhotovit k nim průvodní kartičky.<sup>133</sup>

Dalším zajímavým projektem, do kterého je škola zapojena, je projekt s názvem Příběhy bezpráví.<sup>134</sup> Jedná se o projekt společnosti Člověk v tísni. V rámci projektu jsou žáci prostřednictvím dokumentů a debat s hosty seznamováni s historií našeho národa. Žáci tak dostávají možnost setkat se s pamětníky minulého režimu a vyslechnout si jejich příběh o boji za svobodu. Projekt pak vrcholí udělením Ceny Příběhů bezpráví za odvážné činy a postoje.<sup>135</sup>

V rámci projektu rovněž proběhlo promítání zajímavých dokumentů, například dokument Heleny Třeštíkové Hitler, Stalin a já nebo dokument Normalizační loutka. První z nich vypráví příběh Hedy Blochové, která na vlastní kůži pocítila nacistickou i komunistickou persekuci. Normalizační loutka přibližuje osud autorů v době normalizačního Československa. Za zmínku určitě stojí i dokumenty Deset bodů, České děti nebo dokument Postavení mimo hru. Poslední zmiňovaný přibližuje život členů národního hokejového mužstva, kteří vinou komunistického režimu skončili ve vězení.<sup>136</sup> Promítání filmů bylo doplněno přednáškou o obou totalitních režimech.

Oba dva projekty hodnotím velmi pozitivně, neboť seznamují žáky nejen s jejich rodinnou historií, ale i s historií našeho národa. Snaží se žákům tuto dobu nejen přiblížit ale zároveň je naučit, že bychom na naši historii neměli zapomínat, jelikož se z ní můžeme mnohému naučit.<sup>137</sup>

---

<sup>133</sup> ŽŠ a MŠ Jana Amose Komenského: *Stopy dětství našich rodičů a prarodičů* [online]. zsjakprerov.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <http://www.zsjakprerov.cz/zakladni-skola/projekty-sk-roku-20152016/vyznamne-projekty-sk-roku-20132014/stopy-detstvi-nasich-rodicu-a-prarodicu.html>.

<sup>134</sup> ŽŠ a MŠ Jana Amose Komenského: *Příběhy bezpráví* [online]. zsjakprerov.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <http://www.zsjakprerov.cz/zakladni-skola/projekty-sk-roku-20152016/vyznamne-projekty-sk-roku-20132014/pribehy-bezpravi.html>.

<sup>135</sup> *Jeden svět na školách: Příběhy bezpráví* [online]. jsns.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <https://www.jsns.cz/cz/pribehybezpravi/25/Pribehy-bezpravi.html>.

<sup>136</sup> *Člověk v tísni: Příběhy bezpráví na 650 českých školách* [online]. clovekvtsni.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <https://www.clovekvtsni.cz/cs/tiskove-zpravy/pribehy-bezpravi-na-650-ceskych-skolach>.

<sup>137</sup> ŽŠ a MŠ Jana Amose Komenského: *Příběhy bezpráví* [online]. zsjakprerov.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <http://www.zsjakprerov.cz/zakladni-skola/projekty-sk-roku-20152016/vyznamne-projekty-sk-roku-20132014/pribehy-bezpravi.html>.



Obrázek č. 4: Příběhy bezpráví.<sup>138</sup>

### 4.3 Minipodniky

Všechno v mém životě souvisí, zkráceně minipodniky, je projekt, který byl realizován v rámci Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Právě konkurenceschopnost se v tomto projektu stala klíčovým slovem. Projekt se zaměřil na zvýšení konkurenceschopnosti a uplatnitelnosti žáků na vzdělávacím trhu. Vybral si k tomu cestu praktických dovedností a schopností navazujících na teoretické přednášky vedené proškolenými učiteli. V tomto projektu šlo však především o praxi, kdy si žáci vyzkoušeli založit minipodnik. Tímto však jejich činnost neskončila, o podnik se museli dále starat, řídit jej a usilovat o to, aby vzkvétal. Hlavním cílem projektu bylo vytvořit u žáků takové znalosti, které budou schopni uplatnit v budoucnosti při svém vlastním podnikání. Do tohoto projektu bylo zapojeno hned několik škol z celé České republiky.<sup>139</sup> Jednou z těchto škol byla také Základní škola Svisle v Přerově.

Minipodniky mohli žáci založit v různých sférách jako například keramika, chemie, ekologie, reklamní agentura, časopis nebo reklamní studio. Žáci Základní školy Svisle založily tyto konkrétní minipodniky: školní časopis, keramická dílna, dřevodílna a arboretum. Spravovat a řídit tyto podniky se učili přímo od odborníků.<sup>140</sup> Žáci zapojení do minipodniku školní časopis čerpali praktické zkušenosti v místní kabelové televizi, kde se jim ujala šéfredaktorka, která je seznámila s chodem televize. Představila jim,

<sup>138</sup> ŽŠ a MŠ Jana Amose Komenského: *Příběhy bezpráví* [online]. zsjakprerov.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <http://www.zsjakprerov.cz/zakladni-skola/projekty-sk-roku-20152016/vyznamne-projekty-sk-roku-20132014/pribehy-bezpravi.html>.

<sup>139</sup> *Projekt: Minipodniky* [online]. projektminipodniky.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <http://www.projektminipodniky.cz/>.

<sup>140</sup> ŽŠ Svisle: *Minipodniky* [online]. zssvisle.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <http://www.zssvisle.cz/index.php?mact=News,m74991,default,1&m74991pagenumber=5&m74991category=Projekty.html>.

jak funguje tvorba reportáží a kdo všechno se na nich podílí. Vysvětlila jim strukturu redakce a jednotlivé role. Žáci dostali také možnost vyzkoušet si povolání moderátora.

Žáci v rámci minipodniku dřevo-kovo se zúčastnili exkurze, kdy navštívili prostředí firmy Honeywell v Olomouci. Před prohlídkou pracovišť se žáci seznámili s historií firmy, se zaměstnanci a také s výrobky podniku.<sup>141</sup>

Projekt minipodniky byl ukončen ke dni 31. 7. 2015, projekt běžel po dobu jednoho školního roku. Na jeho závěr se konala konference, které se mohly zúčastnit všechny školy, které byly do projektu zapojené. Na konferenci žáci prezentovali svoje fiktivní firmy, které byly následně i ohodnoceny.

Tento projekt považuji za velmi zajímavý, neboť klade zejména důraz na praktické dovednosti a schopnosti, které žáci mají možnost čerpat návštěvou úspěšných firem a uplatnit je v budoucnosti. I závěrem pořádána konference představuje nejen pro tvůrce projektu, ale i pro žáky nesmírně cenný zdroj informací a inspirací, jež mohou v budoucnu uplatnit při dalších projektech a při řízení firmy.<sup>142</sup>



Obrázek č. 5: Minipodniky - závěrečná konference.<sup>143</sup>

## **4.4 Nenávist na internet nepatří - Základní škola Velká Dlážka Přerov**

Jak vyplývá už z názvu projektu, jedná se o projekt, který se bude orientovat na oblast kyberšikany. Realizátorem projektu je Sdružení D, které vytvořilo webové stránky

<sup>141</sup> ZŠ Svisle: *Minipodniky (exkurze)* [online]. zssvisle.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <http://www.zssvisle.cz/mene-dulezite-polozky/projekty/op-vk-projekty/exkurze/>.

<sup>142</sup> *Projekt: Minipodniky (aktuality)* [online]. projektminipodniky.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <http://www.projektminipodniky.cz/aktuality>.

<sup>143</sup> *Projekt: Minipodniky (aktuality)* [online]. projektminipodniky.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <http://www.projektminipodniky.cz/aktuality>.



nebojsepromluvit.cz. Žáci na těchto stránkách naleznou řadu užitečných informací ohledně kyberšikany, například jak kyberšikaně předcházet a jak se jí bránit. Rovněž je zde uveden seznam pracovišť a center, na které se mohou žáci v případě problémů obrátit. Preventivní charakter stránek umocňují příběhy dětí, které mají za sebou zkušenost s kyberšikanou.<sup>144</sup>

V rámci projektu budou mít učitelé za úkol vybrat třídu (8. nebo 9.), která se zúčastní interaktivního divadelního představení Sdružení D. Divadelní představení proběhne na téma: kyberšikana. Divadelní představení se bude konat přímo v budovách dané školy, na jeho závěr se uskuteční diskuze s lektory ze Sdružení D.<sup>145</sup> Interaktivní divadelní představení postaví žáky do tak trochu nezvyklých rolí, kdy si vyzkouší řešit problematiku modelové situace týkající se kyberšikany nebo projevů nenávisti na internetu, jako je například obrana proti internetovému útoku, asertivita a angažovanost v boji proti bezpráví apod. Všechny tyto situace se budou odehrávat prostřednictvím životních peripetií třech vrstevníků. Žáci mohou do představení zasahovat a měnit jejich životní osudy. Z dětí, jež se projektu účastnily, bude pak vybráno ve spolupráci s lektory Sdružení D několik žáků, kteří vytvoří kampaň na téma Neboj se promluvit. Cílem kampaně bude rozšířit myšlenku, že nenávist na internet nepatří.

Projekt Nenávist na internet nepatří navazuje na minimální preventivní program školy. Na tomto projektu nejvíce oceňuji myšlenku interaktivního divadla, kdy žáci dostanou možnost ovlivňovat situace související s kyberšikanou.<sup>146</sup>

## 4.5 Zvyšování právního vědomí studentů

Již několik let je Střední škola gastronomie a služeb v Přerově zapojena do projektu s názvem Zvyšování právního vědomí studentů. Garantem projektu je Soudcovská unie České republiky. Cílem tohoto projektu je zvýšit právní vědomí studentů, neboť právo, aniž si to uvědomujeme, nás obklopuje na každém kroku. Z tohoto důvodu je důležité, aby studenti získali alespoň základní povědomí o právu. Nejprve se tento projekt uskutečňoval na pražských gymnáziích v rámci výuky základů společenských věd, zde byli studenti formou přednášek seznamováni se základními aspekty práva. Později tento projekt přešel i na ostatní střední školy.

---

<sup>144</sup> *Neboj se promluvit* [online]. nebojsepromluvit.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <http://www.nebojsepromluvit.cz/pribehy>.

<sup>145</sup> *Sdružení D: Nenávist na internet nepatří* [online]. sdruzenid.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <http://www.sdruzenid.cz/co-delame/nase-projekty/nenavist-na-internet-nepatri/>.

<sup>146</sup> *ZŠ Velká Dlážka: Nenávist na internet nepatří* [online]. zsvd.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <http://www.zsvd.cz/projekty-a-aktivity-skoly/>.

