

**Univerzita Palackého v Olomouci**  
**Cyrilometodějská teologická fakulta**

**Katedra křesťanské sociální práce**

*Humanitární a sociální práce*

Lenka Kosejková

*Návrh projektového záměru na téma Interkulturní vzdělávání na  
základní škole v regionu Samtskhe-Javakheti v Gruzii.*

Bakalářská práce

vedoucí práce: Mgr. Ing. Květoslava Princová

2011

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně a že jsem všechny použité informační zdroje uvedla v seznamu literatury.

V Olomouci dne 5. srpna 2011

Ráda bych poděkovala své vedoucí práce Ing. Mgr. Květě Princové za odborné vedení práce, za cenné rady, přínosné podmínky a také za ochotu, vstřícnost a trpělivost.

# Obsah

Úvod .....	6
<b>1 Základní pojmy .....</b>	<b>8</b>
1.1 Projekt .....	8
1.2 Interkulturní vzdělávání .....	8
1.2.1 Cíl a kompetence interkulturního vzdělávání .....	9
1.2.2 Metody interkulturního vzdělávání .....	10
1.3 Soužití kultur .....	11
1.4 Gruzie .....	11
1.4.1 Gruzie jako předmět humanitární a rozvojové pomoci .....	12
1.4.2 Specifika regionu Samtskhe-Javakheti .....	13
<b>2 Projektový záměr a vlastnosti projektu .....</b>	<b>15</b>
2.1 Projektový záměr .....	15
2.2 Vlastnosti projektu .....	15
2.3 Projektový cyklus .....	16
<b>3 Jednotlivé fáze projektového cyklu na konkrétním příkladu projektového záměru .....</b>	<b>18</b>
3.1 Identifikace .....	18
3.1.1 Analýza stakeholderů .....	18
3.1.2 Analýza potřeb cílové skupiny .....	19
3.1.3 Analýza rizik .....	20
3.1.4 Analýza problémů .....	21
3.1.5 SWOT analýza .....	22
3.2 Plánování .....	23
3.2.1 Logický rámec projektu .....	23
3.2.1.1 Záměr .....	24
3.2.1.2 Cíle .....	25
3.2.1.3 Výstupy .....	25
3.2.1.4 Aktivity .....	26
3.2.1.5 Indikátory a jejich zdroje ověření .....	27
3.2.1.6 Předpoklady a rizika .....	28
3.2.2 Časový rozvrh projektu .....	28
3.2.3 Rozpočet projektu .....	29

3.2.3.1	Zahraniční rozvojová spolupráce České republiky.....	30
3.2.3.2	Program transformační spolupráce .....	32
3.2.3.3	Nadace Open Society Fund .....	33
3.3	Realizace a monitoring .....	33
3.4	Evaluace.....	34
	<b>Závěr .....</b>	<b>36</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>37</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>41</b>

# Úvod

Ve své bakalářské práci zpracovávám návrh projektového záměru na téma Interkulturní vzdělávání na základní škole v regionu Samtskhe-Javakheti. Tento návrh projektového záměru, je zasezen do teritoriálně i kulturně odlišného prostředí než je Česká republika. Projekt jsem zasadila do regionu Samtskhe-Javakheti, který je specifický tím, že není etnicky homogenní – žijí v něm nejen Gruzínci, ale i Arméni, Ázerbájdžánci, vnitřně přesídlené osoby z Abcházie či Jižní Osetie. Rozvojový projekt

Cílem mé práce je popsat proces realizace projektového záměru a prezentovat tento projektový záměr na konkrétním příkladu. V projektovém záměru využívám metodu interkulturní vzdělávání za jejíhož použití, chci přispět k rozvoji konkrétní komunity a jejího prostředí, ve kterém žije. Přínos této práce, pro mě jako studentku oboru Sociální a humanitární práce, vnímám v tom, že se mohu naučit jak napsat dobrý projekt a porozumět logice a kontextu vzniku projektů. Vždyť právě většina neziskových organizací, nejen v České republice ale po celém světě, je odkázána právě na projekty a jejich tvorbu, neb ty jsou pro ně jedním z důležitých zdrojů příjmů. A proto považuji schopnost umět napsat projekt jako velmi podstatnou, která by měla být absolventům našeho oboru vlastní. Při psaní projektu se nejedná o pouhé monotónní vyplňování tabulek, je velmi důležité pochopit souvislosti a kontext projektu; porozumět a respektovat jiné kulturní zvyklosti, odehrává-li se projekt v kulturně odlišném prostředí; brát ohledy na potřeby cílových skupin; umět vést rozhovory a řešit konfliktní situace, apod.

V případě mé bakalářské práce se jedná o práci teoretickou, která je založena na zhodnocení relevantní literatury a zpracování originálního konkrétního návrhu projektového záměru. Struktura projektu je založená na již zažitých a osvědčených postupech, které uvádějí různé organizace či instituce. Projekt je originální v tom, že jej doplňuji vlastními poznatky a postřehy. Struktura projektu je následující: první kapitola se věnuje pojmům potřebným pro pochopení projektového záměru; v druhé kapitole podrobněji popisují vybrané projektové náležitosti; třetí kapitola je stěžejní a skládá se z jednotlivých fází projektového cyklu, které krok za krokem popisují tvorbu projektu, kterou já doplňuji skutečnostmi, které se týkají mého konkrétního projektového záměru na téma interkulturní vzdělávání na základní škole v regionu Samtskhe-Javakheti v Gruzii.

Téma zpracování projektového záměru pro bakalářskou práci vychází z poznatků, které jsem načerpala během mého osmiměsíčního pobytu v Gruzii. Gruzie je řazena mezi země, kam je nutné směřovat intervenci a uskutečňovat projekty, které pomohou místním lidem vymanit se z kruhu chudoby. Můj projektový záměr se prioritně orientuje na práci s mládeží na základní škole. Navštívila jsem několik základních škol a mohla tak formou pozorování a dotazování porovnat úrovně a přístupy ke vzdělávání nejen mezi jednotlivými regiony Gruzie, ale také mezi Českou republikou a Gruzii. Během posledního roku proběhla v zemi velmi rychlá a náhlá transformace vzdělávacího systému, během níž se stěžejními předměty stala výuky angličtiny a informatiky. Děti se přeorientovávají na dění na západě (v Evropě, Americe), ale jako by se tím odvracely od vlastního skutečného světa, který je obklopuje, a byly jim vtlačovány neobjektivní stereotypní informace o bezproblémovém životě na západě. Můj projektový záměr je postaven na interkulturním vzdělávání, které se snaží žákům otevírat a nastiňovat různé situace z různých úhlů pohledů a nevidět svět černo-bíle.

Uvědomuji si, že projektový záměr, který zde zpracovávám, se nezakládá na historických analýzách, kvalitativním výzkumu či statistikách, ale jak vypovídá samotný název mé práce, jedná se o zpracování návrhu projektové záměru, pro který vycházím z toho, jak jsem situaci poznala a vnímala potřebnost a užitečnost tohoto tématu v gruzínském prostředí.

# 1 Základní pojmy

Cílem první kapitoly je objasnit a upřesnit stěžejní pojmy a souvislosti. Především pojmy projekt a interkulturní vzdělávání hrají důležitou roli v rámci návrhu projektového záměru, jehož zpracování se věnuji. Do této kapitoly jsem také zařadila Gruzii, abych zde mohla prezentovat důvody, proč jsem si zvolila tuto zemi a konkrétně její region Samtskhe-Javakheti pro místo realizace projektového záměru. Poslední téma, které v této kapitole popisují, se týká soužití kultur.

## 1.1 Projekt

Ve své bakalářské práci zpracovávám návrh projektového záměru, který by se neměl plést s pojmem projekt. V knize *Projektový management* definuje význam slova projekt Václav Němec (2002, s. 11) takto: „Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení.“ Obecně lze o projektu tvrdit, že důležitý je nejen jeho výsledek, ale také proces plánování, kterým vytyčeného výsledku dosáhneme. Důkazem může být anglosaské pojetí slova projekt, které vymezuje projekt především jako proces plánování a řízení rozsáhlých operací.

Publikace *T-Kit – Řízení projektů* uvádí, že projekt by měl mít tyto předpoklady (Abrignani, Gomez, Vilder, 2000, s. 28): „Projekt je metodou, která nám umožňuje přenést se od nápadu k akci a při níž dochází ke strukturaci různých fází tohoto projektu; cílem projektu je změnit (společenské) prostředí, ve kterém je implementován; formuje se v určitém společenském, prostorovém a časovém kontextu; je produktem kolektivní činnosti; zahrnuje vyhodnocení, které zajišťuje propojení mezi nápadem a akcí.“

## 1.2 Interkulturní vzdělávání

Návrh projektového záměru, jehož zpracování je cílem mé bakalářské práce, je zaměřen na interkulturní vzdělávání. Nejen Gruzie ale celý Kavkaz je oblastí, kde se střetává východní a západní kultura a kde se mísí nejrůznější etnika s odlišnými



zvyklostmi. Interkulturní vzdělávání proto vidím jako vhodný nástroj, který může nenásilnou formou pomoci k vzájemnému respektování a pochopení.

Interkulturní výchova je forma vzdělávání, která přispívá k vytváření respektujících vztahů mezi příslušníky z odlišných sociokulturních prostředí. Interkulturní vzdělávání se snaží předcházet napětí mezi různorodými skupinami, diskriminaci, xenofobii, rasovému násilí, apod. (*Definice a cíle interkulturního vzdělávání*, nedatováno)

Interkulturní vzdělávání zprostředkovává žákům nejen poznání vlastního kulturního zakotvení, ale i porozumění odlišným kulturám, rozvíjet v nich smysl pro spravedlnost, solidaritu a toleranci, vést je k chápání a respektování neustále se zvyšující sociokulturní rozmanitosti a otevírat před nimi cestu k porozumění různým způsobům života, myšlení a vnímání světa. Interkulturní vzdělávání (IKV) je příprava na život v multikulturní realitě, příprava na sociální, politické i ekonomické aspekty interakce mezi lidmi s odlišným sociokulturním zázemím. Snahou IKV je vytvářet způsobilost jednotlivých osobností chápat, respektovat jiné kulturní zázemí než své vlastní. (*Interkulturní vzdělávání*, 2002)

### **1.2.1 Cíl a kompetence interkulturního vzdělávání**

Nejvýstižněji cíl IKV popisuje tato definice (*Interkulturní vzdělávání*, 2002, s. 6): „Cílem interkulturního vzdělávání je připravovat studenti na život v kulturně pluralitní společnosti, tak že je vybaví potřebnými kulturními kompetencemi.“ Tím se dostáváme k důležitému pojmu kompetence, který představuje znalosti, dovednosti a postoje, které by si měli studenti na základě IKV osvojit.

