

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

Obor: Školský management

**ŘÍZENÍ PROJEKTŮ EVVO V MATEŘSKÉ ŠKOLE
(ENVIRONMENTÁLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ,
VÝCHOVY A OSVĚTY)**

Projekt management of the EVVO in kindergarten
(environmental education and awareness)

Bakalářská diplomová práce

Michaela Trejtnarová

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Mgr. Ilona Štorová

Olomouc 2013

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

V Olomouci dne 29.3.2013

Michaela Trejtnarová

Poděkování

Velmi děkuji paní Mgr. Iloně Štorové za cenné rady, odborné vedení a podporu při zpracování závěrečné bakalářské práce.

Michaela Trejtnarová

Anotace

Bakalářská práce se zabývá otázkou řízení projektů environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty v mateřských školách Královéhradeckého kraje zapojených v síti škol se zájmem o EVVO. Řeší problematiku využívání zdrojů financování těchto projektů a ukazuje možné alternativy získávání dotací pro projekty EVVO.

V teoretické části je vymezena EVVO a její začlenění do výchovy a vzdělávání v mateřských školách. Pojednává zejména o řízení projektů, roli manažera projektu a týmové spolupráci, o partnerech projektu a jejich pomoci při řízení projektů.

V praktické části je zmapována daná oblast metodou dotazníkového šetření z pohledu zástupců mateřských škol zabývajících se EVVO v Královéhradeckém kraji. Součástí praktické části je uvedení příkladu dobré praxe jako možného návodu, jak projekt realizovat.

Klíčová slova:

EVVO (environmentální vzdělávání, výchova a osvěta), projekt, řízení projektu, manažer projektu, projektový tým, sdružení EVVO, fundraising

Annotation

The bachelor thesis deals with the management projects of environmental education, education and awareness at nursery schools in Hradec Kralove region involved in the network of schools with a focus on the EVVO. Solves the problem of resource funding for these projects and shows alternatives obtaining grants for EVVO projects. There is a definition of EVVO in the theoretical part and its integration into education in nursery schools. It deals mainly with the project management, the role of the project manager and team cooperation, the project partners and their assistance in the project management. In the practical part there is mapped particular area by the survey from the perspective of representatives of nursery schools dealing with the EVVO in Hradec Kralove region.

The practical part includes an example of good practice, as a possible explanation of how to implement the project.

Keywords:

EVVO (environmental education and awareness), project, project management, project manager, project team, EVVO association, fundraising

Obsah:

Úvod.....	7	
I	TEORETICKÁ ČÁST	
1	ZÁKLADNÍ POJMY	8
1.1	Environmentální výchova	8
1.1.1	Právní zakotvení ekologické výchovy, EVVO.....	9
1.1.2	EVVO jako součást RVP předškolního vzdělávání	9
1.2	Projekt a jeho řízení	11
1.2.1	Projekt.....	11
1.2.2	Řízení projektu	12
1.2.3	Manažer projektu a projektový tým	15
a)	Manažer projektu.....	15
b)	Sestavení projektového týmu	16
c)	Porada jako nástroj vedení projektového týmu	17
1.2.4	Kvalita výsledku projektu.....	18
1.2.5	Úspěšný projekt.....	19
1.2.6	Financování projektu	21
a)	Rozpočet projektu.....	21
b)	Projektové partnerství.....	22
c)	Fundraising.....	24
d)	Dotace k projektům EVVO	25
II	PRAKTICKÁ ČÁST	
1	METODOLOGIE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	29
1.1	Cíl dotazníkového šetření	29
1.2	Popis nástroje, respondentů a postupu dotazníkového šetření.....	29
1.3	Shrnutí dotazníkového šetření.....	30
1.4	Závěr dotazníkového šetření	32
2	PŘÍKLAD DOBRÉ PRAXE-Mateřská škola Náchod, Havlíčkova 1848	33
2.1	Charakteristika organizace	32
2.2	Projekt „Pracujeme spolu u jednoho stolu“	33
2.2.1	Spolupráce s partnery školy, fundraising	35
2.2.2	Žádost o poskytnutí finanční podpory z rozpočtu KHK	37
2.2.3	Dotační program Královéhradeckého kraje.....	38

2.2.4	Organizační struktura projektu	40
2.2.5	Vedení porad projektového týmu	42
2.2.6	Plán aktivit projektu	43
2.2.7	Řízení projektu	45
2.2.8	Propagace a prezentace projektu	46
2.2.9	Uzavření projektu	46
	Závěr	48
	Seznam použité literatury	49
	Seznam obrázků a tabulek	51
	Anotace diplomové práce na FF UP	52
	Přílohy	53