Přednášky, které jsou v rámci tohoto projektu uskutečňovány, realizují samotní soudci či justiční čekatelé. Jejich prostřednictvím mají studenti šanci nahlédnout především do oblastí civilního řízení a trestního řízení. Přednášky se uskutečňují celkem ve třech blocích, první dva bloky probíhají v rámci vyučování školy, třetí blok je zaměřen již na praktickou ukázkou soudního řízení. Po skončení soudního řízení se uskuteční vždy diskuze se soudcem, který pomáhá žákům utřídit si jejich dosavadní informace z oblasti práva.<sup>147</sup> I na Střední škole gastronomie a služeb v Přerově se žáci zúčastnili vybraných soudních líčení. Škola se k tomuto projektu vyjadřuje takto: „*Jsmo přesvědčeni, že naši studenti dosáhli takové úrovně vzdělání, že jsou schopni porozumět i složitějším aspektům práva. V neposlední řadě věříme, že u našich studentů bude postupně docházet i ke zpřesňování vlastního systému hodnot a vlastního morálního profilu.*“

I v tomto školním roce plánuje škola zúčastnit se několika soudních řízení, které budou zaměřeny především na problematiku trestního řízení a správního řízení. Právě tato interakce studentů s praktickým soudním řízením je pro projekt klíčová, neboť neexistuje snad lepší způsob, jak si osvojit dovednosti než praktickou ukázkou.<sup>148</sup>

Domnívám se, že zvyšování právního vědomí u studentů středních škol je nezbytným krokem k jejich uplatnění v budoucím životě, neboť, jak již bylo napsáno, právo je zakotveno ve všech aspektech lidského života, a proto je velmi důležité se s ním seznámit.



Obrázek č. 6: Zvyšování právního vědomí žáků.<sup>149</sup>

<sup>147</sup> *Soudcovská unie ČR: Zvyšování právního vědomí studentů středních škol* [online]. sucr.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <http://www.sucr.cz/zpravy-a-stanoviska/pripravovane-akce/303-zvysovani-pravniho-vedomi-studentu-strednich-skol.html>.

<sup>148</sup> *Zvyšujeme právní vědomí studentů SŠGS* [online]. sirava.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <http://www.sirava.cz/2016/03/zvysujeme-pravni-vedomi-studentu-ssgs-prerov-sirava-7/>.

<sup>149</sup> *Zvyšujeme právní vědomí studentů SŠGS* [online]. sirava.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <http://www.sirava.cz/2016/03/zvysujeme-pravni-vedomi-studentu-ssgs-prerov-sirava-7/>.

## 4.6 Výuka znakové řeči a Vyhledávání a podpora talentů

Projekt výuka znakové řeči se uskutečnil v rámci operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Projekt reagoval na poptávku studentů školy seznámit se se znakovou řečí a ostatními augmentativními nástroji komunikace. Hlavním cílem projektu bylo, aby si žáci Gymnázia Jana Blahoslava a Střední pedagogické školy v Přerově osvojili základní augmentativní prostředky komunikace. Pro ty, kteří si chtěli svoje základní dovednosti dále rozšířit, byl připraven i kurz pro pokročilé. Na konci projektu proběhlo letní soustředění, kterého se mimo studentů zúčastnili i sluchově postižení. Pro studenty to byla tak skvělá příležitost aplikovat získané dovednosti v praxi. Studenti v rámci projektu získali nejen dovednost komunikovat ve znakové řeči, ale naučili se také, jak se sluchově postiženými pracovat. Studenti absolvováním projektu získali certifikát, který mohou využít k budoucímu pracovnímu uplatnění.<sup>150</sup>

Dalším zajímavým dlouhodobým projektem, který byl na škole realizován, je projekt Vzdělávání a podpora talentů z řad sociokulturně znevýhodněných žáků. I tento projekt se uskutečnil v rámci vzdělávacího programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Projekt vznikl jako reakce na akutní nedostatek podpůrných mechanismů integrace této cílové skupiny do společnosti. Především se projekt zaměřil na nejmladší skupinu sociokulturně znevýhodněných. Projekt si kladl za cíl podpořit a probouzet dovednosti a schopnosti těchto dětí tak, aby je dokázaly uplatnit ve formálním i v neformálním vzdělávání. Snažil se těmto žákům pomoci najít v sobě skrytý talent a dále ho rozvíjet. K vyhledávání talentů byly využity pedagogické praxe, které se na škole každoročně uskutečňují. K naplnění cíle přispívala nejen tato praxe, ale i týdenní kroužky, které se orientovaly na oblasti výtvarné, hudební a pohybové. Toto úsilí podpořili i partneři specializující se na tuto oblast, jako například Institut pedagogicko-psychologického poradenství České republiky.<sup>151</sup>

---

<sup>150</sup> *Gymnázium Jana Blahoslava a Střední pedagogická škola: Znaková řeč* [online]. gjb-spgs.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: [http://www.gjb-spgs.cz/o-projektu-znakova-rec-projekty-op-vk-k\\_366.html](http://www.gjb-spgs.cz/o-projektu-znakova-rec-projekty-op-vk-k_366.html).

<sup>151</sup> *Gymnázium Jana Blahoslava a Střední pedagogická škola: Vyhledávání a podpora talentů* [online]. gjb-spgs.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: [http://www.gjb-spgs.cz/o-projektu-vyhledavani-a-podpora-talentu-projekty-op-vk-k\\_369.html](http://www.gjb-spgs.cz/o-projektu-vyhledavani-a-podpora-talentu-projekty-op-vk-k_369.html).



Obrázek č. 7: Vyhledávání talentů.<sup>152</sup>



Obrázek č. 8: Znaková řeč.<sup>153</sup>

---

<sup>152</sup> *Gymnázium Jana Blahoslava a Střední pedagogická škola: Vyhledávání a podpora talentů (fotogalerie)* [online]. gjb-spgs.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: [http://www.gjb-spgs.cz/fotogalerie-vyhledavani-a-podpora-talentu-projekty-op-vk-k\\_370.html](http://www.gjb-spgs.cz/fotogalerie-vyhledavani-a-podpora-talentu-projekty-op-vk-k_370.html).

<sup>153</sup> *Gymnázium Jana Blahoslava a Střední pedagogická škola: Znaková řeč (fotogalerie)* [online]. gjb-spgs.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: [http://www.gjb-spgs.cz/fotogalerie-znakova-rec-projekty-op-vk-k\\_367.html](http://www.gjb-spgs.cz/fotogalerie-znakova-rec-projekty-op-vk-k_367.html).

## Praktická část

### 5 Vlastní tvorba návrhu projektu

V této kapitole bude vytvořen vlastní návrh projektu, zde budou tedy zúročeny veškeré zkušenosti z teoretické části. Projekt bude rozdělen na tři části, část přípravnou, část hlavní a část závěrečnou. Pro projekt budou vytvořeny všechny tři základní plány, plán rozsahu, plán času a plán nákladů. Na začátku projektu bude následovat SWOT analýza. K tomu, aby byla tvorba návrhu kompletní, budou zde zařazeny také procesy sledování, kontroly a vyhodnocení projektu. Návrh projektu dále bude obsahovat realizaci projektu, kde bude popsán průběh projektu. Vlastní tvorba návrhu projektu bude doplněna také o matici rizik.

#### 5.1 Popis projektu

**Název projektu:** Poznej národnostní menšiny žijící v Přerově, jejich historii a způsob života.

**Lokalizace projektu:** základní škola Přerov.

**Zákazníci projektu:** Určeno pro žáky 7. tříd.

**Časové trvání projektu:** 6 měsíců.

**Projekt je určen převážně pro hodiny výchovy k občanství.**

**Mezipředmětové vztahy:** zeměpis, dějepis, výtvarná výchova, ruský jazyk.

**Motivace k vytvoření projektu:** Hlavní motivací k vytvoření projektu bylo naučit žáky vnímat národnostní menšiny kolem sebe v souvislostech a tyto souvislosti vzít plně v úvahu při utváření a prezentaci určitého názoru na ně. Projekt vychází z potřeby uvědomit si, že žijeme v multikulturním světě, tedy ve světě, kdy se neobejdeme bez tolerance a vzájemného pochopení.

Dalším faktorem, který sehrál důležitou roli k vytvoření projektu, je stále se stupňující napětí mezi majoritou a romskou národnostní menšinou v Přerově. Ta se v posledních letech

stává tématem mnoha lidí, bohužel spíše v negativním smyslu. To mě donutilo zamyslet se nad tímto problémem a ukázat romskou menšinu také v jiném světle než v tom, v jakém je prezentována.

**Popis projektu:** Hlavní část projektu bude realizována během čtyř měsíců, kdy každý měsíc se zaměří na jednu z vybraných národnostních menšin žijících na území Přerova a to konkrétně: na romskou menšinu, vietnamskou a ruskou. Celkem 9 projektových výuk umožní žákovi nahlédnout do jejich historie a způsobu života. Historie bude rozebrána tak trochu z netradičního pohledu. U romské menšiny bude historie zaměřena na původ Romů. Na vietnamský národ bude historie pohlížet jako na bojovníky za nezávislost, zmíněny budou tedy především tyto dějinné milníky vietnamské historie: nadvláda Číny, francouzská kolonizace a Vietnamská válka. Ruská historie bude naopak především zobrazena za pomoci vybraných významných ruských carů a careven. Důležitý bod projektu tvoří způsob života těchto národnostních menšin, podíváme se na jejich rodinný život, tradiční povolání, svátky, zvyky, koníčky a také na jejich kulturní krásy. Poslední projektová výuka umožní žákům vyzkoušet si přípravu jednoho z tradičních jídel z romské, vietnamské či ruské kuchyně. V rámci projektu proběhne mimo jiné také návštěva kina, kde žáci zhlédnou dokument o Vietnamu a také návštěva Romského festivalu, kde budou mít žáci možnost dozvědět se více o romské kultuře. Projekt bude zakončen prací o rozsahu A5 na téma: Jak byste lépe pomohli žákovi jiné národnostní menšiny začlenit se do školního kolektivu, při níž žáci uplatní veškeré vědomosti z projektových výuk.

**Hlavní cíl projektu:** Žáci zpracují esej (rozsah A5) na téma: Jak byste pomohli žákovi jiné národnostní menšiny začlenit se do školního kolektivu.

**Ověření hlavního cíle projektu:** zpracovaná esej (rozsah A5).

**Dílčí cíle projektu:** Žáci si osvojí pojmy tolerance a rovnost. Žáci vysvětlí pojmy majorita, minorita, diskriminace, multikultura, rasismus a xenofobie. Dílčí cíle budou dále rozpracovány v plánu rozsahu projektu.

**Klíčové aktivity projektu, kterými bude naplněn hlavní cíl:** V rámci projektu navštívíme Romský festival, který pořádá Základní škola Boženy Němcové v Přerově. Navštívíme také promítání filmu o Vietnamu v kině Hvězda v Přerově. Dále probereme v rámci hodin výchovy k občanství romskou, vietnamskou a ruskou historii, zvyky a kulturu. Vysvětlíme si také

například tyto pojmy: diskriminace, rovnost, národ, vlastenectví, majorita, minorita. Aktivity budou dále rozpracovány v plánu rozsahu projektu.