Znalosti představují porozumění historickému zakotvení vlastní i cizích sociokulturních skupin žijících nejen v okolí studentů, ale i v jiných vzdálených zemích; uvědomění si, že sociokulturní zázemí posiluje, ale může i omezovat identitu jedince a schopnost rozpoznat a kriticky hodnotit různé projevy a aspekty odlišných sociokulturních vzorců. (*Interkulturní vzdělávání*, 2002)

Dovednosti a schopnosti, které publikace *Interkulturního vzdělávání* popisuje, představují tyto konkrétní schopnosti (2002, s. 15): „Schopnost orientovat se v kulturně pluralitním světě a využívat interkulturní kontakty a dialog k obohacení sebe i druhých;

dokáží přispívat k nekonfliktnímu soužití různých sociokulturních skupin v prostředí občanské společnosti a dokáží čelit projevům intolerance a diskriminace.“

A poslední třetí kompetence postoje představuje toleranci, respekt a otevřenost k odlišným skupinám a životním formám, včetně vědomí podílet se na přiměřeném a spravedlivém řešení konfliktů. (*Interkulturní vzdělávání*, 2002).

Na první pohled se může zdát, že výše zmíněné postoje a dovednosti jsou pouhou idealistickou představou o světě bez válek a konfliktů. Ale přejeme-li si opravdu svět, kde vládne mír a lidé se nevráždí pro svůj původ či náboženské vyznání, musíme někde začít a právě interkulturní vzdělávání vnímám jako vhodný nástroj a prostředek pro budování míru.

## **1.2.2 Metody interkulturního vzdělávání**

V interkulturním vzdělávání nejsou studenti pouze pasivními objekty výuky, ale stávají se aktéry, kteří mohou sami ovlivnit a přinést nové nápady a vzhled do výuky. Autoritativní metody nemohou být ve výuce IKV tolerovány. Naopak je kladen důraz na interakci mezi učitelem a studenty a mezi studenty navzájem. (*Interkulturní vzdělávání*, 2002).

Metody IKV nejsou striktně ohraničené a proto se mohou navzájem prolínat. Mezi nejčastěji používané metody řadíme diskuzi, brainstorming, skupinové vyučování, simulační hry a dramatizaci, kritické myšlení a projektové vyučování. Diskuze je využívána k formulaci názorů, k vyjasňování vlastních postojů, rozvíjení dovednosti racionální argumentace a schopnosti naslouchat. Cílem brainstormingu je vyprodukovat co nejvíce myšlenek či nápadů bez studu či promýšlení, ty se poté formou diskuze protřídí, opraví nebo vyloučí. Tato metoda slouží k zjišťování postojů, vymyšlených nových nápadů či postupů a je i hojně využívána v neziskové a ziskové sféře při tvorbě nových projektů. Smyslem simulačních her a dramatizace jsou vyjadřované postoje, názory a strategie jednání nikoliv však perfektní herecké ztvárnění. Hraním rolí si studenti osvojují schopnost empatie a mohou si vyzkoušet nové role, se kterými by se mohli setkat v současné multikulturní realitě. (*Interkulturní vzdělávání*, 2002)

## 1.3 Soužití kultur

Můj projektový záměr, přispět k vytváření respektujících vztahů mezi různými kulturami, je velmi smělý, protože se nehodlá smířit s pouhou tolerancí mezi různými kulturami. Tolerance, tak jak jí líčí Jan Sokol ve své knize *Malá filozofie člověka* má český ekvivalent snášenlivost a definuje ji jako (1998, s. 251): „Schopnost či ochotu snášet to, co se nám nelíbí a nemůžu s tím nic udělat.“ Málokdo se však zamyslí nad skutečným významem tohoto, v současném světě velmi frekventovaného, slovíčka, které je nositelem negativního hodnocení, toho co tolerujeme. Nepříjemnost, kterou tolerujeme, ale nesmí překročit jisté mezi. Velmi výstižný příklad, kam může tolerance vést, popisuje opět Sokol (1998, s. 253):

„V Jugoslávii žili lidé donedávna mezi sebou v klidu a míru a ještě rok před konfliktem nikdo nevěřil, že by se mohlo něco tak hrozného stát. Dařilo se jim jakž takž slušně, a tak se na sebe smáli a tolerovali si navzájem, že jsou trochu jiní: to přeci nikomu nevadí. A pak se poměry začaly zhoršovat, přišla inflace a připravila lidi o majetek a každý se začal rozhlížet kolem sebe, kdo za to za všechno může. Na kom bych si mohl vylít zlost. Najednou si všimnu, že soused je nějaký divný a jiný – musím si na něj dát pozor. Totéž samozřejmě napadne souseda a jednoho krásného dne jeden druhého zahlédne, jak si nese domů sekeru nebo pušku. A už je zle. Co dřív nevadilo a dalo se tolerovat, je najednou smrtelné nebezpečí a ze souseda se přes noc může stát nepřítel. Také spoléhat na to, že se sousedy dobře vyjdeme jen proto, že si navzájem nevadíme, je hrozně, hrozně málo.“

Tento příklad by se dal i velmi dobře vztáhnout na region Samtskhe-Javakheti, jen s tím rozdílem, že tam zatím k žádnému válečnému konfliktu nedošlo, ale rozhodně se musí vzít v potaz, že se jedná o horkou půdu, kde podobný konflikt není vyloučený. A proto je dobré začít vést dialog o respektu a nikoliv jen toleranci. Mládež, která tvoří cílovou skupinu projektového záměru, bude mít skrze interkulturní vzdělávání možnost, najít sama odpověď na otázku, co mají tzv. oni a my společného, a to nejen v kontextu jejich vlastního regionu, země, vesnice, ale i v globálním měřítku.

## 1.4 Gruzie

Gruzie je republika přibližně stejné rozlohy jako Česká republika. V Gruzii žije necelých pět milionů obyvatel, nachází se v jihozápadní části Asie, ale i přesto malá část gruzínského území zasahuje i do Evropy. Gruzie sousedí na severu s Ruskem, na

východě s Ázerbájdžánem, na jihu s Arménií a s Tureckem a východní pobřeží je omíláno Černým mořem. Území, na kterém se nachází dnešní Gruzie, začalo být osídlováno již v 1. tisíciletí př. n. l., proto má Gruzie velmi bohatou a pestrou historii, která se ovšem neobešla bez bojů a krveprolití. Gruzie byla pod nadvládou římskou i byzantskou, v 11. a 12. století zažívala jako knížectví největší rozmach, který byl však následně zastaven vpádem Mongolů, poté se první konečně nezávislé státní celky dostaly pod nadvládu Turecka dnešního Íránu a proto Gruzie požádala o ochranu svého území té doby ještě carské Rusko a stala se tak protektorátní zemí. Proces připojování Gruzie k Rusku byl završen, ale Gruzíni měli výhrady proti ruské nadvládě. Po potlačeném odboji se Gruzie, Arménie a Ázerbájdžán spojily a vytvořily nezávislou federativní demokratickou republiku. Ta se ale po pár měsících rozpadla a tak vznikla Gruzínská nezávislá republika. Ta ale neměla dlouhého trvání a roku 1921 byla obsazena Rudou armádou, což mělo za následek vytvoření Gruzínské sovětské socialistické republiky. Následujících 70 let strávila Gruzie v rámci Svazu sovětských socialistických republik. V dubnu 1991 dosáhla Gruzie vysněné nezávislosti a stala se demokratickou republikou. Napříč všemi generacemi současných Gruzínců tedy stále panuje velká nevraživost vůči Rusku i samotným Rusům. (Matulová, 2010)

„Etnické konflikty v Abcházii a Jižní Osetii vyhnaly mnoho obyvatel z konfliktních oblastí do nitra Gruzie, kde ale nebylo dost pracovních příležitostí. Lidé navíc prchali jen s tím nejnutenějším, proto po příchodu do Gruzie doplnili řady chudých. Propast mezi majetnými elitami a chudými se stále více prohlubovala.“ (Matulová, 2010)

Od tzv. růžové revoluce v roce 2003, kdy v následujícím roce v nových volbách vyhrál Michail Sakashvili, se sociální, ekonomická i politická situace pomalu mění k lepšímu. Intervence ze zahraničí jsou sice stále potřeba, ale situace se již nejeví tak neutěšitelnou jako krátce po posledním konfliktu v létě roku 2008.

#### **1.4.1 Gruzie jako předmět humanitární a rozvojové pomoci**

Po konfliktu s Abchází, který se odehrál v devadesátých letech minulého století, a konfliktu s Ruskem o území Jižní Osetie, se Gruzie stala objektem humanitární a rozvojové pomoci. V současné době se možné pozorovat stále se rozvíjející humanitární

i rozvojové intervence, které jsou primárně zacíleny na vnitřně přesídlené uprchlíky z výše zmíněných oblastí. Pomoc do Gruzie přinášejí nejen vlády rozvinutých zemí, působí zde i mezinárodní humanitární organizace jako například američtí World Vision, Care, International Organization for Migration či Lékaři bez hranic.