Úvod

Téma „Řízení projektů EVVO v mateřské škole“ jsem si zvolila na základě vlastní zkušenosti z pozice ředitelky mateřské školy. Školní vzdělávací program naší mateřské školy je zaměřen na environmentální vzdělávání, výchovu a osvětu a považuji ho za příklad dobré praxe. Cílem bakalářské práce je ukázat realizaci projektu EVVO a zjistit, jaké jsou důvody nízkého zájmu zástupců ostatních mateřských škol v kraji o dotační programy Královéhradeckého kraje a o spolupráci s partnery při realizaci projektů.

V teoretické části popisují základní prvky projektového řízení, které jsou snadno aplikovatelné i při řízení projektů v mateřských školách. Vymezuji právní rámec environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty, které jsou nedílnou součástí vzdělávání předškolních dětí. Popisují možná partnerství při realizaci projektů a získávání zdrojů k jejich realizaci.

V praktické části bakalářské práce popisují realizaci projektu EVVO v mateřské škole s využitím dotačního programu kraje a partnerů školy a postup implementace projektového řízení na konkrétním projektu „Pracujeme spolu u jednoho stolu“. Dílčím cílem této části je analýza nízkého zapojení ostatních mateřských škol do žádostí o podporu v rámci dotačních titulů kraje.

Mateřská škola Náchod, Havlíčkova, ve které pracuji, se řízením projektů EVVO zabývá již čtvrtým rokem. Škola je příspěvkovou organizací města Náchod a jejím hlavním posláním je výchova a vzdělávání dětí předškolního věku. Jako ředitelka školy zjišťuji, že mnoho podobně zaměřených škol má zájem o využívání dotačních programů a o spolupráci s partnery, ale nemají dostatek zkušeností a odvahy to vyzkoušet. Na společných regionálních setkáních mne často oslovují ředitelky jiných mateřských škol se zájmem o poskytnutí informací a námětů, jak vytvářet podmínky pro EVVO a získávat zdroje pro realizaci těchto projektů.

Realizace projektů je důležitá, protože napomáhá k vytváření podmínek pro environmentální vzdělávání, výchovu a osvětu v mateřských školách. Umožňuje naplňovat cíle předškolního vzdělávání ve spolupráci s partnery školy a využívat dosažitelných zdrojů. Realizace projektů rozvíjí týmovou spolupráci a participaci všech účastníků. Napomáhá k profilaci školy a posiluje její image.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY

1.1 Environmentální výchova

„Koncem devadesátých let se Ministerstvo životního prostředí České republiky od termínu ekologická výchova odklonilo ve prospěch nově zaváděného pojmu environmentální výchova, který je uplatněn ve Státním programu environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty (EVVO) přijatém vládou na podzim roku 2000 jako výsledek ročního úsilí členů mezirezortní pracovní skupiny a širokého okruhu konzultantů z nejrůznějších neziskových organizací“ (Máchal 2007, s. 13).

Anglický výraz „environmental“ je doporučeno překládat jako „environmentální“, prosazují se výrazy „prostřed'ový“, popř. „životněprostřed'ový“.

„Environmentalistika je nauka o životním prostředí. Využívá poznatků vědního oboru ekologie, zkoumá mechanismy působení člověka na ekosystémy, zabývá se prevencí znečišťování životního prostředí, nápravou vzniklých škod a prevencí nežádoucích zásahů. Environmentalistika zahrnuje také ochranu přírody, monitoring složek životního prostředí, využívání přírodních zdrojů, nakládání s energiemi i péči o lidské zdraví apod.“ (Máchal, 2007, s.12).

Environmentální výchova je naukou přírodovědnou, ve které převažuje důraz na znalosti vedený přesvědčením, že lidé se budou k přírodě chovat lépe, pokud ji budou rozumět a lépe znát (volně podle Máchala, 2007).