**Klíčové nástroje použité k tvorbě a řízení tohoto projektu:** metoda SMART, SWOT analýza, rozpis projektu (WBS), Ganttův diagram, matice rizik, matice odpovědnosti.

**Hlavní konkurence:** Hlavní konkurencí projektu je Základní škola Boženy Němcové v Přerově, jelikož ta pořádá každoročně tzv. romský týden. Během tohoto týdne, jsou její návštěvníci seznámeni s romskou kulturou, historií a zvyky. V rámci romského týdne mimo jiné také vždy proběhne Romský festival.

**Specifikum projektu (odlišnost od konkurence):** Projekt se odlišuje od konkurence tím, že se zaměřuje nejen na romskou historii a způsob života, ale také na další národnostní menšiny. Mimo jiné naučí žáky tyto národnostní menšiny vnímat v širších souvislostech.

## 5.2 SWOT analýza projektu

Tabulka č. 10

<p><b><u>S - silné stránky projektu</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zlepšit pohled majority na národnostní menšiny žijící v Přerově.</li> <li style="padding-left: 20px;">- Osvojení pojmů jako tolerance, rovnost atd.</li> <li>- Pochopení způsobu života a historie vybraných národnostních menšin žijících v Přerově.</li> <li>- Pohled na vybrané národnostní menšiny v souvislostech.</li> </ul>
<p><b><u>W - slabé stránky projektu</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nezájem žáků o dané téma.</li> <li>- Neochota žáků změnit svůj dosavadní (záporný) pohled na některou v rámci projektu vybraných národnostních menšin.</li> </ul>
<p><b><u>O - příležitosti</u></b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Multikulturní svět.</li> <li>- Romský festival.</li> </ul>

<b><u>T - hrozby</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neochota žáků změnit svůj dosavadní (záporný) pohled na některou v rámci projektu vybraných národnostních menšin.</li> <li>- Nečekaná absence jednoho z učitelů projektových výuk.</li> </ul>
--------------------------	--

### 5.3 Matice rizik projektu

Tabulka č. 11

Označení rizika	Popis rizika	Rizikový plán (reakce na riziko)	Závažnost dopadu na projekt (1-5)	Pravděpodobnost výskytu (1-5)	Stupeň kontroly rizika (1-5)
<b>1.</b>	<b>Nezájem žáků o téma projektu</b>	Zařazení interaktivních prvků do projektových výuk například jako je tvorba plakátu či příprava jídel. Také je pro žáky připravena návštěva Romského festivalu a promítání dokumentárního filmu v kině.	3	3	3
<b>2.</b>	<b>Absence lektora</b>	Manažer projektu zajistí alespoň do náhrady jednoho lektora. Pokud lektor bude již dopředu vědět, že se nemůže projektové výuky zúčastnit, tuto skutečnost předem oznámí manažerovi projektu.	3	3	3

### 5.4 Plán rozsahu projektu

Plán rozsahu projektu obsahuje název projektu, hlavní cíl projektu, veškeré dílčí cíle, veškeré aktivity projektu a také potřebné zdroje.



Tabulka č. 12

<b>Název projektu:</b> Poznej národnostní menšiny žijící v Přešově, jejich historii a způsob života.
<b>Hlavní cíl projektu:</b> Žáci zpracují esej (rozsah A5) na téma: Jak byste pomohli žákovi jiné národnostní menšiny začlenit se do školního kolektivu.

<b>Dílčí cíle projektu:</b>
Žáci přesně lokalizují místo původu Romů. Žáci uvedou, na kterých místech kromě Indie pobývali Romové. Žáci vyjmenují společné zvyky Romů a Indů. Žáci si uvědomují podobnost mezi Indý a Romy. Žáci odůvodní kočovný způsob života Romů z jejich historie. Žáci charakterizují tyto pojmy: tolerance, rovnost, multikulturita, diskriminace, rasismus, xenofobie.
Žáci charakterizují rodinný život Romů a porovnají ho s naším rodinným životem. Žáci vyjmenují tradiční romská povolání. Žáci vyjmenují některá z tradičních romských jídel. Žáci popíší, jakým způsobem slaví Romové Vánoce.
Žáci sbírají informace, jež využijí na tvorbu plakátu, který bude mít za úkol pozvat širokou veřejnost na Romský festival.
Žáci vytvoří plakát, který bude mít za úkol pozvat širokou veřejnost na Romský festival.
Žáci vytvoří poznámky z promítání dokumentu o Vietnamu, které následující projektovou výuku doplní do pracovního listu.
Žáci charakterizují rodinný život ve Vietnamu a porovnají ho s rodinným životem v České republice. Žáci uvedou výhody a nevýhody na obou stranách. Žáci charakterizují náboženství ve Vietnamu. Žáci charakterizují způsob života ve Vietnamu. Žáci vyhledají podobnosti a rozdílnosti v našem a jejich způsobu života a vyjmenují alespoň jeden tradiční vietnamský svátek. Žáci vysvětlí pojem kolonizace. Žáci vyjmenují země, které byly zapojeny do války ve Vietnamu. Žáci charakterizují vztah Číny a Vietnamu. Žáci vysvětlí slovní spojení boj za nezávislost.
Žáci vysvětlí, proč je Rusko považováno za most mezi Evropou a Asií. Žáci stručně charakterizují titul car. Žáci vysvětlí přídomek Ivana IV. "Hrozný". Žáci odůvodní, proč byl Petr I nazýván také jako Petr Veliký. Žáci vyjmenují tři největší ruská města. Žáci charakterizují stručně vládu Kateřiny Veliké. Žáci vysvětlí pojem revoluce. Žáci vyjmenují alespoň tři dnešní státy, které patřily do Sovětského svazu. Žáci vysvětlí

postavení Ruska jako světové velmoci, toto postavení odvodí z historie.
Žáci popíší, jakým způsobem se slaví Vánoce v Rusku. Žáci vyjmenují dvě tradiční ruská jídla. Žáci vyjmenují alespoň dva tradiční ruské zvyky. Žáci vyjmenují nejslavnější kulturní památky v Rusku. Žáci popíší způsob života v nejhudších oblastech Ruska.
Žáci připraví jedno tradiční jídlo z romské, vietnamské a ruské kuchyně.

<b>Aktivita projektu:</b>
1. Zajistit třídu s interaktivní tabulí a zajistit náhradního lektora.
2. Zorganizovat návštěvu Romského festivalu, která proběhne v odpoledních hodinách.
3. Zajistit návštěvu Romského festivalu s organizátory festivalu.
4. Vytvořit plakát na téma: Romský festival.
5. Ohodnotit plakát.
6. Zajistit promítací sál v kině Hvězda v Přerově.
7. Zorganizovat výuku v den návštěvy kina.
8. Vybrat vyhovující dokument pro projektovou výuku o Vietnamu.
9. Zajistit školní kuchyň a zorganizovat výuku v den přípravy jídel.
10. Vybrat tři recepty, podle kterých se budou připravovat tradiční jídla, na základě toho nakoupit suroviny.
11. Sestavit porotu, které bude hodnotit připravená jídla.
12. Připravit tato jídla.
13. Zhodnotit připravená jídla.
14. Připravit o každé menšině prezentaci, prezentaci rozdělit na dvě části: historie a způsob života. Celkem připravit tři prezentace.
15. Prezentaci žákům přednést.
16. Připravit k přednáškám pracovní listy. Celkem připravit tři pracovní listy.

17. Tyto pracovní listy s žáky vyplnit a zkontrolovat.
18. Samostatně provést kontrolu pracovních listů a vyhodnotit je.
19. Zkontrolovat a vyhodnotit také zápisy žáků z projektových hodin, zejména z návštěvy kina.
20. Zajistit na každou projektovou výuku atlasy světa a také mapu světa.
21. Napsat esej na téma: Jak byste pomohli žákovi jiné národnostní menšiny začlenit se do školního kolektivu.
22. Vyhodnotit eseje.
23. Vyhodnotit celý projekt.
24. Průběžně sledovat a kontrolovat projekt.
25. Vytvořit projektový deník a zprávu o stavu projektu, připravit také otázky k rozhovorům s lektory a vybranými žáky pro procesy sledování, kontroly a vyhodnocení projektu.
26. Provést dvě porady v přípravné fázi projektu, dvě v hlavní fázi projektu a jednu v závěrečné fázi projektu.

<b>Zdroje projektu:</b>
lektor, třída s interaktivní tabulí, počítač, flash disk, papíry na poznámky, papíry do tiskárny, toner do tiskárny, psací potřeby, výkresy, fixy, kinosál, pracovní listy, prezentace v programu PowerPoint, školní kuchyně, recepty, suroviny pro přípravu jídel.

## 5.5 Matice odpovědnosti RACI

Jednotlivé činnosti zařazené v matici vychází z plánu rozsahu projektu (viz tabulka č. 12). Matice odpovědnosti obsahuje ředitele školy, manažera projektu, lektory projektu a žáka. Do projektu se mohou zapojit nejen učitelé výchovy k občanství, ale také učitelé dějepisu, popřípadě i učitelé zeměpisu.

### **Matice odpovědnosti za úkol RACI**

Název projektu: Poznej národnostní menšiny žijící v Přerově, jejich historii a způsob života.

Datum aktualizace: 20. 4. 2016.

Tabulka č. 13

Osoba	Ředitel školy	Manažer projektu	Lektoři projektu (učitelé)	Žák
Činnost				
Činnost č. 1	S	P	I	
Činnost č. 2	S	P	I, K	I
Činnost č. 3	S, K	P	I	I
Činnost č. 4	S	I	K	P
Činnost č. 5	S, I	I, K	P	I
Činnost č. 6	S	P	I	I
Činnost č. 7	S	P	I, K	I
Činnost č. 8	I	S, P	K	I
Činnost č. 9	S	P	I, K	I
Činnost č. 10	S	P	K	I
Činnost č. 11	S	P	K	I
Činnost č. 12	S	I	K	P
Činnost č. 13	S, I	P, K	P	I
Činnost č. 14	S	K, I	P	
Činnost č. 15	S	I	P	
Činnost č. 16	S	K, I	P	
Činnost č. 17		S	P	P
Činnost č. 18	S	K, I	P	
Činnost č. 19		S, I	P	
Činnost č. 20		S, P	I	
Činnost č. 21	S	I	K	P
Činnost č. 22	S	I	P	
Činnost č. 23	S, I	P	K, I	K, I
Činnost č. 24	S, I	P	K, I	
Činnost č. 25	I	S, P	K, I	I
Činnost č. 26	S, I	P	K, I	

Matice odpovědnosti za úkol RACI - druhy odpovědností: S - schvalování, P - provádění, K - konzultace, I - informován.