Gruzie je prioritní projektovou zemí zahraniční rozvojové spolupráce a proto v ní působí i české nevládní organizace – například Charita Česká republika, Člověk v tísni, Adra, Organizace pro pomoc uprchlíkům, apod. Rozvojovou pomoc, její důvody a konkrétní příklady popisuje na svých webových stránkách Česká rozvojová agentura: „Rozvojová spolupráce České republiky s Gruzii byla ovlivněna dopady konfliktu s Ruskem v roce 2008 a soustředila se primárně na odstraňování následků tohoto konfliktu. Masivní přesuny stovek tisíců uprchlíků měly za následek enormní zatížení systému zdravotní péče. Díky pomoci České republiky bylo možné nejen udržet stávající dostupnost zdravotní péče pro vnitřní uprchlíky, ale také ji významným způsobem zlepšit jak na úrovni místní primární péče (opravy a vybavení ordinací praktických lékařů), tak na úrovni sekundární péče v okresních nemocnicích (přístroje, vybavení operačních sálů).“ (*Gruzie*, nedatováno)

Mezi další projekty realizované českými subjekty na území Gruzie patří například: program na podporu prevence a včasné diagnostiky onkologických onemocnění u žen, podpora zpracovatelských a odbytových družstev v provinciích Samegrelo, Samtskhe/Javakheti a Guria, strategický plán rozvoje laboratorní kontroly pitných vod v Gruzii, elektrifikace odlehlých horských oblastí s využitím obnovitelných zdrojů energie, obnova dostupnosti pitné vody ve vesnicích v konfliktní zóně u hranic s Jižní Osetií. (*Gruzie*, nedatováno)

#### **1.4.2 Specifika regionu Samtskhe-Javakheti**

Gruzie se skládá z devíti administrativních krajů a dvou autonomních republik. Kraj Samtskhe-Javakheti, do jehož teritoria je můj projektový záměr zasazen, se nachází v jižní části Gruzie při hranicích s Arménií a Tureckem a skládá se ze šesti okresů. Přibližně žije v kraji Samtskhe-Javakheti kolem 200.000 obyvatel. Geograficky se jedná o náhorní plošinu, která je ze severu oddělena Malým Kavkazem. Region je z pohledu Tbilisi izolovaný, ale naopak z pohledu Jerevanu hlavního města Arménie dobře

přístupný. V regionu Samtskhe-Javakheti žijí vedle sebe tři relativně odlišné skupiny Gruzíni; Arméni, kteří tvoří až 54% populace regionu a v neposlední řadě i muslimští Ázerbájdžánci, kteří již tvoří menší zastoupení. Stejně jako ve zbytku Gruzie, i tady platí za úřední jazyk gruzínština, ale ve většině případů je komunikačním jazykem ruština, kterou ovládají velmi dobře všechna tři výše zmíněná etnika. (*Podpora občanské participace a rozvoje kapacit místní samosprávy v Samtskhe/Javakheti, Gruzie, nedatováno*)

## 2 Projektový záměr a vlastnosti projektu

V této kapitole se věnuji jednotlivým vybraným pojmům nezbytným pro tvorbu projektu. Tyto pojmy vysvětlím obecně, a pokud to bude možné, uvedu, jak se konkrétně dotýkají mého návrhu projektového záměru.

### 2.1 Projektový záměr

Slovník Evropských strukturálních fondů definuje záměr jako konkrétní představu o budoucím projektu. Projektový záměr je většinou případů znázorňován jako několikastránkový dokument, který podává o projektu základní informace. („*Projektový záměr*“, nedatováno)

Ve své práci projektový záměr nezpracovávám do uceleného dokumentu, ale základní informace jako např. zdroje financování; harmonogram; analýzy, cíle, výstupy a aktivity, které jsou součástí projektového záměru, popisují v jednotlivých kapitolách.

### 2.2 Vlastnosti projektu

Většina projektů, má identické rysy na základě, kterých můžeme projekt nazvat projektem. Publikace *Projektový management* popisuje čtyři základní charakteristiky projektů (Němec, 2002, s. 11): „Projekt sleduje konkrétní cíl; definuje strategii vedoucí k dosažení daného cíle; určuje nezbytně nutné zdroje a náklady včetně přínosů z realizace záměru; vymezuje začátek a konec projektu.“

S dalšími vlastnostmi, které jsou typické pro projekty, jsem se setkala v publikaci *T-Kit - Řízení projektů*, ve které jsou popsány výběrem tyto vlastnosti (Abrignani, Gomez, Vilder, 2000, s. 28): „Projekty jsou realistické; jsou vymezeny časem a prostorem; skládají se z částí; jsou komplexní, kolektivní a jedinečné a dají se hodnotit.“

Návrh projektu, který v této práci zpracovávám, obsahuje většinu z výše uvedených vlastností. Sleduje konkrétní záměr, kterým je přispět k vytváření respektujících vztahů mezi různými kulturami. Projekt seskládá z jednotlivých částí,

které představuje projektový cyklus. Nezbytně nutné zdroje pro realizaci projektu uvádím odhadem rozpočtu, který je vyčíslen na 800.360 tis. korun českých. Projekt je časově ohraničen, je naplánován na 20 měsíců a teritoriálně je zasazen do základní školy v regionu Samtskhe-Javakheti v Gruzii.

## 2.3 Projektový cyklus

Definice projektového cyklu není jednotná a tak je možné najít různé odlišné definice. Slovník pojmů na stránkách Evropských fondů definuje projektový cyklus takto („*Projektový cyklus*“, nedatováno): „Projektový cyklus je celý proces od promyšlení projektového záměru, nalezení vhodného dotačního titulu a zdroje financování, zpracování žádosti, předložení žádosti k posouzení, uskutečnění projektu, administrace a vyhodnocení projektu.“

Popis projektového cyklu, ze kterého budu vycházet, uvádí *Manuál projektového cyklu Zahraniční rozvojové spolupráce České republiky*, který vydal pro Ministerstvo zahraničních věcí České republiky Ústav mezinárodních vztahů. Význam projektového cyklu je ve výše zmíněném manuálu popsán jako postup od obecného ke konkrétnímu, který je řádně připravený a na příslušných úrovních postupně schvalovaný. Projektový cyklus obsahuje 5 fází: programování, identifikace, formulace, realizace a monitoring a nakonec evaluace. První a poslední fáze probíhá na úrovni Ministerstva zahraničních věcí České republiky a prostřední tři fáze jsou v kompetencích České rozvojové agentury či nevládních neziskových organizací. (*Manuál projektového cyklu Zahraniční rozvojové spolupráce České republiky*, 2006). V příloze č. 1 uvádím grafické znázornění projektového cyklu.

Fáze programování, která je v kompetencích Ministerstva zahraničních věcí ČR, je určena pro programové země zahraniční rozvojové spolupráce. Gruzie spadá do zemí projektových tzv. zemí bez programu spolupráce, pro které platí, že se fáze programování neprovádí. (Procházka, 2010).

Jednotlivé fáze projektového cyklu na sebe ve většině případů navazují. Ukončení jedné fáze by mělo plynule přecházet do fáze následující. Tím však není vyloučeno, aby se jednotlivé fáze nemohli překrývat. Pokud se fáze překrývají organizace projektu je o něco komplikovanější a proto musí být dbáno zvýšené opatrnosti.



Fáze identifikace, formulace neboli plánování, realizace, monitoringu a evaluace podrobněji popisují v následující kapitole, kde je dávám do kontextu s projektovým záměrem.

## **3 Jednotlivé fáze projektového cyklu na konkrétním příkladu projektového záměru**

Fáze projektového cyklu jsem rozdělila do samostatných kapitol, které tvoří stěžejní část mého návrhu projektového záměru na téma Interkulturní vzdělávání na základní škole v regionu Samtskhe-Javakheti v Gruzii.

Nejdříve každou z fází popíši a vysvětlím. V případech, ve kterých to je možné, doplňuji fáze konkrétními metodami či postupy, které se při realizaci projektů používají a vedou k naplnění záměru projektu. Většinu těchto metod a postupů jsem načerpala během mého studia či praxe.

### **3.1 Identifikace**

Ve fázi identifikace tým pracovníků sbírá informace důležité pro tvorbu projektu. Probíhá identifikace teritoria, politických vztahů, sociálně kulturního zázemí, cílových skupin, potřeb, apod. Pro svůj projekt jsem si zvolila pět různých analýz, které v jednotlivých podkapitolách popisují a dávám do kontextu s projektovým záměrem.

#### **3.1.1 Analýza stakeholderů**

Pojmenování „stakeholders“ je převzaté z anglického jazyka a do češtiny může být překládáno jako „zainteresované strany“. Správný český ekvivalent však nebyl dosud ustanoven, proto budu i já pracovat s anglickým pojmem „stakeholders“. V managementu toto pojmenování představuje jednotlivce, skupiny lidí, instituce, firmy, organizace, média, apod., které mají vliv na projekt či jsou ovlivňovány konkrétním projektem. (*Zainteresované strany - stakeholderi*, nedatováno). Stakeholdery můžeme rozdělit na dvě základní skupiny: přímé stakeholdery a nepřímé stakeholdery. Do první skupiny řadíme například příjemce pomoci, cílové skupiny projektu a osoby, pro které je projekt realizován, a mají z něj užitek. Nepřímou skupinu tvoří osoby či subjekty, které projekt ovlivňuje sekundárně (nikoliv cíleně).

V mém projektu jsou přímými stakeholdery žáci 9. stupně základní školy, kteří tvoří cílovou skupinu projektu, žáci 5. stupně základní školy a učitelé, kteří budou proškoleni o interkulturním vzdělávání. Mezi nepřímé stakeholdery řadím osoby v nejbližším okolí cílové skupiny žáků, tedy rodinu, kamarády, příbuzné; učitele a jejich rodiny. V konečném výsledku může mít projekt vliv na celou komunitu a obráceně – samotná komunita můžeme ovlivnit chod projektu – podpořit ho a dál rozvíjet nebo v tom horším případě odmítnout a bojkotovat. Této možné překážce by však měla předejít podrobná analýza potřeb cílové skupiny, kterou uvádím v následující kapitole.