Základem je přímý kontakt s přírodou s využitím těchto metod:

- pěstitelské práce
- naučné výlety do přírody, naučné stezky
- monitoring přírody
- projekty EVVO
- sbírky přírodnin
- jednoduché ekologické simulace
- výchova prací
- malé didaktické hry (domina, puzzle, karetní hry apod.)
- výtvarné a literární činnosti a soutěže
- čtenářské besedy

- besedy s odborníky, odborné filmy
- pracovní listy

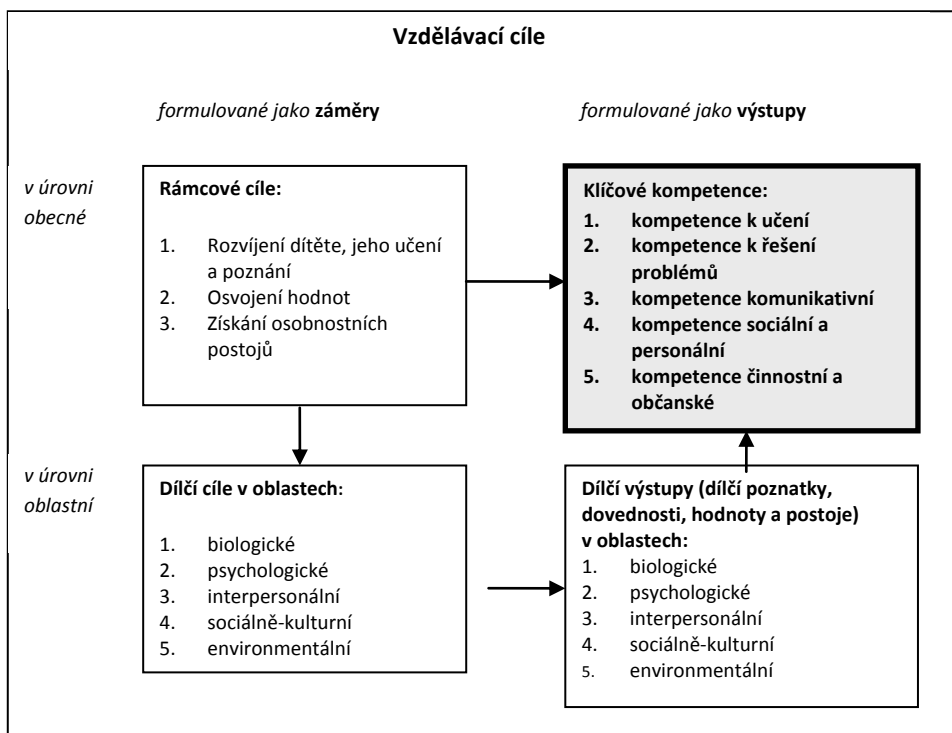
1.1.1 Právní zakotvení ekologické výchovy, EVVO

Právní zakotvení ekologické výchovy a EVVO je v mnoha zákonech a stalo se nedílnou součástí rámcově vzdělávacích programů škol na všech úrovních vzdělávání v ČR.

- **Usnesení vlády ČR č.232/92** ke strategii státní podpory ekologické výchovy v ČR, které uložilo podmínky pro zařazení ekologické výchovy do vzdělávání.
- **Zákon č.17/92 Sb. o životním prostředí** § 16 ukládá provádět výchovu, osvětu a vzdělávání tak, aby vedly k myšlení a jednání, které je v souladu s principem trvale udržitelného rozvoje.
- **Zákon č.114/92 Sb. o ochraně přírody a krajiny** v § 79 uvádí, že orgán kraje spolupracuje s ostatními úřady na zajišťování ekologické výchovy a vzdělávání.
- **Zákon č.123/98 o právu na informace o životním prostředí** v § 13 ukládá Ministerstvu školství mládeže a tělovýchovy, Ministerstvu životního prostředí i krajům povinnost „podporovat osvětu, výchovu a vzdělávání široké veřejnosti v oblasti ochrany životního prostředí se zaměřením na výchovu dětí a mládeže“. Zákon přikazuje, aby byly podmínky zajišťovány prostřednictvím státních i nestátních organizací (Máchal 2007, s.37).
- **Zákon č.561/2004 Sb o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)** v § 2 ods.2 písm. g) obecnými cíli vzdělávání jsou zejména získání a uplatňování znalostí o životním prostředí a jeho ochraně vycházející ze zásad trvale udržitelného rozvoje a o bezpečnosti a ochraně zdraví.
- **Rámcově vzdělávací program pro předškolní vzdělávání**, který vymezuje cíle předškolního vzdělávání, jejichž součástí je environmentální oblast vzdělávání předškolních dětí (VUP Praha 2004).

1.1.2 EVVO jako součást RVP předškolního vzdělávání

V Rámcově vzdělávací programu pro předškolní vzdělávání jsou vymezeny cíle předškolního vzdělávání. Nedílnou součástí je environmentální vzdělávání, výchova a osvěta, která je začleněna do oblastí vzdělávání dětí předškolního věku, jejichž výstupem jsou dílčí poznatky, dovednosti, hodnoty a postoje.