## 5.6 Sledování a kontrola projektu

Proces sledování a kontroly projektu započne sběrem dat a bude končit celkovým vyhodnocením projektu do závěrečné zprávy.

Informace budou sbírány prostřednictvím rozhovorů s lektory, porad s lektory, pracovních listů a prostřednictvím projektového deníku, kde budou zaznamenávány veškeré činnosti vztahující se k projektu. Použito bude rovněž pozorování, které se zaměří na vybrané projektové výuky, v rámci pozorování se zaměříme na cíle hodiny, činnost učitele, také na činnosti žáků a na slabé a silné stránky projektu. Tuto činnost bude provádět projektový manažer. Všechny takto získané informace budou zaznamenány do zprávy o stavu projektu. Na základě této zprávy bude projekt sledován a kontrolován, zároveň tato zpráva poslouží i k celkovému vyhodnocení celého projektu do závěrečné zprávy.

V rámci procesu sledování a kontroly budou hodnoceny jednotlivé výstupy z projektových výuk.



Sledování a kontrola budou probíhat průběžně. Za všechny tyto činnosti ponese hlavní odpovědnost manažer projektu.

## 5.7 Časový plán projektu - Ganttův diagram

Průběh projektu je rozdělen do tří fází, a to na fázi přípravnou, fázi hlavní a fázi závěrečnou.

**Průběh přípravné fáze projektu:** Do následujícího diagramu byly zaneseny veškeré činnosti, které proběhnou během přípravné fáze projektu v rámci 1 měsíce.

Tabulka č. 14

Aktivity				
1. Porada č. 1				
2. Organizace návštěvy Romského				

festivalu.				
<b>3.</b> Zajištění promítacího sálu v kině Hvězda v Přerově. Organizace výuky v den návštěvy kina. Výběr vyhovujícího dokumentu o Vietnamu.				
<b>4.</b> Zajištění třídy s interaktivní tabulí a zajištění náhrady za lektora.				
<b>5.</b> Zajištění školní kuchyně a organizace výuku v den přípravy jídel. Výběr receptů pro přípravu jídel.				
<b>6.</b> Sestavení poroty, která bude hodnotit připravená jídla.				

7. Zpracování všech prezentací a pracovních listů k projektovým výukám.				
	<hr style="border: 1px solid red;"/>			
8. Zajištění atlasů světa a také mapy světa na projektovou výuku.				
			<hr style="border: 1px solid green;"/>	
9. Vytvoření, projektového deníku, zprávy o stavu projektu a příprava rozhovorů.				
		<hr style="border: 1px solid darkblue;"/>		
10. Porada č. 2				<hr style="border: 1px solid yellow;"/>
	<b>1. týden</b>	<b>2. týden</b>	<b>3. týden</b>	<b>4. týden</b>

**Činnosti uskutečněné v rámci 1 měsíce**

**Průběh hlavní fáze projektu:** Do následujícího diagramu byly zaneseny veškeré činnosti, které proběhnou během hlavní fáze projektu. Hlavní fáze projektu bude trvat 4 měsíce.

Tabulka č. 15

<b>Projektové výuky a činnosti.</b>																	

<b>1.</b> Projektová výuka č. 1																	
<b>2.</b> Projektová výuka č. 2																	
<b>3.</b> Projektová výuka č. 3																	
<b>4.</b> Projektová výuka č. 4																	
<b>5.</b> Projektová výuka č. 5																	
<b>6.</b> Projektová výuka č. 6																	
<b>7.</b> Projektová výuka č. 7																	
<b>8.</b> Projektová výuka č. 8																	
<b>9.</b> Projektová výuka č. 9																	
<b>10.</b> Průběžné sledování, kontrolování a hodnocení projektu.																	



	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	
	t.	t.	t.	t.	t.	t.	t.	t.	t.	t.	t.	t.	t.	t.	t.	t.	t.

Činnosti uskutečněné v rámci 4 měsíců (16 týdnů)

**Závěrečná fáze projektu:** Do následujícího diagramu byly zaneseny veškeré činnosti, které proběhnou během závěrečné fáze projektu. Závěrečná fáze projektu bude trvat 1 měsíc.

Tabulka č. 16

Aktivity				
1. Vyhodnocení esejů.	_____			
2. Celkové vyhodnocení projektu.	_____			
3. Závěrečná porada.				_____
	<b>1. týden</b>	<b>2. týden</b>	<b>3. týden</b>	<b>4. týden</b>

Činnosti uskutečněné v rámci 1 měsíce

## 5.8 Předpokládané náklady projektu

Finanční plán projektu je sestavován pro větší typ školy o celkové velikosti třech 7. tříd (tedy 7. A, 7. B, 7. C) s celkovou naplněností 25 žáků. Jelikož se lektori budou podílet na většině projektových aktivit (např. kontrola projektu, hodnocení projektu, konzultace), budou ohodnoceni za tyto činnosti bonusovým příplatkem ve výši 850 Kč. Další finanční prostředky odčerpají suroviny pro přípravu jídel, návštěva kina, a to celkem pro 75 žáků. Dále je nutné započítat také další potřebné materiály k realizaci projektu jako toner do tiskárny, výkresy, papíry na poznámky a do tiskárny.

Tabulka č. 17

<b>Lidské zdroje:</b>	
lektori (3 krát)	2.550 Kč

<b>Materiální zdroje:</b>	
suroviny na přípravu jídel	4.000 Kč
kinosál (lístek 70 Kč)	5.460 Kč
toner do tiskárny	1.500 Kč
výkresy	500 Kč
papíry na poznámky	100 Kč
papíry do tiskárny	100 Kč

<b>Celkové náklady:</b> <b><u>12.210 Kč</u></b>
--

Jak můžeme vidět, k uskutečnění projektu bude zapotřebí částka ve výši **14.210 Kč**. Rozpočet na projekt jsem však zvolila ve výši **16.000 Kč**. Finanční rezerva byla zvolena z důvodu, jelikož se v rámci rozpočtu pohybujeme vždy v oblasti odhadu nákladů, proto je lepší tedy vždy mít připravenou rezervu.

Rezerva byla zvolena i z toho důvodu, aby pokryla případná rizika. Při sestavování rozpočtu jsem vycházela ze zkušeností, které jsem získala v rámci pedagogické praxe.

## **5.9 Vlastní realizace návrhu projektu**

### **1. Projektová výuka:**

**Téma vyučovací hodiny:** Historie a způsob života Romů.

**Místo:** 7. třída - základní škola v Přerově, hodina výchovy k občanství.

**Cíle hodiny:** Žáci přesně lokalizují místo původu Romů. Žáci uvedou, na kterých místech kromě Indie pobývali Romové. Žáci vyjmenují společné zvyky Romů a Indů. Žáci si uvědomují podobnost mezi Indy a Romy. Žáci odůvodní kočovný způsob života Romů z jejich historie. Žáci charakterizují tyto pojmy: tolerance, rovnost, multikulturita, diskriminace, rasismus, xenofobie.

**Způsob ověření cílů:** diskuze se třídou, pracovní listy, pozorování hodiny.

**Formy výuky:** projektová výuka.

**Metody hodiny:** monologické metody (popis, vysvětlování, přednáška), dialogické metody (rozhovor, diskuze), projekce statická a dynamická.

**Časová délka projektové výuky:** 45 minut.

**Materiály a pomůcky:** psací potřeby, sešity na poznámky, mapa světa, atlasy světa, připravená prezentace v programu PowerPoint, interaktivní tabule a pracovní listy.

**Lektor:** učitel výchovy k občanství.

Tabulka č. 18

<b><u>Projektové aktivity:</u></b>	<b><u>Aktivity ze strany žáků:</u></b>
1. Manažer projektu zajistí třídu s interaktivní tabulí. Tato činnost probíhá v přípravné fázi projektu. <b>(120 minut)</b>	1. Žáci podle výkladu učitele vyplňují pracovní listy.
2. Manažer projektu zajistí, že bude k dispozici mapa světa na projektovou výuku. Tato činnost probíhá v přípravné fázi projektu. <b>(30 minut)</b>	2. Žáci odpovídají na dotazy učitele a zapojují se do společné diskuze.
3. Manažer projektu zajistí, že budou k dispozici atlasy světa na projektovou výuku. Tato činnost probíhá v přípravné fázi projektu. <b>(30 minut)</b>	
4. Učitel si připraví prezentaci na dané téma v programu PowerPoint. Příprava prezentace probíhá v přípravné fázi projektu. <b>(120 minut)</b> Poznámky: Prezentaci rozdělí na dvě části, první část se bude týkat původu Romů, druhá část bude zahrnovat kulturu Romů. Učitel prezentaci proloží obrázky. Do prezentace zahrne i slepou mapu.	
5. Učitel si připraví pracovní listy na probírané téma. Příprava pracovních listů probíhá v přípravné fázi projektu. <b>(120 minut)</b> Poznámka: Do pracovních listů zahrne i pojmy jako tolerance, xenofobie, rasismus atd. Pracovní list obsahuje rovněž dvě části - původ a způsob života Romů.	

6. Učitel podle připravené prezentace vede přednášku. <b>(30 minut)</b> Poznámky: Během přednášky probíhá diskuze s žáky. K přednášce učitel dále využívá připravenou mapu a atlas světa.	
7. Učitel na začátku hodiny rozdá pracovní listy. <b>(2 minuty)</b>	
8. Učitel na závěr zkontroluje pracovní listy společně s žáky. <b>(8 minut)</b>	
9. Učitel si pracovní listy na závěr hodiny vybere. <b>(2 minuty)</b> Poznámka: V další hodině je znovu žákům rozdá.	
10. Učitel zadá žáků, aby zpracovali esej (rozsah A5) na téma: Jak byste pomohli žákovi jiné národnostní menšiny začlenit se do školního kolektivu. <b>(3 minuty)</b> Poznámka: Žáci esej budou zpracovávat v průběhu projektu, pak ji odevzdají na závěrečné projektové výuce.	

## **2. Projektová výuka:**

**Téma vyučovací hodiny:** Historie a způsob života Romů.

**Místo:** 7. třída - základní škola Přerově, hodina výchovy k občanství.

**Cíle hodiny:** Žáci charakterizují rodinný život Romů a porovnají ho s naším rodinným životem. Žáci vyjmenují tradiční romská povolání. Žáci vyjmenují některá z tradičních romských jídel. Žáci popíší, jakým způsobem slaví Romové Vánoce.

**Způsob ověření cílů:** diskuze se třídou, pracovní listy, pozorování hodiny.

**Formy výuky:** projektová výuka.

**Metody hodiny:** monologické metody (popis, vysvětlování, přednáška), dialogické metody (rozhovor, diskuze), projekce statická a dynamická.

**Časová délka projektové výuky:** 45 minut.

**Materiály a pomůcky:** psací potřeby, sešity na poznámky, mapa světa, atlasy světa, připravená prezentace v programu PowerPoint, interaktivní tabule a pracovní listy.