### **3.1.2 Analýza potřeb cílové skupiny**

Další analýzou, kterou bych krátce popsala, je analýza potřeb cílové skupiny, která pomáhá zjistit skutečné potřeby skupiny, zhodnotit udržitelnost projektu, zjistit očekávání cílových skupin od projektu, zhodnotit naše možnosti se skutečností. Tato analýza obsahuje (*Projektová analýza*, nedatováno):

- vymezení cílové skupiny
- velikost a popis cílové skupiny
- vymezení podskupin v rámci cílové skupiny
- vlastní definice potřeb skupiny
- prokázání zájmu cílové skupiny
- analýzu potřeb cílové skupiny z hlediska poptávky
- analýzu potřeb cílové skupiny z hlediska nabídky

Hlavní cílovou skupinu mého projektu tvoří žáci devátého stupně základní školy ve městě Akhaltsikhe v regionu Samtskhe-Javakheti. Cílovou skupinu tvoří přibližně 35 žáků ve věku kolem patnácti let. V projektovém záměru se počítá ve třídě se zastoupením menšinových skupin, například Arméni, Ázerbájdžánci, hendikepovaní, děti z různých sociálních vrstev, apod.

Analýza potřeb z hlediska nabídky i z hlediska poptávky vychází z již uskutečněných šetření, díky kterým, jsme sesbírali odpovědi zainteresovaných skupin na otázky typu: co považují za nejpalčivější problémy, co by chtěly řešit, které oblasti pomoci považují za prioritní, apod.

### 3.1.3 Analýza rizik

Definice rizik existuje nespočet, proto jsem vybrala tu, která se nejvíce dotýká rizik projektů a ohrožuje naplnění projektových cílů. Takovou definici jsem našla v publikaci *Management rizik projektů* a ta popisuje riziko takto (Korecký, Trkovský, 2011, podle Office Government Commerce, 2007 s. 33-34): „Riziko je nejistá událost nebo soubor událostí, které, pokud nastanou, budou mít účinek na dosažení cílů. Riziko se skládá z kombinace pravděpodobnosti výskytu vnímané hrozby nebo příležitosti a velikosti jejího dopadu na cíle. Hrozba je použita k popisu nejisté události, která by mohla mít negativní dopad na cíle nebo přínosy; příležitost popisuje příznivou událost, která by mohla mít příznivý dopad na cíle nebo přínosy.“

Cílem analýzy rizik je objevit co nejvíce možných rizik projektu, porozumět jejich podstatě, správně je popsat a je-li to možné snažit se minimalizovat jejich výskyt (Korecký, Trkovský, 2011). Do této analýzy je dobré zapojit co nejvíce možných zainteresovaných osob či skupin.

Ve škole jsme se naučila metodu, která je postavena na míře pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho míře negativních důsledků na projekt. Jedná se o graf, který na jedné ose ukazuje míru pravděpodobnosti výskytu rizika a na ose druhé ukazuje, do jaké míry by mělo riziko dopad na hodnocenou aktivitu. Z tohoto jednoduchého grafu následně vyloučíme, zdali projekt či jiná analyzovaná aktivita nejsou ohroženy (pravděpodobnost výskytu rizika je malá nebo platí druhá varianta, že pravděpodobnost výskytu rizika je vysoká, ale jeho dopad na projekt je minimální) nebo naopak je výskyt rizika velmi pravděpodobný a dopad na aktivitu či projekt by měl při podstoupení rizika katastrofální dopad.

Graf analýzy rizik uvádím v příloze č. 2. Tento graf zobrazuje riziko, že rodiče zakáží dětem navštěvovat hodiny interkulturního vzdělávání. Dopad na projekt by mělo toto riziko velmi vysoký a negativní, neboť by učitelé neměli koho vzdělávat. Pravděpodobnost výskytu tohoto rizika je však nízká, protože jsme před zahájením celého projektu provedli analýzu potřeb cílové skupiny, pro rodiče a místní autority byla realizována osvětová akce týkající se interkulturního vzdělávání a byl vyžádán písemný souhlas rodičů a ředitele s výukou předmětu interkulturního vzdělávání.

### 3.1.4 Analýza problémů

Jako velmi srozumitelnou a optimální metodu pro identifikaci problému považují metodu zvanou problémový strom. Na stránkách Evropské komise je popsána tato metoda takto (*Zjednodušený postup pro sestavování stromu a logického rámce*, nedatováno): „Problémový strom ukazuje důsledky problému, jeho prvotní příčiny a umožňuje určit skutečné důvody dosavadní neuspokojivé situace.“. Tuto metodu si lze představit jako strom, jehož kmen tvoří hlavní analyzovaný problém, jeho kořeny představují příčiny a původ problému a větve stromu, jež vyrůstají z kmene, zobrazují výsledky a důsledky hlavního problému. Znázornění problémového stromu uvádím v příloze č. 3. Analýza problémového stromu se využívá při různých fázích projektu k řešení různých problémů. Já jí prezentuji na školení učitelů. Analýza povede k definování témat pro výuku IKV. Učitelé měli za úkol definovat problém, který ve svém okolí vnímají a který jejich život negativně ovlivňuje. Za hlavní problém byla označena nelegální migrace. Jako příčiny, tedy kořeny problému, byly definovány: špatný přístup na trh práce; nedostatek informací o nebezpečích, která s sebou nelegální migrace přináší; zavedený stereotyp o bohatém západu; absence prevence nelegální migrace; mládež, která absolvuje základní školu, nemá informace o tom, kde sehnat práci, požádat o dávky, zaregistrovat se na úřadě práce, apod. a jako poslední původ problému definuji tlak ze strany společnosti na nezaměstnané muže, kteří ztrácí roli hlavy/živitele rodiny a proto se rozhodnou opustit rodinu a odejít nelegální cestou do zahraničí za vysněným výdělkem. Za důsledky problému, v grafickém znázornění představují větve stromu, byly uvedeny takto: zvýšený výskyt alkoholismus a gamblerství jedinců, kteří neuspějí na pracovním trhu; ohrožení na životě; deprese; výskyt sebevražedných tendencí; děti a prarodiče zůstávají sami, pokud jejich živitelé odjedou za prací a z manželek se stávají matky samoživitelky. V příloze číslo tři je problémový strom graficky znázorněn a popsán. Příčiny a důsledky jsou označeny čísly, tak aby se k sobě mohly přiřadit, aby byla viditelná provázanost. Díky této analýze budou definována témata, která budou moci být zahrnuta do výuky. Tyto témata vzejdou z definování příčin problému, například: příčinou hlavního problému je absence nelegální migrace – do výuky bude zařazeno téma migrace; žáci se dovědí, co je to migrace, kam lidé nejčastěji migrují, jaké jsou nejčastější příčiny migrace; co je to brain-drain, jaká je úloha agentur, jak se nestát obětí nelegální migrace, apod.

### 3.1.5 SWOT analýza

SWOT analýza se dá všestranně aplikovat. Václav Cejthamr ve své knize *Management a organizační chování* popisuje SWOT analýzu takto (2005, s. 41): „Jedná se o metodu, která kvalitativně vyhodnocuje všechny možné stránky projektů, problémů, fungování firem, apod.“ Pojmenování SWOT analýza je převzaté z angličtiny a jednotlivá písmena představují první písmena níže uvedených slov:

Strengths = přednosti (silné stránky)

Weaknesses = nedostatky (slabé stránky)

Opportunities = příležitosti

Threats = hrozby

SWOT analýza je rovněž považována za nástroj, který analyzuje vnitřní faktory projektu (přednosti a nedostatky) a vlastnosti vnějšího prostředí (příležitosti a hrozby), jež mohou mít výrazný vliv na řešený projekt. SWOT analýzu a její pozitivní dopady na projekt popisuje Cejthamr (2010, s. 41-42) takto: „Analýzou vzájemné interakce jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu. Analýza vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.“

SWOT analýzu, kterou jsem vypracovala konkrétně pro projektový záměr, naleznete v příloze č. 4. Škrty na financování rozvojových projektů na ministerstvu zahraničních věcí ČR, může značně ohrozit náš projekt, protože se s ním chystáme na příslušném ministerstvu žádat o dotaci. Taktéž může projekt ohrozit vysoká konkurence při podávání žádostí o dotaci. Tyto dva faktory představují hrozby. Naopak příležitostí nám v tomto případě je existence evropských zdrojů, u kterých se také můžeme ucházet o dotace. Z minulých zkušeností při žádání o dotace z EU máme vysokou procentuální úspěšnost schválení projektu. A další příležitostí je zájem o projekt z gruzínské strany. Naši vnitřní silnou stránku tvoří: zkušení pracovníci ohledně žádání dotací z EU;

znalost gruzínských poměrů, která plyne z dlouhodobé působnosti v Gruzii v předešlých letech; věrohodní a zkušenostmi léty prověřeni partneři na gruzínské straně. Ovšem slabou stránkou nám je v tomto případě vysoká pracovní vytíženost pracovníků. Z této analýzy bych usoudila, že je dobré projekt realizovat a zažádat o financování na evropské úrovni. Jelikož na to ale nemám kapacity – současní pracovníci jsou vytíženi jinými projekty, vyhlásila bych výběrové řízení na koordinátora projektu, který by o dotaci u evropské unie zažádal a pokud by byl projekt schválený mohl být placený z rozpočtu projektu.

## **3.2 Plánování**

Fáze plánování, která může být také nazývána formulace, vychází z informací získaných během první identifikační fáze. Proces plánování je velmi komplikovaný a jeho výsledkem jsou nejdůležitější dokumenty celého projektu. Jedná se především o rozpočet, harmonogram a také nesmíme opomenout důležitý nástroj řízení projektového cyklu matici logického rámce. Význam jednotlivých pojmů popisují níže a opět je zasazují do kontextu projektového záměru.

### **3.2.1 Logický rámec projektu**

Jako jeden z praktických nástrojů řízení projektového cyklu je i logický rámec projektu, který napomáhá k strukturovanému a systematickému uvažování o projektu. Logický rámec je nejčastěji uváděn ve fázi formulace, ale může být využíván i v jiných fázích, ve kterých přispívá k zabezpečení a zvýšení kvality projektu.