Obrázek 1 *Vzdělávací cíle předškolního vzdělávání*

Pramen: VUP Praha 2004, Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání.

Legenda: Obecné záměry vzdělávání jsou vyjádřeny pomocí rámcových cílů, výstupy pak v podobě klíčových kompetencí. Rámcové cíle se promítají do pěti vzdělávacích oblastí a získávají podobu cílů dílčích. Jejich průběžné naplňování směřuje k dosahování dílčích kompetencí, které jsou základem pro postupné budování kompetencí klíčových (VUP Praha 2004, RVP předškolního vzdělávání).

Vzdělávací oblasti předškolního vzdělávání jsou rozděleny do pěti částí.

- Dítě a jeho tělo
- Dítě a jeho psychika
- Dítě a ten druhý
- Dítě a společnost
- Dítě a svět

V páté vzdělávací oblasti „Dítě a svět“, která se zabývá environmentálním vzděláváním, výchovou a osvětou, je záměrem vzdělávacího úsilí pedagoga založit u dítěte elementární povědomí o okolním světě a jeho dění, o vlivu člověka na životní prostředí – počínaje nejbližším okolím a konče globálními problémy celosvětového dosahu. Vytvořit elementární základy pro otevřený a odpovědný postoj dítěte (člověka) k životnímu prostředí.

Dílčí vzdělávací cíle (co pedagog u dítěte podporuje)

- seznamování s místem a prostředím, ve kterém dítě žije, a vytváření pozitivního vztahu k němu
- vytváření elementárního povědomí o širším přírodním, kulturním i technickém prostředí, o jejich rozmanitosti, vývoji a neustálých proměnách
- poznávání jiných kultur
- pochopení, že změny způsobené lidskou činností mohou prostředí chránit a zlepšovat, ale také poškozovat a ničit
- osvojení si poznatků a dovedností potřebných k vykonávání jednoduchých činností v péči o okolí při spoluvytváření zdravého a bezpečného prostředí a k ochraně dítěte před jeho nebezpečnými vlivy
- rozvoj úcty k životu ve všech jeho formách
- rozvoj schopnosti přizpůsobovat se podmínkám vnějšího prostředí i jeho změnám
- vytvoření povědomí o vlastní sounáležitosti se světem, s živou a neživou přírodou, lidmi, společnostmi, planetou Zemí (VÚP Praha, 2004).

V předškolním vzdělávání je environmentální výchova a vzdělávání propojeno se všemi vzdělávacími oblastmi. Dochází k vztahům mezi jednotlivými oblastmi. Efektivní environmentální výchova je rozpracovávána do tematických celků školních a třídních programů, školních i třídních projektů.

1.2 Projekt a jeho řízení

1.2.1 Projekt

Projekt původně z lat. „*proiectus*“ = vystupující, vyčnívající; od: „*pro + ibere*“ = vpřed + házeti, klásti, stavěti = kladu základní kameny (Pol 2007).

Definice projektu se nachází v mnoha publikacích a informačních zdrojích. Jde zejména o tvůrčí proces, který je složen z mnoha činností, které se odlišují od činností rutinních nejen svým obsahem, ale i zaměřením na cíl. Projekt je aktivita, která se v budoucnu neopakuje z důvodu své jedinečnosti. Každý projekt nese svá rizika, zejména omezení svými zdroji jako je čas, lidské zdroje a finance.

- Z definice projektu vyplývá záměr, který má své charakteristické znaky:
 - sleduje konkrétní cíl,

- definuje strategii vedoucí k dosažení daného cíle,
- určuje nezbytně nutné zdroje a náklady včetně očekávaných přínosů z realizace záměru,
- vymezuje jeho začátek a konec.
- „Projekt je vždy jedinečný a neopakovatelný, dočasný a téměř pokaždé se na jeho řešení podílí tým projektantů“ (Němec 2002, s. 11).
- „Projekt je cílevědomý návrh na uskutečnění určité inovace v daných termínech zahájení a ukončení“ (Němec 2002, s. 12).
- „Projekt v obecném smyslu označuje dlouhodobější plán na řešení zvoleného problému. V pedagogice zpravidla komplexnější rozsáhlejší celky, ve kterých se žáci podílí na volbě problému, který potom samostatně nebo s pomocí učitele řeší“ (Činčera 2007, s. 61).
- Definice projektu podle Svozilové nejvíce vyhovuje řízení projektů EVVO v mateřské škole: „Projekt, je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má dán specifický cíl, jenž má být jeho realizací splněn. Má definováno datum začátku a konce a má stanoven rámec čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci. Je to dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo určitého výsledku“ (volně podle Svozilové 2011).