**Lektor:** učitel výchovy k občanství.

Tabulka č. 19

<b><u>Projektové aktivity:</u></b>	<b><u>Aktivity ze strany žáků:</u></b>
1. Manažer projektu zajistí třídu s interaktivní tabulí. Tato činnost probíhá v přípravné fázi projektu. <b>(120 minut)</b>	1. Žáci podle výkladu učitele vyplňují pracovní listy.
2. Manažer projektu zajistí, že bude k dispozici mapa světa na projektovou výuku. Tato činnost probíhá v přípravné fázi projektu. <b>(30 minut)</b>	2. Žáci odpovídají na dotazy učitele a zapojují se do společné diskuze.
3. Manažer projektu zajistí, že budou k dispozici atlasy světa na projektovou výuku. Tato činnost probíhá v přípravné fázi projektu. <b>(30 minut)</b>	
4. Učitel na začátku hodiny znovu rozdá pracovní listy. <b>(2 minuty)</b>	
5. Učitel podle připravené prezentace vede přednášku. <b>(30 minut)</b> Poznámky: Během přednášky probíhá diskuze s žáky. K přednášce učitel využívá připravenou mapu a atlas světa.	
6. Učitel na závěr společně s žáky zkontroluje pracovní listy. <b>(10 minut)</b>	
7. Učitel si pracovní listy na závěr hodiny vybere. <b>(3 minuty)</b>	
8. Učitel pracovní listy zkontroluje a ohodnotí po odběhnutí všech projektových výuk zaměřených na romskou menšinu. <b>(120 minut)</b>	

### **3. Projektová výuka:**

**Téma vyučovací hodiny:** Návštěva Romského festivalu v Přerově.

**Místo:** v rámci odpoledního vyučování, Základní škola Boženy Němcové (tělocvična).

**Cíle hodiny:** Žáci sbírají během návštěvy festivalu informace, jež využijí na tvorbu plakátu, který bude mít za úkol pozvat širokou veřejnost na tento festival.

**Způsob ověření cílů:** pozorování žáků v průběhu návštěvy festivalu, poznámky žáků, vytvořený plakát.

**Formy výuky:** projektová výuka.

**Metody hodiny:** monologické metody (vysvětlování, popis), dialogické metody (rozhovor, diskuze), předvádění (předmětů, činností).

**Časová délka projektové výuky:** 120 minut.

**Materiály a pomůcky:** psací potřeby, sešity na poznámky.

**Lektor:** učitel výchovy k občanství.

Tabulka č. 20

<u>Projektové aktivity</u>	<u>Aktivity ze strany žáků:</u>
1. Manažer projektu zorganizuje návštěvu festivalu v odpoledních hodinách. Tato činnost probíhá v přípravné fázi projektu. <b>(120 minut)</b>	1. Žáci dodržují instrukce učitele a sbírají informace na tvorbu plakátu.
2. Manažer projektu zajistí návštěvu festivalu s organizátory festivalu. Tato činnost probíhá v přípravné fázi projektu. <b>(120 minut)</b>	
3. Učitel žákům sdělí veškeré instrukce související s návštěvou Romského festivalu. <b>(20 minut)</b>	
4. Učitel dohlíží na žáky během festivalu. <b>(100 minut)</b>	

#### **4. Projektová výuka:**

**Téma vyučovací hodiny:** Tvorba plakátu - Romský festival.

**Místo:** 7. třída - základní škola v Přerově, hodina výchovy k občanství.

**Cíle hodiny:** Žáci vytvoří plakát, který bude mít za úkol pozvat širokou veřejnost na Romský festival.

**Způsob ověření cílů:** pozorování žáků v průběhu hodiny, vytvořený plakát.

**Formy výuky:** projektová výuka.

**Metody hodiny:** monologické metody (popis, vysvětlování), dialogické metody (rozhovor, diskuze), grafické a výtvarné činnosti.

**Časová dotace:** 45 minut.

**Materiály a pomůcky:** psací potřeby, sešity na poznámky, výkresy, fixy, pastelky.

**Lektor:** učitel výchovy k občanství.

Tabulka č. 21

<b><u>Projektové aktivity:</u></b>	<b><u>Aktivity ze strany žáků:</u></b>
1. Učitel připraví na projektovou hodinu výkresy a fixy. Tato činnost proběhne před zahájením projektové výuky. <b>(10 minut)</b>	1. Žáci postupují podle instrukcí učitele a tvoří plakát. <b>(33 minut)</b>
2. Učitel sdělí žákům pokyny k vypracování plakátu. <b>(5 minut)</b>	
3. Učitel rozdělí žáky na skupiny, ve kterých budou tvořit plakáty. <b>(5 minut)</b>	
4. Učitel pomáhá žákům s tvorbou plakátu.	
5. Učitel na konci hodiny vybere plakáty od žáků. <b>(2 minuty)</b>	
6. Učitel plakáty zkontroluje a ohodnotí. Tato činnost probíhá po odběhnutí všech projektových výuk zaměřených na romskou menšinu. <b>(120 minut)</b>	

**Poznámka:** Po odběhnutí tohoto bloku projektových výuk bude následovat proces sledování kontroly projektu.

## **5. Projektová výuka:**

**Téma vyučovací hodiny:** Historie a způsob života ve Vietnamu - promítání dokumentu o Vietnamu.

**Místo:** Kino Hvězda Přerov.

**Cíle hodiny:** Žáci vytvoří poznámky o Vietnamu dle dokumentu, které následující projektovou výuku doplní do pracovního listu.

**Způsob ověření cílů:** pozorování žáků, poznámky žáků, pracovní listy.

**Formy výuky:** projektová výuka.

**Metody hodiny:** monologické metody (vysvětlování), dialogické metody (rozhovor, diskuze), projekce statická a dynamická.

**Časová délka projektové výuky:** 60 minut, plus čas na přesun ze školy do kina a zpět.

**Materiály a pomůcky:** psací potřeby, sešity na poznámky, promítací sál v kině.

**Lektor:** učitel výchovy k občanství.

Tabulka č. 22

<b><u>Projektové aktivity:</u></b>	<b><u>Aktivity ze strany žáků:</u></b>
1. Manažer projektu zajistí promítací sál v kině a zorganizuje výuku v den návštěvy kina. Tyto činnosti probíhají v přípravné fázi projektu. <b>(120 minut)</b>	Žáci si dle zadaných instrukcí dělají poznámky v průběhu dokumentu. Tyto poznámky doplní další projektovou výuku do pracovních listů. <b>(50 minut)</b>
2. Učitel si připraví na toto téma pracovní listy. Příprava pracovních listů probíhá v přípravné fázi projektu. <b>(120 minut)</b> Poznámky: Tyto pracovní listy žákům rozdá učitel až v další projektovou výuce. Pracovní list bude mít dvě části - historie a způsob života ve Vietnamu.	



3. Učitel před začátkem dokumentu sdělí žákům instrukce. <b>(5 minut)</b>	
4. Učitel v kině dohlíží na žáky.	
5. Učitel na závěr vybere poznámky žáků. <b>(5 minut)</b>	
6. Učitel poznámky zkontroluje. Tato činnost probíhá hned po skončení této projektové výuky. <b>(40 minut)</b>	

## **6. Projektová výuka:**

**Téma vyučovací hodiny:** Historie a způsob života ve Vietnamu.

**Místo:** 7. třída - základní škola v Přerově, hodina výchovy k občanství.

**Cíle hodiny:** Žáci charakterizují rodinný život ve Vietnamu a porovnají ho s rodinným životem v České republice. Žáci uvedou výhody a nevýhody na obou stranách. Žáci charakterizují náboženství ve Vietnamu. Žáci charakterizují způsob života ve Vietnamu. Žáci vyhledají podobnosti a rozdílnosti v našem a jejich způsobu života a vyjmenují alespoň jeden tradiční vietnamský svátek. Žáci vysvětlí pojem kolonizace. Žáci vyjmenují země, které byly zapojeny do války ve Vietnamu. Žáci charakterizují vztah Číny a Vietnamu. Žáci vysvětlí slovní spojení boj za nezávislost.

**Způsob ověření cílů:** pracovní listy, diskuze s žáky, pozorování hodiny.

**Formy výuky:** projektová výuka.

**Metody hodiny:** monologické metody (popis, vysvětlování, přednáška), dialogické metody (rozhovor, diskuze), projekce statická a dynamická.

**Časová délka projektové výuky:** 45 minut.

**Materiály a pomůcky:** psací potřeby, sešity na poznámky, pracovní listy, prezentace v programu PowerPoint, interaktivní tabule, počítač, mapa Vietnamu.

**Lektor:** učitel výchovy k občanství.

Tabulka č. 23

<b><u>Projektové aktivity:</u></b>	<b><u>Aktivity ze strany žáků:</u></b>
1. Manažer projektu zajistí třídu s interaktivní tabulí. Tato činnost probíhá v přípravné fázi projektu. <b>(120 minut)</b>	1. Žáci podle výkladu učitele vyplňují pracovní listy, které si na konci hodiny s učitelem zkontrolují.
2. Manažer projektu zajistí, že bude k dispozici mapa Vietnamu na tuto projektovou výuku. Tato činnost probíhá v přípravné fázi projektu. <b>(30 minut)</b>	2. Žáci odpovídají na dotazy učitele a zapojují se do společné diskuze.
3. Učitel si připraví na téma projektové hodiny prezentaci v programu PowerPointu. Příprava prezentace probíhá v přípravné fázi projektu. <b>(120 minut)</b> Poznámky: Prezentaci učitel proloží obrázky. Prezentace je rozdělena do dvou částí: historie Vietnamu a způsob života ve Vietnamu. Prezentace může obsahovat i mapu Vietnamu.	
4. Učitel rozdá žákům pracovní listy. <b>(2 minuty)</b>	
6. Učitel zkontroluje společně s žáky pracovní listy. <b>(10 minut)</b>	
7. Učitel si pracovní listy na konci hodiny vybere. <b>(3 minuty)</b>	
8. Učitel pracovní listy zkontroluje a vyhodnotí. Tato činnost probíhá po odběhnutí všech projektových výuk zaměřených na vietnamskou menšinu. <b>(120 minut)</b>	

**Poznámka:** Po odběhnutí tohoto bloku projektových výuk bude následovat proces sledování a kontroly projektu.

## **7. Projektová výuka:**

**Téma vyučovací hodiny:** Historie a způsob života Rusů.

**Místo:** 7. třída - základní škola v Přerově, hodina výchovy k občanství.

**Cíle hodiny:** Žáci vysvětlí, proč je Rusko považováno za most mezi Evropou a Asií. Žáci stručně charakterizují titul car. Žáci vysvětlí přídomek Ivana IV "Hrozný". Žáci odůvodní, proč byl Petr I nazýván také jako Petr Veliký. Žáci vyjmenují tři největší ruská města. Žáci charakterizují stručně vládu Kateřiny Veliké. Žáci vysvětlí pojem revoluce. Žáci vyjmenují alespoň tři dnešní státy, které patřily do Sovětského svazu. Žáci vysvětlí postavení Ruska jako světové velmoci, toto postavení odvodí z historie.