Logický rámec představuje analytický přístup, jehož výstupem je matice logického rámce. „Matice zachycuje kauzální vztahy mezi jednotlivými úrovněmi projektu a hlavní externí faktory kritické pro průběh a úspěch projektu. Jsou v ní zachyceny také indikátory hodnocení a způsoby jejich ověření. Na základě matice logického rámce jsou determinovány potřebné vstupy projektu a jeho rozpočet. (*Manuál projektového cyklu zahraniční rozvojové spolupráce české republiky, 2006, s. 6*)“

Matice logického rámce je představována jako tabulka s provázanými vztahy mezi jednotlivými položkami. V levém sloupci jsou za sebou zařazeny tyto pojmy: záměr projektu, cíle projektu, výstupy projektu a nakonec aktivity. Horní část tvoří, v řadě následující jednotlivě vedle sebe, tyto pojmy: popis projektu, objektivně ověřitelné ukazatele, zdroje ověření ukazatelů a poslední položku tvoří předpoklady a rizika.

Z položek v levém sloupci je možné vyčíst základní logiku matice (*Matice logického rámce*, nedatováno, s. 1): „Aktivity budou realizovány za předpokladu, že jsou zajištěny dostatečné zdroje; výstupy budou vyprodukovány za předpokladu, že jsou realizovány aktivity; cíle mohou být dosaženy za předpokladu, že jsou vyprodukovány výstupy. Je-li dosaženo cílů, tyto cíle by měly přispět k pozitivnímu dlouhodobému dopadu (záměru) projektu. Tato celá logika ovšem předpokládá současné splnění předpokladů, definovaných ve čtvrtém sloupci matice, na příslušné úrovni podle vertikální logiky projektu.“

V příloze č. 5 uvádím grafické znázornění matice logického rámce a v příloze č. 6 jsem zpracovala zkrácenou verzi matice logického rámce pro samotný projekt. Pro přehlednost jsem z tabulky vyřadila položku aktivity. Aktivitám jsem se rozhodla věnovat zvláštní přílohu č. 7, ve které jednotlivé aktivity zpracovávám do Gantova schématu.

### **3.2.1.1 Záměr**

V publikaci *Managemet rozvojových projektů*, autoři popisují, záměr jako vzdálený cíl projektu. Účelem každého záměru projektu je mít pozitivní dopad a zasáhnout nejen cílovou skupinu, ale co největší skupinu lidí. (Svoboda, Němečková, 2006).

Záměrem mého projektu je přispět k vytváření respektujících vztahů mezi různými kulturami. Různými kulturami nejsou myšleny pouze rozdílné národnosti, etnika, ale celý svět jako jedna velká multi-kulturní společnost, která se ve spoustě věcí liší, ale ve které také mají jednotlivé kultury spoustu věcí společných. Projektový záměr je zasazen do regionu Samtskhe-Javakheti, kde vedle sebe žijí různé národnosti s různými zvyky a tradicemi. Tento region je dobrým ukázkovým příkladem našeho multikulturního světa, kde vedle sebe žijí na první pohled velmi rozdílné skupiny. Projektový záměr chce dosáhnout dialogu mezi těmito pestrými skupinami a předejít



možným střetům, které jsou, vinou neznalosti jednoho druhým, pomyslnou horkou půdou. Můj projektový záměr je velmi smělý, protože se nehodlá smířit s pouhou tolerancí mezi skupinami. Tolerance, tak jak jí líčí Jan Sokol ve své knize „*Malá filozofie člověka*“ má český ekvivalent snášlivost a definuje ji jako schopnost či ochotu snášet to, co se nám nelíbí a nemůžu s tím nic udělat.

### **3.2.1.2 Cíle**

Důsledkem realizovaných aktivit a výstupů dochází k zlepšení situace - tedy cílovému stavu projektu. (Svoboda, Němečková, 2006, s. 14). Cíle představují očekávaný cílový stav, který může být definován zlepšením určité situace či pozitivní změnou (*Matice logického rámce*, nedatováno).

V projektovém záměru jsem definovala dva cíle, jejichž dosažením naplňují projektový záměr. První cíl se týká snižování stereotypních, xenofobních a rasistických předsudků a druhý zapojení základní školy do vzdělávání formou interkulturního vzdělávání. Snižování stereotypních, xenofobních a rasistických předsudků zahrnuje nejen předsudky, které panují mezi samotnými obyvateli regionu Samtskhe-Javakheti, ale jsou myšleny i v globálním měřítku.

### **3.2.1.3 Výstupy**

Výstupy představují konkrétní výsledky projektu směřující k splnění cíle. V matici logického rámce jsou nejčastěji uváděny v trpném rodě nebo jako podstatné jméno. Výstupy musejí být časově i věcně identifikovatelné a jsou garantovány na základě projektových aktivit a poskytnutých vstupů. Ve svém projektovém záměru uvádím ke každému cíli tři výstupy.

Osvětová akce, publikace o interkulturním vzdělávání a periodikum představují výstupy, jejichž prostřednictvím dosáhnu cíle snižování stereotypních, xenofobních a rasistických předsudků. Osvětová akce se odehraje v červnu a bude zorganizována učiteli a žáky za podpory školy, místních autorit a samosprávy. Je naplánováno, že se akce zúčastní minimálně 200 lidí. Na akci se zúčastnění dozvědí o interkulturním vzdělávání a jeho přínosech, žáci formou prezentací představí své nabitě vědomosti a poznatky nebo mohou interaktivní formou představit jedno z témat, kterému s během IKV věnovali. Publikace o interkulturním vzdělávání bude sepsána učiteli a bude

obsahovat přínosy IKV, postřehy, doporučení či nové nápady týkající se výuky IKV, názory a poznatky samotných žáků, souhrnné hodnocení devítiměsíční výuky IKV, zhodnocení a popsání osvětové akce, apod. Publikace bude vydána po skončení výuky a po realizaci osvětové akce. Celkem bude vydáno 1000 výtisků, které budou dále roz distribuovány mezi širokou veřejnost. Periodikum bude každé tři měsíce reflektovat výuku IKV a je primárně určeno pro stakeholdery. Periodikum budou opět sestavovat učitele, ale nejsou vyloučeny příspěvky samotných žáků, kteří budou mít možnost vyjadřovat se k problémům či naopak pozitivním přínosům a reflektovat témata, která byla v předešlých třech měsících probírána.

Pro cíl zapojení základní školy do vzdělávání formou interkulturního vzdělávání musím naplnit tyto výstupy: výuka předmětu interkulturního vzdělávání pro žáky devátého stupně základní školy, workshop pro žáky pátého stupně základní školy, workshopy pro učitele. Výuka předmětu IKV bude probíhat po dobu devíti měsíců od září do května. Jedna přednáška bude trvat dvě vyučovací hodiny (90minut). Osnovu probíraných témat a jejich zařazení do výuky budou sestavovat učitelé sami na základě absolvovaného školení s českými školiteli interkulturního vzdělávání. Pro možnost kontroly výuky během realizace projektu, budou učitelé psát měsíční reporty a dle potřeby budou mít možnost konzultace s českými školiteli formou skypeových hovorů. Po dobu měsíce března budou realizovány workshopy pro žáky pátých tříd. Celkem pět workshopů, které se uskuteční jednou týdně po dobu 90minut, budou v kompetencích žáků devátých tříd, kteří tak budou předávat své nabyté znalosti a poznatky z hodin IKV svým mladším spolužákům. Jednotlivé přednášky vždy vytvoří jedna skupina žáků, tak aby se všichni během lektorování vystřídali. Tyto workshopy budu samozřejmě probíhat za podpory vyučujícího pedagoga IKV. Posledním výstupem je realizace workshopu pro učitele ze tří různých základních škol. Lektory v tom workshopu budou 2 proškolení učitelé a účastníci budou tři zástupci jednotlivých školy. Tento workshop slouží k předání know-how o vzdělávání formou interkulturního vzdělávání a k propagaci a šíření interkulturního vzdělávání.

#### **3.2.1.4 Aktivity**

Aktivity představují jednotlivé úkoly a činnosti, které jsou nezbytné pro vyprodukování výstupů (*Matice logického rámce*, nedatováno).

Aktivity uvádím v přehledné tabulce v příloze č. 7. Tady pro příklad uvedu konkrétní aktivity pro výstup vydávání periodika. První aktivitou bude sestavit třídní novinářský tým; zorganizovat pravidelná setkávání; nakoupit nezbytné potřeby pro vznik periodika (papíry, tužky, flip-charty, fixy, apod.); rozdělit odpovědnosti mezi jednotlivé členy týmu; každé tři měsíce vydávat periodikum; provádět monitoring, jestli jsou dodržovány termíny, náklady, obsah periodika, apod.; určit distributory periodika a distribuční kanály; rozdistribuovat publikaci.

### **3.2.1.5 Indikátory a jejich zdroje ověření**

Indikátory neboli objektivně ověřitelné ukazatele nám říkají, jakým způsobem budou měřeny cíle projektu a výstupy projektu. Od indikátorů projektového záměru se poslední dobou upouští, protože v některých případech prostě není možné indikátor vyjádřit nebo by jeho výsledek mohl být pozorován až na několik let. Když jsem přemýšlela o indikátoru, který by vyjádřil úspěšnost mého projektového záměru, napadly mě například smíšené sňatky, které bouraly stereotypy a xenofobní předsudky vůči příslušníkům jiného etnika či národnosti nebo společné podnikatelské aktivity, které by byli doloženy podepsanými smlouvami. Tyto indikátory by se týkaly cílové skupiny žáků, kteří absolvovali výuku formou interkulturního vzdělávání, ale byly by pozorovatelné až za několik let.

Zdroje ověření ukazatelů uvádějí, odkud budou čerpány informace pro ověření indikátorů na úrovních cílů, vstupů a v některých případech i záměrů.