**Způsob ověření cílů:** diskuze se třídou, pracovní listy, pozorování hodiny.

**Formy výuky:** projektová výuka.

**Metody hodiny:** monologické metody (popis, vysvětlování, přednáška), dialogické metody (rozhovor, diskuze), projekce statická a dynamická.

**Časová délka projektové výuky:** 45 minut.

**Materiály a pomůcky:** psací potřeby, sešity na poznámky, připravená prezentace v programu PowerPoint, mapa světa, atlasy světa, interaktivní tabule a pracovní list.

**Lektor:** učitel výchovy k občanství.

Tabulka č. 24

<b><u>Projektové aktivity:</u></b>	<b><u>Aktivity ze strany žáků:</u></b>
1. Manažer projektu zajistí třídu s interaktivní tabulí. Tato činnost probíhá v přípravné fázi projektu. <b>(120 minut)</b>	1. Žáci podle výkladu vyplňují pracovní listy, které si na konci hodiny s učitelem zkontrolují.
2. Manažer projektu zajistí, že bude k dispozici mapa světa na projektovou výuku. Tato činnost probíhá v přípravné fázi projektu. <b>(30 minut)</b>	2. Žáci odpovídají na dotazy učitele a zapojují se do společné diskuze.

3. Manažer projektu zajistí, že budou k dispozici atlasy světa na projektovou výuku. Tato činnost probíhá v přípravné fázi projektu. <b>(30 minut)</b>	
4. Učitel si připraví prezentaci na dané téma v programu PowerPoint. Příprava prezentace probíhá v přípravné fázi projektu. <b>(120 minut)</b> Poznámky: Prezentaci učitel rozdělí na dvě části, první část se bude týkat historie Ruska (historie bude pojata z hlediska nejvýznamnějších panovníků Ruska), druhá část prezentace bude zaměřena na ruské zvyky a tradice. Učitel prezentaci vyplní obrázky.	
5. Učitel si připraví pracovní listy na probírané téma. Příprava pracovních listů probíhá v přípravné fázi projektu. <b>(120 minut)</b> Poznámka: Pracovní list, rovněž jako prezentace, obsahuje dvě části - historii a kulturu Ruska.	
6. Učitel podle připravené prezentace vede přednášku. <b>(30 minut)</b> Poznámky: Během přednášky probíhá diskuze s žáky. K přednášce dále učitel využívá připravenou mapu a atlas světa.	
7. Učitel na začátku hodiny rozdá pracovní listy. <b>(2 minuty)</b>	
8. Učitel na závěr projektové výuky společně s žáky zkontroluje pracovní listy. <b>(10 minut)</b>	
9. Učitel si pracovní listy na závěr hodiny vybere. <b>(3 minuty)</b> Poznámka: V další hodině je učitel znovu žákům rozdává.	

### **8. Projektová výuka:**

**Téma vyučovací hodiny:** Historie a způsob života Rusů.

**Místo:** 7. třída - základní škola v Přerově, hodina výchovy k občanství.

**Cíle hodiny:** Žáci popíší, jakým způsobem se slaví Vánoce v Rusku. Žáci vyjmenují dvě tradiční ruská jídla. Žáci vyjmenují alespoň dva tradiční ruské zvyky. Žáci vyjmenují nejslavnější kulturní památky v Rusku. Žáci popíší způsob života v nejhudších oblastech Ruska.

**Způsob ověření cílů:** diskuze se třídou, pracovní listy, pozorování hodiny.

**Formy výuky:** projektová výuka.

**Metody hodiny:** monologické metody (popis, vysvětlování, přednáška), dialogické metody (rozhovor, diskuze), projekce statická a dynamická.

**Časová délka projektové výuky:** 45 minut.

**Materiály a pomůcky:** psací potřeby, sešity na poznámky, připravená prezentace v programu PowerPoint, mapa světa, atlasy světa, interaktivní tabule a pracovní list.

**Lektor:** učitel výchovy k občanství.

Tabulka č. 25

<b><u>Projektové aktivity:</u></b>	<b><u>Aktivity ze strany žáků:</u></b>
1. Manažer projektu zajistí třídu s interaktivní tabulí. Tato činnost probíhá v přípravné fázi projektu. <b>(120 minut)</b>	1. Žáci podle výkladu vyplňují pracovní listy, které si na konci hodiny s učitelem zkontrolují.
2. Manažer projektu zajistí, že bude k dispozici mapa světa na projektovou výuku. Tato činnost probíhá v přípravné fázi projektu. <b>(30 minut)</b>	2. Žáci odpovídají na dotazy učitele a zapojují se do společné diskuze.
3. Manažer projektu zajistí, že budou k dispozici atlasy světa na projektovou výuku. Tato činnost probíhá v přípravné fázi projektu. <b>(30 minut)</b>	
4. Učitel podle připravené prezentace přednáší žákům o daném tématu. <b>(30 minut)</b> Poznámky: Během přednášky probíhá diskuze s žáky. K přednášce dále využívá připravenou mapu a atlas světa.	

5. Učitel na začátku hodiny rozdá žákům pracovní listy. (2 minuty)	
6. Učitel na závěr zkontroluje společně s žáky pracovní listy. (10 minut)	
7. Učitel si pracovní listy na závěr hodiny vybere. (3 minuty)	
8. Učitel po hodině pracovní listy zkontroluje a vyhodnotí. Tato činnost probíhá po odběhnutí všech projektových výuk zaměřených na ruskou menšinu. (120 minut)	

**Poznámka:** Po odběhnutí tohoto bloku projektových výuk bude následovat opět proces sledování kontroly projektu.

### **9. Projektová výuka:**

**Téma vyučovací hodiny:** Příprava vybraného tradičního jídla z romské, vietnamské a ruské národní kuchyně.

**Místo:** základní škola v Přerově, školní kuchyně.

**Cíle hodiny:** Žáci připraví jedno tradiční jídlo z romské, vietnamské a ruské kuchyně.

**Způsob ověření cílů:** pozorování žáků v průběhu hodiny, ochutnávka jídel.

**Formy výuky:** projektová výuka.

**Metody hodiny:** monologické metody (popis, vysvětlování), dialogické metody (rozhovor, diskuze), předvádění činností, pracovní činnosti.

**Časová délka projektové výuky:** 90 minut.

**Materiály a pomůcky:** psací potřeby, sešity na poznámky, recepty, suroviny, vybavená školní kuchyně.

**Lektor:** učitelé výchovy k občanství (alespoň dva).

Tabulka č. 26

<b><u>Projektové aktivity:</u></b>	<b><u>Aktivity ze strany žáků:</u></b>
1. Manažer projektu zajistí na projektovou výuku školní kuchyň. Tato činnost probíhá v přípravné fázi projektu. <b>(60 minut)</b>	1. Žáci dle instrukcí připraví vybrané jídlo. <b>(60 minut)</b>
2. Manažer projektu společně s učiteli vybere recepty. Na základě tohoto výběru manažer nakoupí suroviny a připraví je na projektovou výuku. Tyto činnosti probíhají v přípravné fázi projektu. <b>(180 minut)</b>	
3. Manažer projektu společně s učiteli sestaví porotu, která bude hodnotit připravená jídla. Tato činnost probíhá v přípravné fázi projektu. <b>(120 minut)</b>	
4. Učitel žákům představí tři recepty, podle kterých budou připravovat jídla. Každý recept reprezentuje jednu národnostní menšinu. <b>(15 minut)</b> Poznámka: Učitel nakopíruje recepty podle počtu žáků. Tato činnost probíhá v přípravné fázi projektu.	
5. Učitel rozdělí žáky do skupin, v těchto skupinách budou jídla připravovat. <b>(5 minut)</b> Poznámka: Každá skupina si vybere jedno tradiční jídlo. Jídla se mohou opakovat, avšak ve třídě musí být zastoupeny kuchyně všech tří národnostních menšin. Poznámka: Učitelé se také zapojují do příprav jídel.	
6. Porota ochutná a zhodnotí připravená jídla. Na základě hodnocení vyberou nejlépe připravené jídlo. <b>(10 minut)</b>	
7. Učitelé a manažer projektu zhodnotí eseje žáků. Tato činnost probíhá v závěrečné fázi projektu. <b>(240 minut)</b>	

**Poznámka:** Po odběhnutí této projektové výuky bude opět následovat proces sledování a kontroly projektu a také závěrečná fáze projektu, ve které bude projekt vyhodnocen a uskuteční se závěrečná porada.

## 5.10 Vyhodnocení projektu

Tabulka č. 27

<b>Projekt bude zhodnocen na základě těchto dokumentů a informací:</b>
pracovní listy,
vytvořené plakáty,
vyhodnocená jídla,
rozhovory s oběma lektory,
rozhovory s vybranými žáky, kteří se zúčastnili projektu,
eseje,
projektový deník,
zpráva o stavu projektu,
závěrečná zpráva.

**Závěrečná zpráva** bude shrnovat a hodnotit projekt celkovým pohledem.



## Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo srozumitelně vysvětlit a popsat tvorbu a řízení vzdělávacích projektů na základních a středních školách v Přerově a na základě takto získaných informací vytvořit vlastní návrh vzdělávacího projektu. Mám za to, že cíle bylo dosaženo.

Jak můžeme z diplomové práce vidět, tvorba a řízení projektů představuje proces, který se celkem skládá ze čtyř klíčových projektových fází a to ze zahajovací fáze, z fáze plánování, fáze realizace a z fáze, kdy dochází k ukončení a k vyhodnocení celého projektu, proto se tato fáze označuje také jako hodnotící. Podle těchto fází dostaly druhá a třetí kapitola svá pojmenování. Těmto kapitolám však předchází kapitola s názvem Efektivní školský management, jelikož projekt tvoří nedílnou součást každého managementu, lze i jej proto efektivně řídit, například za pomoci správně sestaveného týmu či vhodně zvolených porad. Klíčové prvky efektivního managementu jako manažer, leader, vize, plánování, okamžitý a správný přístup ke změnám, rizikům a konfliktům jsou rovněž klíčovými prvky i v projektu. Druhá kapitola této práce se zabývá projektem a jeho počátkem. U projektu je vždy důležité stanovit jak jeho počátek, tak také jeho konec. Než je však projekt zahájen, je nutné provést studii proveditelnosti. V rámci ní si položíme klíčové otázky, jejichž odpovědi nám prozradí, jestli se do projektu vůbec pouštět či nikoliv. Rovněž důležitá je i v této fázi SWOT analýza odhalující nejen silné a slabé stránky projektu. Tato fáze probíhá však především ve znamení stanovení cílů a klíčových aktivit. Za tímto účelem lze již i v této fázi využít hierarchickou strukturu, jejíž funkce nám umožňují si projekt rozepsat do podrobnějších částí. Takto podrobný popis využijeme i v dalších fázích projektového cyklu. Rovněž jím získáme i potřebné zdroje. Podrobný popis projektu je zaznamenán do užitečného dokumentu projektového řízení, kterým je logický rámec, jak už napovídá jeho název, logicky propojuje jednotlivé prvky projektu, čímž pomáhá si uvědomit, jak jednotlivé prvky projektu spolu úzce souvisí. Zde jsem v práci upozornila na to, že jednotlivé prvky projektu (hlavní cíl, dílčí cíle, aktivity a zdroje) spolu natolik souvisí, že změní-li se jeden, musí se odpovídajícím způsobem změnit i ty ostatní.

Podrobný popis projektu nachází své neocenitelné využití zejména ve fázi plánování, i z toho důvodu jsem se v této práci podrobněji zaměřila na hierarchickou strukturu (WBS), která představuje velmi funkční a efektivní nástroj při tvorbě a řízení projektu. Jejím provedením získáváme nejen dílčí cíle, ale také jednotlivé aktivity a zdroje projektu, čímž definujeme plán rozsahu projektu. WBS však také spolupracuje společně s Ganttovým

diagramem na časovém plánu. Jelikož WBS určuje i zdroje, zasahuje značně také do sestavení plánu nákladů. Jak vidíme, WBS se podílí na konstrukci všech základních plánů projektu. Její rozpis je proto pro projekt nenahraditelný a klíčový. I z tohoto důvodu bylo dílčím cílem této práce srozumitelně vysvětlit fungování WBS, aby bylo tohoto dílčího cíle dosaženo, zvolila jsem k jejímu vysvětlení vlastní příklad návrhu projektu, na němž jsem fungování WBS popsala.

Chceme-li náš projekt zrealizovat, potřebujeme plán, neboť podle plánu poběží celý proces realizace projektu. Klíčovými procesy této fáze je sledování a kontrola projektu, tomuto procesu věnujeme náležitou pozornost, jelikož může odhalit případné odchylky od plánu. Funkci záchrany plní rovněž i matice rizik, jejím vytvořením získáváme kontrolu nad riziky projektu. Všechny zde výše uvedené činnosti se nikdy neuskuteční bez projektového manažera a jeho týmu, jejich správná organizace odpovědností je pro úspěch projektu rovněž klíčová. Za tímto účelem využijeme matici odpovědnosti RACI nabízející podrobnější rozpis pracovních odpovědností.

Jak již bylo řečeno každý projekt má svůj začátek a také konec. V konečné fázi projektu sestavujeme závěrečnou zprávu, která hodnotí a uzavírá celý projekt, její sestavení nepodléhá žádným pravidlům, jediným kritériem se stává charakter projektu. Plánování, realizaci a ukončení projektu je věnována třetí kapitola této práce.

Předposlední, tedy čtvrtá kapitola je zaměřena na konkrétní projekty, které byly vybrány ze základních a středních škol v Přerově. Mým úkolem, kterým jsem si v této kapitole stavila, bylo vybrat, co nejzajímavější projekty. Výběr reprezentují například tyto projekty Společně se srdcem na dlani, Vodní svět ve školní zahradě, Minipodniky, Zvyšování právního vědomí studentů nebo Příběhy bezpráví. Každý tento projekt má svůj určitý cíl, jejich společným cílem je však předat žákům neocenitelné a zajímavé životní zkušenosti.

Tuto diplomovou práci uzavírá kapitola s názvem Vlastní tvorba návrhu projektu. Zde jsem uplatnila veškeré vědomosti z teoretické části, abych vytvořila vlastní návrh projektu. Tento návrh projektu je určený převážně do hodin výchovy k občanství na základních školách v Přerově, konkrétně cílí na žáky sedmých tříd. Projekt jsem pojmenovala: Poznej národnostní menšiny žijící v Přerově, jejich historii a způsob života. Z názvu vidíme, že se projekt soustředí na národnostní menšiny žijící v Přerově, a to konkrétně na romskou, vietnamskou a ruskou menšinu. Prostřednictvím projektu se žákům naskýtá možnost blíže nahlédnout do života těchto menšin. Projekt vychází z potřeby uvědomit si, že žijeme v multikulturním světě, tedy ve světě, kdy se neobejdeme bez vzájemné tolerance a pochopení.

## Seznam zkratk

IPMA	Mezinárodní organizace pro řízení projektů (International Project Management Association)
PMI	Instituce pro řízení projektů (Project Management Institute)

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1	Základní orientace - zaměření manažera a leadera
Tabulka č. 2	Klíčové body studie proveditelnosti
Tabulka č. 3	Logický rámec
Tabulka č. 4	Vlastní příklad rozpisu projektu
Tabulka č. 5	Příklad Ganttova diagramu
Tabulka č. 6	Příklad standardní matice odpovědnosti za úkol
Tabulka č. 7	Příklad matice odpovědnosti RACI
Tabulka č. 8	Metoda 5 C
Tabulka č. 9	Matice rizik
Tabulka č. 10	SWOT analýza projektu
Tabulka č. 11	Matice rizik projektu
Tabulka č. 12	Plán rozsahu projektu
Tabulka č. 13	Matice odpovědnosti za úkol RACI
Tabulka č. 14	Ganttův diagram (časový plán projektu – přípravná fáze projektu)
Tabulka č. 15	Ganttův diagram (časový plán projektu – hlavní fáze projektu)
Tabulka č. 16	Ganttův diagram (časový plán projektu – závěrečná fáze projektu)
Tabulka č. 17	Předpokládané náklady projektu
Tabulka č. 18	Aktivity projektové výuky č. 1
Tabulka č. 19	Aktivity projektové výuky č. 2
Tabulka č. 20	Aktivity projektové výuky č. 3
Tabulka č. 21	Aktivity projektové výuky č. 4

Tabulka č. 22	Aktivity projektové výuky č. 5
Tabulka č. 23	Aktivity projektové výuky č. 6
Tabulka č. 24	Aktivity projektové výuky č. 7
Tabulka č. 25	Aktivity projektové výuky č. 8
Tabulka č. 26	Aktivity projektové výuky č. 9
Tabulka č. 27	Vyhodnocení projektu

## Seznam obrázků

- Obrázek č. 1      Babičko, dědečku pojďme si číst
- Obrázek č. 2      Učíme se s počítačem
- Obrázek č. 3      Vodní svět využívající dešťovou vodu
- Obrázek č. 4      Příběhy bezpráví
- Obrázek č. 5      Minipodniky - závěrečná konference
- Obrázek č. 6      Zvyšování právního vědomí žáků
- Obrázek č. 7      Vyhledávání talentů
- Obrázek č. 8      Znaková řeč

## **Prameny a literatura**

BARKER, Stephen a COLE, Rob. *Projektový management pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 155 s. Management. ISBN 978-80-247-2838-4.

CABADA, Ladislav a kol. *Projektové řízení ve veřejném sektoru*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. 155 s. ISBN 978-80-7380-068-0.

EGER, Ludvík a kol. *Efektivní školský management*. 1 vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998. 224 s. ISBN 80-7082-430-1.

EGER, Ludvík a kol. *Management rizik vzdělávacích projektů*. 1 vyd. Plzeň: Nava, 2013. 158 s. ISBN 978-80-7211-453-5.

EGER, Ludvík a kol. *Strategie rozvoje školy*. 1. vyd. Plzeň: Cehtuma, 2002. 110 s. ISBN 80-903225-2-2.

CHVALOVSKÝ, Václav. *Řízení projektů, aneb, Překážkový běh na dlouhou trať*. 1 vyd. Praha: ASPI, 2005. 132 s. ISBN 80-7357-085-8.

KOUZES, James a POSNER, Barry Z. *Leadership challenge: jak zařídit, aby se ve firmách děly zázračné věci*. 1 vyd. Praha: Baronet, 2014. 388 s. ISBN 978-80-7384-853-8.

LEVIN, Benjamin. *Celoplošné zlepšení vzdělávacího systému*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta sociálních věd, 2014. 34 s. ISBN 978-80-87404-51-5.

LHOTKOVÁ, Irena, ŠNÝDROVÁ, Ivana a TURECKIOVÁ, Michaela. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. 1 vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 96 s. ISBN 978-80-7478-349-4.

MORAN, Brian a LENNINGTON, Michael. *Rok za 12 týdnů: zvládněte za 12 týdnů více, než jiní za 12 měsíců*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2014. 219 stran. ISBN 978-80-7261-271-0.

NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 182 s. ISBN 80-247-0392-0.

NEWTON, Richard. *The Practice and Theory of Project Management: Creating Value through Change*. New York: Palgrave Macmillan, 2009. s. 409.

PALÁNOVÁ, Irena a RATHOUSKÝ, Miloš. *Jak připravit projekty financované z evropských fondů v období 2007-2013: možnosti čerpání prostředků, příprava a zpracování projektu, konkrétní rady pro tvorbu a podávání projektu: praktická příručka pro školy*. 1. vyd. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2008. 42 s. ISBN 978-80-87063-16-3.

POKORNÁ, Gabriela. *Projekty - jejich tvorba a řízení*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008. 54 s. ISBN 978-80-244-1914-5.

POL, Milan a kol. *Když se školy učí*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2013. 196 s. ISBN 978-80-210-6130-9.

PRÁŠILOVÁ, Michaela. *Vybrané kapitoly ze školského managementu pro pedagogické pracovníky*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. 212 s. ISBN 80-244-1415-5.

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

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing školy*. 1. vyd. Zlín: Ekka, 1996. 382 s. ISBN 80-902200-8-8.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. 328 s. ISBN 978-80-7357-494-9.

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

TAYLOR, James. *Začínáme řídit projekty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0.

TROJANOVÁ, Irena. *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014. 120 s. ISBN 978-80-7478-656-3.

VYTLAČIL, Dalibor. *Projektové řízení a řízení projektů*. 1. vyd. Praha: Česká technika - nakladatelství ČVUT, 2008. 142 s. ISBN 978-80-01-04001-0.



## Elektronické zdroje

*Management: Motivace, motivování a motivační teorie* [online]. managementmania.com [cit. 26. 3. 2016]. Dostupné na: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>.

HOLACKÁ, Lucie a kol. *Kompetenční profil projektového manažera ve školství* [online]. nidv.projevypk.cz, 2010 [cit. 14. 12. 2015]. Dostupné na: <http://nidv.projevypk.cz/download/kp.pdf>.

*A Guide to the Project Management Body of Knowledge* [online]. 2.fiit.stuba.sk [cit. 14. 12. 2015]. Dostupné na: <http://www2.fiit.stuba.sk/~bielik/courses/msi-slov/reporty/pmbok.pdf>.