Indikátorem pro první cíl snižování stereotypních, xenofobních a rasistických předsudků je, že žáci absolvovali výuku formou IKV a absolvování je podmíněno splněním 90% účasti na hodinách IKV. Jako zdroj ověření by byly v tomto případě podepsané osnovy o interkulturním vzdělávání ředitelem, prezenční listiny s účastí žáků, certifikáty žákům, kteří absolvovali předmět IKV, vyplněné dotazníky mapující povědomí o IKV u žáků devátého stupně, u žáků pátého stupně a veřejnosti. Uvedu ještě příklad indikátorů a jejich zdrojů ověření pro výstup workshopů pro žáky pátého stupně základní školy. Jedním z indikátorů je samotná realizace pěti workshopů, které proběhnou jedenkrát týdně po dobu devadesáti minut v měsíci březnu. Splnění workshopu je podmíněno 90% účastí třídy pátého stupně. Zdroje ověření těchto

indikátorů je prezenční listina žáků, fotodokumentace, certifikáty žákům pátého stupně, kteří absolvovali předmět IKV a certifikáty o lektorování žákům devátého stupně.

### **3.2.1.6 Předpoklady a rizika**

Předpoklady a rizika představují klíčové externí faktory, které by mohly ovlivnit průběh realizace a především úspěšnost projektu. Svoboda a Němečková píše o předpokladech a rizicích toto (2002, s. 16): „Předpoklady projektu jsou důležité a neovlivnitelné pozitivní externí faktory nezbytné pro úspěch projektu. Rizik představují negativní faktory, které mohou ovlivnit postup či úspěch projektu. Tato rizika nejsou však příliš pravděpodobná nebo mohou být částečně pod kontrolou.“

Já v matici uvádím jako jeden z předpokladů spolupráci autorit, ředitele, pedagogů, veřejnosti a žáků nebo aktivní přístup mládeže v hodinách IKV. Jako riziko naopak vnímám slabou podporu ze strany autorit nebo prodlevy v realizaci.

### **3.2.2 Časový rozvrh projektu**

Ve fázi plánování nesmí být opomenuto sestavit harmonogram neboli časový rozvrh projektu, který musí být nejen zdůvodnitelný ale především realistický. Tvorba harmonogramu je sestavena na základě struktury projektu. (Baker, Cole, 2009)

Při sestavování harmonogramu je vhodné vytvořit dvě základní úrovně harmonogramu. První úroveň představuje harmonogram celého projektu, který obsahuje i ty nejvzdálenější etapy. Tento harmonogram nemusí být rozpracován podrobně na dny či týdny. Měl by udávat představu, kterou se jednotlivými dílčími kroky budeme snažit naplnit. Druhá úroveň harmonogramu by se měla týkat bezprostředně blízkých aktivit, a proto je nutné, aby byla velmi podrobně rozpracovaná. Důvodem tak podrobného rozpracování je nejen přehled o právě probíhajících aktivitách, ale také častější možnost monitoringu a kontroly a následného vyhodnocení, jestli jsou termíny projektu dodržovány.

Harmonogram celého projektového záměru by vypadal následovně. Projekt je naplánovaný na 20 měsíců. První tři měsíce bude probíhat fáze identifikace, poté dva měsíce fáze formulace. Realizace aktivit projektového záměru bude probíhat po dobu 14 měsíců. Bude započata červencovým školením učitelů a skončí v srpnu následujícího

roku, kdy proběhne poslední aktivita, kterou je workshop pro učitele ze tří základních škol v Gruzii. Fáze monitoringu bude probíhat průběžně a fáze evaluace bude realizována měsíc po poslední aktivitě, tedy v září.

Druhý příklad podrobného časového rozvrhu prezentuje výstup workshop pro žáky pátého ročníku. Harmonogram popisují v týdnech, ale ve skutečnosti by byl detailně rozpracován na jednotlivé dny i s uvedením odpovědnosti za konkrétní úkoly. V lednu po skončení pravoslavných Vánoc si studenti začnou připravovat v průběhu hodin IKV své workshopy. Prvním úkolem je sestavit pět týmu a vymezit témata, která budou prezentována. V měsíci únoru bude týden co týden jedna skupina lektorů svým spolužákům představovat jejich pojetí a způsob vedení workshopu – na závěr každé ukázky proběhne debata a dle vyslovených názorů a poznámek budou mít možnost žáci-lektoři přednášku ještě upravit. Pro tuto aktivitu je nutná domácí příprava týmů. Žákům je touto formou projevena důvěra a dochází k bližší interakci mezi učitelem a žákem, který si na chvíli vyzkouší roli učitele. Po skončení únorových tréninkových workshopů, přichází s prvním březnovým týdnem první workshop pro žáky pátého stupně. Až se vystřídá všech pět týmů během pěti týdnů, bude uskutečněno následující týden hodnotící setkání žáků-lektorů i žáků participantů, na konci kterého dostanou žáci pátého stupně certifikáty o absolvování workshopu o IKV a žáci devátého dostanou certifikáty o vedení workshopu.

### 3.2.3 Rozpočet projektu

Rozpočet projektu tvoří jednu z nejdůležitějších a také nejnáročnějších projektových položek. Prostředky pro financování projektu lze sehnat z různých zdrojů. Pro rozvojové projekty mohou pocházet finanční prostředky například z rezortních ministerstev České republiky na základě získání dotačního titulu; z Úřadu pro rozvoj a spolupráci EuropeAid, z českých i mezinárodních nadací a fondů. „*Organizace, která žádá o finanční podporu svého projektu, se musí zpravidla na jeho financování podílet. Zdroje, ze kterých lze pokrýt tento podíl, jsou různé. Patří mezi ně například sbírky, dotace, příspěvky či vlastní prostředky.*“ (Klimková, 2009, s. 26)

Mezi hlavní rozpočtové položky Svoboda s Němečkovou řadí (2006): osobní náklady (management, experti, personál), cestovní náklady (mezinárodní cestovné,

místní doprava, ubytování, víza, cestovní pojištění), vybavení a dodávky zboží (hmotný a nehmotný majetek, materiál a zásoby, energie), přímé náklady v místě realizace (pronájem nemovitostí, služby), subdodávky (práce, tlumočení, tisk, finanční služby), přímou podporu cílovým skupinám (cestovné, stravné, školení, stipendia) a ostatní uznatelné přímé náklady projektu. Položka nepřímých administrativních nákladů by měla tvořit určitou procentuální část z celkového rozpočtu projektu.

Odhad rozpočtu na můj projektový záměr činí kolem 800. 360 tis. korun českých. Jsou v něm zahrnuty tyto položky: plat manažera projektu s úvazkem 0,5, náklady na školení v ČR (včetně letenek, víz, ubytování), kancelářské potřeby, tisk publikace, edukativní materiály, apod. V této bakalářské práci nezpracovávám podrobný rozpočet, ale rozhodla jsem se v následujících podkapitolách uvést dva teoreticky možné zdroje financování pro můj návrh projektového záměru.

### **3.2.3.1 Zahraniční rozvojová spolupráce České republiky**

Z konceptu zahraniční rozvojové spolupráce České republiky, je patrné, že právě Gruzii je třeba věnovat pozornost a směřovat k ní pomoc, která bude mít pozitivní dopad na místní lidi i obecně na tuto krásnou zemi s ohromným potenciálem.

Zákon o zahraniční rozvojové spolupráci a humanitární pomoci poskytované do zahraničí definuje zahraniční rozvojovou spolupráci jako (*Zákon č. 151/2010, §2*): „Souhrn činností hrazených ze státního rozpočtu, jejichž cílem je přispět k odstraňování chudoby, k ekonomickému a sociálnímu rozvoji, k ochraně životního prostředí, jakož i k podpoře demokracie, dodržování lidských práv a řádné správy věcí veřejných v rozvojových zemích“

Strategickým cílem české rozvojové politiky je odstraňování chudoby a podpora bezpečnosti a prosperity prostřednictvím efektivního partnerství, které umožní chudým a málo rozvinutým zemím realizovat jejich rozvojové cíle. Výchozí bod představují Rozvojové cíle tisíciletí. Klíčový stimul pro rozvoj představují demokratické formy vládnutí, udržitelný ekonomický růst, zapojování rozvojových zemí do mezinárodního obchodu, sociální rozvoj a péče o životní prostředí.

Poskytováním rozvojové pomoci přispívá ČR k zajištění bezpečnosti a stability na globální úrovni i k předcházení konfliktů na regionální a lokální úrovni, omezení nežádoucí migrace, bezpečnosti v oblasti životního prostředí, podpoře demokracie,

dodržování lidských práv a základních svobod a posilování právního státu. (*Zahraniční rozvojová spolupráce, nedatováno*)

Na období 2010 – 2017 vláda České republiky schválila Koncepti zahraniční rozvojové spolupráce. Ve schválené koncepci byly určeny prioritní programové země a tzv. prioritní projektové země. Gruzie byla zařazena do projektových zemí (=prioritních zemí bez programu spolupráce), ve kterých bude potřebná a žádoucí rozvojová spolupráce probíhat formou individuálních projektů. „Gruzie byla do tohoto seznamu zařazena v návaznosti na poskytnutí mimořádných prostředků na rekonstrukční pomoc po ozbrojeném konfliktu v roce 2008.“ (*Koncepce zahraniční rozvojové spolupráce České republiky na období 2010-2017, nedatováno, s. 14*) V současné době je proto možné v Gruzii nalézt nejednu českou neziskovou nevládní organizaci, která tam kratší či delší dobu působí. Příkladem uvedu dvě z nich. První bych zmínila Charitu Česká republika, která v Gruzii působí intenzivněji od roku 2008, ale měla do Gruzie intervence již po konfliktech v devadesátých letech. Právě teď má Charita Česká republika v Gruzii aktuální projekty se zaměřením na podporu zemědělství, prevenci onkologických onemocnění a rozvoj pečovatelských služeb (*Charita Česká republika v Gruzii, nedatováno*). Druhou organizací, která působí v Gruzii již od roku 2005 je Člověk v tísni, který realizuje projekty orientující se na rozvoj občanské společnosti a podporu ekonomického rozvoje (*Gruzie, nedatováno*).

Koncepce zahraniční rozvojové spolupráce identifikuje nejen prioritní země, ale také prioritní oblasti, kterým se bude v letech 2010 – 2017 věnovat. Celkem je identifikováno 5 sektorových priorit: životní prostředí; zemědělství; sociální rozvoj (včetně vzdělávání, sociálních a zdravotnických služeb); ekonomický rozvoj a v neposlední řadě také podpora lidských práv a společenské transformace. (*Dvoustranná rozvojová spolupráce. Nedatováno.*)

Právě do oblasti sociálního rozvoje by mohl být zasazen můj návrh projektového záměru, ve kterém se věnuji zavádění interkulturního vzdělávání do gruzínských základních škol. Interkulturní vzdělávání má mnohostranné zaměření a proto by mohlo naplňovat i oblast podpory lidských práv a společenské transformace, která se v případě mého návrhu projektu zaměřuje především na práci s mládeží.

### 3.2.3.2 Program transformační spolupráce

Zahraniční politika a především zahraniční rozvojová spolupráce je úzce provázána s Programem transformační spolupráce, který byl v roce 2010 aktualizován vydáním přílohy Koncepce transformační politiky. Program transformační spolupráce se orientuje na vybrané země s nedemokratickými režimy, které mají zájem o demokratizaci poměrů, a na země, které procházejí procesem transformace. Konkrétně se jedná i o země, které jsou v souladu s prioritami zahraniční rozvojové spolupráce. Proto je i do tohoto programu začleněna Gruzie. Program transformační spolupráce definuje své vlastní sektorové priority. Mezi ně patří podpora rozvoje občanské společnosti, spolupráce s místními správami, média, mládež a vzdělávání a obránci lidských práv. (*Koncepce transformační politiky a popis Programu transformační spolupráce, 2005*)

Můj projektový záměr s tématem interkulturního vzdělávání by mohl vyhovovat tematické prioritní oblasti Mládež a vzdělávání, která je v příloze Koncepce transformační politiky specifikována takto (*Program transformační spolupráce, nedatováno, s. 2*): „*Oblast Mládeže a vzdělávání se soustředí na výchovu k aktivnímu občanství; kritickému přístupu k informacím; schopnosti formulovat a prezentovat názory; a dále na rozšíření nabídky vzdělávacích metod a témat ve výuce (např. multikulturní výchova, ochrana životního prostředí, zvyšování povědomí o lidských právech, apod.)*.“ Většina z výše zmíněných témat odpovídá záměru mého projektu či jednotlivým aktivitám, které jsou uvedeny v matici logického rámce.

Před odevzdáním mé práce byla na stránkách Ministerstva zahraničních věcí České republiky zveřejněna nová Koncepce zahraniční politiky, která obsahuje stejné prioritní země, ale bohužel tematické priority byly pozměněny. Nová koncepce vyjmenovává a popisuje tyto prioritní témata: občanská společnost, obránci lidských práv; média a přístup k informacím; právní stát a řádná, demokratická správa; volební procesy a v neposlední řadě rovnost a nediskriminace (*Transformační politika, nedatováno*). Přesto však Program transformační spolupráce zůstává relevantním zdrojem pro financování mého projektového záměru, který by mohl naplňovat prioritní téma rovnost a nediskriminace.



### 3.2.3.3 Nadace Open Society Fund

Nadace Open Society Fund (OSF) je součástí mezinárodní sítě nadací George Sorose. George Soros je americký finančník maďarského původu ale především to je známý filantrop a zakladatel a v současné době i prezident mezinárodní sítě nadací, které podporují vytváření otevřených, demokratických společností, založených na vládě práva, transparentní veřejné správě, svobodě tisku a respektu k lidským právům. (George Soros, nedatováno) Dostupné 02.08.2011 na <http://www.osf.cz/cz/o-nadaci/soros/>

Nadace OSF Praha byla založena v roce 1992 a od počátku svého působení v České republice představuje významnou nezávislou organizaci. Hlavními programovými oblastmi Nadace OSF jsou: podpora budování právního státu; lidská práva a anti-diskriminace; rozvoj občanského sektoru a posilování občanské společnosti a v neposlední řadě mezinárodní spolupráce. (*O nadaci*, nedatováno).

Jedním z nejstarších programů nadace je program mezinárodní spolupráce East East: Partnership Beyond Borders, do kterého by mohl být začleněn i můj projektový záměr. Program East East se zaměřuje na dlouhodobější projekty, které napomáhají řešit společné či podobné problémy v postkomunistických zemích, projekty, které přispívají k pozitivním změnám a mají vliv na rozvoj a kvalitu života celé společnosti. Z konkrétních případů podporuje např. posilování právního státu a role práva, rozvoj neziskového sektoru, boj s korupcí, reformy stávajícího systému (např. zdravotnictví či školství), rovné příležitosti (např. zapojování žen do účasti v politickém životě), multikulturní vzdělávání, migrační a azylovou politiku nebo posilování práv znevýhodněných skupin. (Program East East, nedatováno) Dostupné 02.08.2011 na <http://www.osf.cz/cz/programove-oblasti/obcanska-spolecnost/east-east>

## 3.3 Realizace a monitoring

Dostáváme se z rovin analýz a výzkumů a plánování do fáze realizace projektu. Během této fáze je nezbytné řídit a průběžně kontrolovat všechny činnosti a aktivity vedoucí k realizaci projektu. Cílem této fáze je skrze naplánované aktivity naplnit výstupy projektu, které povedou k naplnění cílů a ty přispějí ke stanovenému záměru

projektu. Fáze realizace však nemůže být započata do doby, než budeme mít finanční prostředky.

Řízení projektu má svůj systém, který by měl obsahovat následující složky (Němec, 2002, s. 99): *systém kontroly průběhu realizace, informační systém, systém usměrňování, rozhodovací systém, motivační systém a administrativně-technický systém.*“ Tyto složky se mohou vzájemně doplňovat či překrývat, ale slouží k přehlednější koordinaci a řízení projektu.

Monitoring je nedílná součást řízení projektu ze strany managementu. Slouží ke kontrole naplňování aktivit a činností z hlediska času, nákladů a kvality. Svoboda a Němečková ve své publikaci definují monitoring takto (Svoboda, Němečková, 2002, s. 104): *Monitoring slouží k průběžnému posuzování realizace projektu ve vztahu ke schválenému harmonogramu aktivit a výstupů a ke kontrole využití vstupů, infrastruktury a služeb.*“

Monitoring dílčích částí projektového záměru bude prováděn s minimálně jednou za měsíc. Výuka, akce pro veřejnost, workshop pro žáky pátého stupně a workshop pro učitele budou monitorovány zvlášť precizně, protože u všech je velmi důležité dodržení časového harmonogramu. K monitorování budou složiti i jednotlivé reporty.

Monitoring bývá občas nesprávně zaměňován nebo ztotožňován s evaluací, ale jedná se o dva rozdílné pojmy. V následující kapitole uvádím a popisuji fázi realizace.

### **3.4 Evaluace**

Pro definování evaluace budu opět citovat autory publikace *Management rozvojových projektů*, kteří evaluaci popisují takto (Svoboda, Němečková, 2002, s. 104): *„Evaluace neboli hodnocení projektu je periodické posuzování relevance, efektivnosti, efektivity, dopadů a udržitelnosti dopadů projektu ve vztahu k definovaným cílům. Jedná se o externí hodnocení, jehož poznatky slouží pro nápravná nebo pro ovlivnění dalších rozvojových aktivit.*“

Můžeme rozlišovat evaluace podle několika klíčových ukazatelů. Jedním z nich jsou fáze, ve kterých evaluaci provádíme. Podle toho rozlišujeme evaluaci plánovací (před zahájením projektu); evaluaci formativní, která se uskutečňuje v průběhu projektu; a ještě máme evaluaci sumativní, která se realizuje po ukončení projektu.

Podle toho na co se evaluace zaměřuje, můžeme rozlišovat: evaluaci cílů, evaluaci procesů či kvalitativní změny. Poslední rozdělení, které zmíním, je rozdělení evaluace podle toho, kdo ji provádí. V tom případě můžeme mít externí, interní nebo participativní evaluaci. Externí evaluaci provádí nezávislý, nestranný evaluátor, který nemá s projektem ani organizací, která projekt realizovala, nic společného. Tento typ evaluace je ale většinou velmi drahý. Interní evaluaci provádí evaluátor, který se podílel na projektu či je zaměstnancem organizace. Výhoda této evaluace spočívá v tom, že evaluátor ví na jaké otázky se ptát a zná velmi dobře průběh realizace projektu. Nevýhodou však je, že interní evaluace nemusí být vždy zcela objektivní. Velmi zajímavá mě osobně přijde evaluace participativní, kdy evaluátory se mohou stát členové zainteresovaných skupin. Blíže popisuje tento typ evaluace Petr Schmied ve své bakalářské práci (Schmied, 2008, s. 14, podle Klimková, 2009, s. 37): „*Skupina stakeholderů s pomocí profesionálního facilitátora společně analyzují proběhlou nebo probíhající intervenci, hledají možná řešení k nápravě eventuálních problémů, a na základě toho pak také jednájí.*“ (Krylová, 2007)

V případě evaluace mého projektového záměru se budeme snažit zodpovědět tyto otázky: Bralo zvolené řešení projektu ohled na potřeby cílové skupiny? Podle jakých kritérií byla zvolena cílová skupina žáků? Byla zvolená strategie projektu efektivní z hlediska financí / času? Bylo vyškoleno tolik učitelů, kolik bylo naplánováno? Byla osvětová akce realizována dle harmonogramu projektu? Zúčastnilo se osvětové akce tolik učitelů, kolik bylo naplánováno? Vznikla díky výuce předmětu interkulturního vzdělávání ve třídách nová přátelství mezi příslušníky odlišných národností? Byl zaznamenán pokles stereotypního, xenofobního, rasistického chování?

## Závěr

Zpracování návrhu projektového záměru, jsem provedla především na základě studia zdrojů a z vlastních zkušeností, které jsem nabyla během svého pobytu v Gruzii. Snažila jsem se splnit většinu náležitostí, které jsou potřeba ke zpracování projektového záměru, ale především jsem se snažila, tímto projektovým záměrem přispět k vytváření respektujících vztahů mezi různými kulturami.