*Národní standard kompetencí projektového řízení* [online]. ipma.cz, 2012 [cit. 14. 12. 2015]. Dostupné na: <http://www.ipma.cz/wp-content/uploads/2014/10/narodni-standard-kompetenci-projektoveho-rizeni.pdf>.

MARX, Ernst a POL, Milan. *K projektové práci ve školách* [online]. comenius.upol.cz [cit. 14. 12. 2015]. Dostupné na: <http://www.comenius.upol.cz/documents/pol03cz.htm>.

Doležal, Jan. *Projektový manažer 250 – životní cyklus projektu* [online]. projektmanazer.cz [cit. 16. 4. 2016]. Dostupné na: <http://www.projektmanazer.cz/kurz/soubory/modul-d/d5.pdf>.

BALADA, Marek, CHOVANCOVÁ, Gabriela, SKALICKÝ, Michal. *Základní principy při zpracování a podávání projektů* [online]. ccvj.cz, 2008 [cit. 26. 3. 2016]. Dostupné na: <http://www.ccvj.cz/UserFiles/File/euprolek/M3/zakladni-principy-pri-zpracovani-a-podavani-projektu-studijni-text.pdf?PHPSESSID=b2fd91af92c696b06f67c34a36e5becd>.

*Management: Work Breakdown Structure* [online]. managementmania.com [cit. 26. 3. 2016]. Dostupné na: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>.

*Projektový manažer 250: WBS* [online]. projektmanazer.cz [cit. 26. 3. 2016]. Dostupné na: <http://www.projektmanazer.cz/faq/co-je-wbs>.

*Projektový manažer: Matice odpovědnosti* [online]. projektmanazer.cz [cit. 26. 3. 2016]. Dostupné na: <http://www.projektmanazer.cz/sites/default/files/dokumenty/2-4maticeodpovednosti.pdf>.

*ZŠ Trávník: Společně se srdcem na dani* [online]. webnode.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <http://spolecne-se-srdcem-na-dlani.webnode.cz/>.

ZŠ Trávník: *Společně se srdcem na dani (babičko, dědečku, pojďme si číst)* [online]. webnode.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <http://spolecne-se-srdcem-na-dlani.webnode.cz/babicko-dedecku-pojdme-si-cist/>.

ZŠ Trávník: *Společně se srdcem na dani (učíme se s počítačem)* [online]. webnode.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <http://spolecne-se-srdcem-na-dlani.webnode.cz/ucime-se-s-pocitacem/>.

ZŠ Trávník: *Vodní svět ve školní zahradě* [online]. webnode.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <http://evvo-2014.webnode.cz/>.

*Vodní svět ve školní zahradě: Fotogalerie z realizace projektu* [online]. webnode.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <http://evvo-2014.webnode.cz/fotogalerie-z-realizace-projektu/>.

ŽŠ a MŠ Jana Amose Komenského: *Stopy dětství našich rodičů a prarodičů* [online]. zsjakprerov.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <http://www.zsjakprerov.cz/zakladni-skola/projekty-sk-roku-20152016/vyznamne-projekty-sk-roku-20132014/stopy-detstvi-nasich-rodicu-a-prarodicu.html>.

ŽŠ a MŠ Jana Amose Komenského: *Příběhy bezpráví* [online]. zsjakprerov.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <http://www.zsjakprerov.cz/zakladni-skola/projekty-sk-roku-20152016/vyznamne-projekty-sk-roku-20132014/pribehy-bezpravi.html>.

*Jeden svět na školách: Příběhy bezpráví* [online]. jsns.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <https://www.jsns.cz/cz/pribehybezpravi/25/Pribehy-bezpravi.html>.

*Člověk v tísní: Příběhy bezpráví na 650 českých školách* [online]. clovekvtsni.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <https://www.clovekvtsni.cz/cs/tiskove-zpravy/pribehy-bezpravi-na-650-ceskych-skolach>.

ZŠ Svisle: *Minipodniky (exkurze)* [online]. zssvisle.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <http://www.zssvisle.cz/mene-dulezite-polozky/projekty/op-vk-projekty/exkurze/>.

*Projekt: Minipodniky (aktuality)* [online]. projektminipodniky.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <http://www.projektminipodniky.cz/aktuality>.

*Sdružení D: Nenávist na internet nepatří* [online]. sdruzenid.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <http://www.sdruzenid.cz/co-delame/nase-projekty/nenavist-na-internet-nepatri/>.

*ZŠ Velká Dlážka: Nenávist na internet nepatří* [online]. zsvd.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <http://www.zsvd.cz/projekty-a-aktivity-skoly/>.

*Soudcovská unie ČR: Zvyšování právního vědomí studentů středních škol* [online]. sucr.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <http://www.sucr.cz/zpravy-a-stanoviska/pripravovane-akce/303-zvysovani-pravniho-vedomi-studentu-strednich-skol.html>.

*Zvyšujeme právní vědomí studentů SŠGS* [online]. sirava.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <http://www.sirava.cz/2016/03/zvysujeme-pravni-vedomi-studentu-ssgs-prerov-sirava-7/>.

*Gymnázium Jana Blahoslava a Střední pedagogická škola: Znaková řeč* [online]. gjb-spgs.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: [http://www.gjb-spgs.cz/o-projektu-znakova-rec-projekty-op-vk-k\\_366.html](http://www.gjb-spgs.cz/o-projektu-znakova-rec-projekty-op-vk-k_366.html).

*Gymnázium Jana Blahoslava a Střední pedagogická škola: Vyhledávání a podpora talentů* [online]. gjb-spgs.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: [http://www.gjb-spgs.cz/o-projektu-vyhledavani-a-podpora-talentu-projekty-op-vk-k\\_369.html](http://www.gjb-spgs.cz/o-projektu-vyhledavani-a-podpora-talentu-projekty-op-vk-k_369.html).

*Gymnázium Jana Blahoslava a Střední pedagogická škola: Vyhledávání a podpora talentů (fotogalerie)* [online]. gjb-spgs.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: [http://www.gjb-spgs.cz/fotogalerie-vyhledavani-a-podpora-talentu-projekty-op-vk-k\\_370.html](http://www.gjb-spgs.cz/fotogalerie-vyhledavani-a-podpora-talentu-projekty-op-vk-k_370.html).

*Gymnázium Jana Blahoslava a Střední pedagogická škola: Znaková řeč (fotogalerie)* [online]. gjb-spgs.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: [http://www.gjb-spgs.cz/fotogalerie-znakova-rec-projekty-op-vk-k\\_367.html](http://www.gjb-spgs.cz/fotogalerie-znakova-rec-projekty-op-vk-k_367.html).

*Neboj se promluvit* [online]. nebojsepromluvit.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <http://www.nebojsepromluvit.cz/pribehy>.

*Business: Řízení rizik* [online]. businessinfo.cz, 27. 12. 2006 [cit. 26. 3. 2016]. Dostupné na: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rizeni-rizik-60523.html>.

*Metodika logického rámce* [online]. esfcr.cz [cit. 26. 3. 2016]. Dostupné na: [http://www.esfcr.cz/file/8233\\_1\\_1/](http://www.esfcr.cz/file/8233_1_1/).

*Pedagog, manažer: SMART* [online]. nidm.cz [cit. 26. 3. 2016]. Dostupné na: [http://userfiles.nidm.cz/file/KPZ/KA5-funkcni\\_vzdelavani/Dokumenty/Pedagog=manazer\\_B.pdf](http://userfiles.nidm.cz/file/KPZ/KA5-funkcni_vzdelavani/Dokumenty/Pedagog=manazer_B.pdf).

*Projekt: Minipodniky* [online]. projektminipodniky.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <http://www.projektminipodniky.cz/>.

*ZŠ Svisle: Minipodniky* [online]. zssvisle.cz [cit. 5. 4. 2016]. Dostupné na: <http://www.zssvisle.cz/index.php?mact=News,m74991,default,1&m74991pagenumber=5&m74991category=Projekty.html>.

## ANOTACE

<b>Jméno a příjmení:</b>	Bc. Martina Kovaříková
<b>Katedra:</b>	Katedra společenských věd
<b>Vedoucí práce:</b>	Mgr. Gabriela Cingelová, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2016

<b>Název práce:</b>	Vzdělávací projekty, jejich tvorba a řízení na základních a středních školách v Přerově
<b>Název v angličtině:</b>	Educational projects, their creation and management in elementary and high schools in Prerov
<b>Anotace práce:</b>	<p>Tato diplomová práce se zaměřuje na vzdělávací projekty, jejich tvorbu a řízení na základních a středních školách v Přerově. Vzdělávací projekty tvoří významný prvek školského managementu.</p> <p>Diplomová práce je členěna celkem do pěti kapitol, první čtyři kapitoly představují teoretickou část, poslední kapitola reprezentuje část praktickou. Konkrétně se jedná o tyto kapitoly: Efektivní školský management, Projekt a jeho počátek, Plánování, realizace a ukončení projektu, Vybrané vzdělávací projekty na základních a středních školách v Přerově a Vlastní tvorba návrhu projektu . První kapitola je věnována efektivnímu školskému managementu. Druhá kapitola je zaměřena již na projekt, konkrétně na jeho počátek. Třetí kapitola se zabývá plánováním, realizací a ukončením projektu. Čtvrtá kapitola popisuje vybrané projekty ze základních a středních škol v Přerově. Poslední, tedy pátá kapitola náleží vlastní tvorbě návrhu projektu, projekt je navržen pro základní školy v Přerově.</p>
<b>Klíčová slova:</b>	Management, projekt, vzdělávání, tvorba projektu, řízení projektu, projektový cyklus, plánování projektu, realizace projektu, ukončení projektu
<b>Anotace v angličtině:</b>	<p>This diploma thesis is concentrated on Educational projects, their creation and management in elementary and high schools in Prerov. Educational projects constitute a significant element of school management.</p> <p>This diploma thesis is represented into five chapters, the first four chapters provide a theoretical part, the last chapter represents the practical part. Specifically, the following chapters: Effective school management, Project and its</p>

	beginning, Planning, realization and completion of project, Selected educational projects for elementary and high schools in Prerov and Own creation project proposal. The first chapter is devoted to the effective school management. The second chapter is concentrated on the project, concretely its beginning. The third chapter deals with the planning, realization and completion of project. The fourth chapter describes the selected educational projects for elementary and high schools in Prerov. Last, a fifth chapter includes own creation project proposal, the project is designed for elementary schools in Prerov.
<b>Klíčová slova v angličtině:</b>	Management, project, education, creation project, management project, project cycle, planning project, project realization, project completion
<b>Přílohy vázané v práci:</b>	-
<b>Rozsah práce:</b>	93 s. (počet znaků 144 671)
<b>Jazyk práce:</b>	Český jazyk