Při formulování matice logického rámce a sestavování jednotlivých cílů, výstupů a aktivit, jsem si uvědomila, jaké nebezpečí či předsudek může téma zavádění interkulturního vzdělávání na první pohled vzbuzovat. Tím předsudkem je, že si někdo můžeme myslet, že se snažím o zavádění evropských hodnot a individualismu do tradiční společnosti založené na komunitním životě, tradicích předávaných z generace na generaci. Toto ale opravdu není cílem mého projektového záměru. Projekt se snaží formou interkulturního vzdělávání otevřít žákům obzory a umožnit jim podívat se na, na první pohled jasné věci/problémy z různých úhlů pohledů. Konečný názor a postoj je totiž vždy na samotném žákovi. Interkulturní vzdělávání nechce nikoho poučovat o tom, co je dobré a co je špatné. Interkulturní vzdělávání má specifické nástroje, které se mohou používat i v předmětech jako například občanská nauka. Nejdůležitějším prvkem je zde dialog nikoliv předkládání černo/bílých pravd.

Můj projektový záměr věří v to, že lidé, kteří žijí vedle sebe, kteří jsou sousedé a sdílejí jeden plot, navštěvují jednoho doktora, vedle sebe mohou žít v míru a pomáhat si bez ohledu jestli to je Gruzínek, Armén nebo Čech. Problém je v tom že přes zažitě stereotypy nikdy jeden druhého neosloví, protože přeci nejlépe vědí, co si o nich myslí ten druhý. Interkulturní vzdělávání pokládá otázky, ale jsou žáci během výuky nebo oslovená veřejnost během kulturní akce, kdo na ně hledá odpovědi.

# Seznam použitých zdrojů

## Literatura

Abignani, B., Gomez, R., Vilder, D., *T-Kit – Řízení projektů*. [on-line]. Dostupné 20.07.2011 na [http://youth-partnership-eu.coe.int/youth-partnership/documents/Publications/T\\_kits/3/Czech/TKit3\\_cs.pdf](http://youth-partnership-eu.coe.int/youth-partnership/documents/Publications/T_kits/3/Czech/TKit3_cs.pdf)

Barker, S., R. Cole. (2009). *Projektový management pro praxi*. Praha: Grada Publishing.

Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing.

Česká rozvojová agentura. (nedatováno). *Gruzie*. [on-line]. Dostupné 05.08.2011 na <http://www.czda.cz/cra/projekty/gruzie.htm>

*Dvoustranná rozvojová spolupráce*. Ministerstvo zahraničních věcí. (nedatováno). [on-line]. Dostupné 19.07.2011 na [http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/rozvojova\\_spoluprace/dvoustranna\\_zrs\\_cr/index.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/dvoustranna_zrs_cr/index.html)

*Definice a cíle interkulturního vzdělávání*. Člověk v tísni. (nedatováno). [on-line]. Dostupné 27.07.2011 na [http://www.varianty.cz/download/pdf/texts\\_16.pdf](http://www.varianty.cz/download/pdf/texts_16.pdf)

*George Soros*. (nedatováno). [on-line]. Dostupné 02.08.2011 na <http://www.osf.cz/cz/onadaci/soros/>

*Gruzie*. Člověk v tísni. (nedatováno). Dostupné 20.07.2011 na <http://www.clovekvtisni.cz/index2.php?id=285>

*Charita Česká republika v Gruzii.* Charita Česká republika. (nedatováno). [on-line]. Dostupné 20.07.2011 na <http://www.caritasczech.org/kde-pusobime/gruzie/informace/index.html>

*Interkulturní vzdělávání. Člověk v tísní.* (2002). [on-line]. Dostupné 28.06.2011 na <http://www.varianty.cz/cdrom/podkapitoly/a02ikv.pdf>

Klimková, I. (2009). *Zpracování projektového záměru „Zvýšení úrovně školy École Presbyterale mixte Sainte Maria Goretti, Baie de Henne, Haiti“.* [Jedná se o obhájenou absolventskou práci]. Olomouc: Vyšší odborná škola sociální CARITAS.

*Koncepce zahraniční rozvojové spolupráce České republiky na období 2010-2017,* Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. (nedatováno). [on-line]. Dostupné 19.07.2011 na [http://www.mzv.cz/public/5b/5c/67/501254\\_391744\\_Koncepce\\_ZRS.doc](http://www.mzv.cz/public/5b/5c/67/501254_391744_Koncepce_ZRS.doc)

*Koncepce transformační politiky a popis Programu transformační spolupráce.* Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. (2005). [on-line]. Dostupné 30.06.2011 na [http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/lidska\\_prava/transformacni\\_spoluprace\\_1/koncepce\\_transformacni\\_spoluprace.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/lidska_prava/transformacni_spoluprace_1/koncepce_transformacni_spoluprace.html)

Korecký, M., Trkovský V. (2011). *Management rizik projektů.* Praha: Grada Publishing.

Krylová, P. (2007). *Evaluaace rozvojových projektů.* [power-pointová prezentace].

*Manuál projektového cyklu zahraniční rozvojové spolupráce České republiky.* Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. (2006). [on-line]. Dostupné 01.07.2011 na <http://www.pardubice.eu/mesto/projekty-mesta/gjakovo/dotace/dot-manual.pdf>

*Matice logického rámce.* Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. (nedatováno). [on-line]. Dostupné 27.07.2011 na [www.mzv.cz/file/525747/III\\_Logframe.doc](http://www.mzv.cz/file/525747/III_Logframe.doc)

Matulová, L. (2010). *Rusko - gruzínské vztahy a válka o Abcházii a Jižní Osetii*. [on-line]. Dostupné 10.07.2011 na [http://www.valka.cz/clanek\\_13662.html](http://www.valka.cz/clanek_13662.html))

*Metodika projektového cyklu*. Ministerstvo zahraničních věcí české republiky. (nedatováno). [on-line]. Dostupné 01.07.2011 na

Němec, V. (2002). *Projektový management*. Praha: Grada Publishing.

*O nadaci*. (nedatováno). [on-line]. Dostupné 02.08.2011 na <http://www.osf.cz/cz/o-nadaci/>

*Podpora občanské participace a rozvoje kapacit místní samosprávy v Samtskhe/Javakheti, Gruzie*, (nedatováno). [interní materiál Charity česká republika].

*Program East East*. (nedatováno). [on-line]. Dostupné 02.08.2011 na <http://www.osf.cz/cz/programove-oblasti/obcanska-spolecnost/east-east>

*Program transformační spolupráce*. (nedatováno). Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. (2005). ). [Příloha č. 1 Koncepce zahraniční politiky]. [on-line]. Dostupné 30.06.2011 na [http://www.mzv.cz/file/517278/Program\\_TRANS\\_final.doc](http://www.mzv.cz/file/517278/Program_TRANS_final.doc)

Procházka, M. (2010). *Řízení projektového cyklu ZRS ČR a role metody logických rámců*. [on-line]. Dostupné 03.07.2011 na [www.fors.cz/assets/files/seminare/PCM\\_a\\_LFM\\_pro%20\\_NNO\\_IX2010.ppt](http://www.fors.cz/assets/files/seminare/PCM_a_LFM_pro%20_NNO_IX2010.ppt)

*Projektová analýza*. Studio20. (nedatováno). [on-line]. Dostupné 03.07.2011 na <http://www.studio20.cz/projektova-analyza/>)

*Projektový cyklus*. (nedatováno). [on-line]. Dostupné 15.07.2011 na <http://www.strukturalni-fondy.cz/Glosar/P/Projektovy-cyklu>

*Projektový záměr*. (nedatováno). [on-line]. Dostupné 15.07.2011 na [http://www.strukturalni-fondy.cz/Glosar/P/Projektovy-zamer\)](http://www.strukturalni-fondy.cz/Glosar/P/Projektovy-zamer/)

Schmied, P. (2008). *Evaluace v rozvojové spolupráci*. [Jedná se o bakalářskou práci obhájenou na Cyrilometodějské fakultě v Olomouci]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

Sokol, J. (1998). *Malá filosofie člověka – slovník filosofických pojmů*. Praha: Vyšehrad.

Svoboda, D., Němečková T. (2006). *Management rozvojových projektů*. Praha: VŠE.

*Transformační politika*, (nedatováno). Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. [on-line]. Dostupné 06.08.2011 na [http://www.mzv.cz/file/517290/NOVA\\_KONCEPCE\\_TP\\_final.doc](http://www.mzv.cz/file/517290/NOVA_KONCEPCE_TP_final.doc)

*Zahraniční rozvojová spolupráce*. Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. (nedatováno). [on-line]. Dostupné 17.07.2011 na [http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/rozvojova\\_spoluprace/index.html](http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/index.html)

*Zainteresované strany – stakeholderi*, Společenská odpovědnost firem. (nedatováno). Dostupné 09.07.2011 na Business Leaders Forum, nedatováno, dostupné na <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?stakeholderi>).

*Zákon č. 151/2010 o Zákon o zahraniční rozvojové spolupráci a humanitární pomoci poskytované do zahraničí a o změně souvisejících zákonů*. Parlament České republiky. [on-line]. Dostupné 07.07.2011 na <http://www.sbirka.cz/POSLATYD/NOVE/10-151.htm>

*Zjednodušený postup pro sestavování stromu a logického rámce*. Evropská komise. (nedatováno). [on-line]. Dostupné 29.06.2011 na [http://ec.europa.eu/europeaid/9-may-initiative/documents/2008/material\\_problems\\_tree\\_cs.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/9-may-initiative/documents/2008/material_problems_tree_cs.pdf)



## Seznam příloh

- Příl. 1: Grafické znázornění projektového cyklu
- Příl. 2: Graf analýzy rizik
- Příl. 3: Problémový strom
- Příl. 4: SWOT analýza
- Příl. 5: Grafické znázornění matice logického rámce
- Příl. 6: Matice logického rámce
- Příl. 7: Aktivity