1.2.2 Řízení projektu

Řízení projektu znamená definovat postup při řízení, který je prováděn a průběžně kontrolován. Obvykle se v počátcích projektu zpracovává plán řízení projektu, v němž je definováno, jakým způsobem budou řešeny jednotlivé oblasti, jaké budou zvoleny postupy, metody a techniky. Takový dokument může být sestaven z několika dílčích plánů.

Postup při řízení projektu:

- **cíle projektu** – ujasnit si, čeho má projekt dosáhnout, a zamyslet se nad tím, zda je projekt realizovatelný
- **spolupracovníci** – lidé, se kterými budeme spolupracovat, jsou klíčem k výsledku
- **pravomoce a odpovědnost** – jasně si rozdělit pravomoce i odpovědnost, určit manažera projektu s celkovou odpovědností za výsledek, který bude koordinovat a kontrolovat práci ostatních
- **sledování kvality** – určit požadavky na kvalitu výsledku a sledovat její vývoj v průběhu celého projektu
- **rozdělení na etapy** – projekt si rozdělit na snadno měřitelné a dosažitelné úseky

- **plánování** – větší a složitější záměry vyžadují hrubé plánování celého projektu a podrobnější plánování jeho aktuálních částí; plánovat, ale jen tolik, kolik je nezbytně nutné pro předcházení zbytečným chybám
- **revize projektu** – pravidelně kontrolovat, zda nedochází k odchylkám od původního plánu a není-li třeba pod vlivem nových okolností projekt pozměnit, nebo dokonce úplně zrušit
- **sledování souvislostí** – věnovat náležitou pozornost komunikaci se všemi zainteresovanými stranami, zvažovat možná rizika
- **osobní nasazení** – na výsledku by nám mělo osobně záležet
- **dokumentace** – vést přehlednou dokumentaci, portfolio
- **dokončení a předání** – úspěšné ukončení projektu zahrnuje mimo jiné i předání dokumentace, napsání závěrečné zprávy
- **závěrečná rekapitulace** – z každého ukončeného projektu se co nejvíce naučit a neopakovat stejné chyby v příštích projektech (volně podle Vlacha 2012).

Řízení projektu má své zákonitosti:

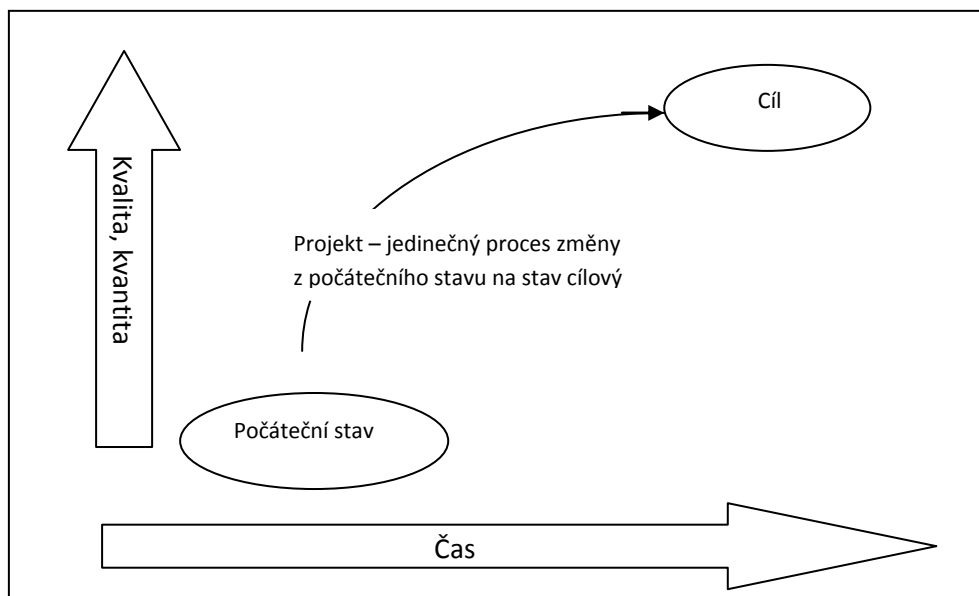
- měli bychom pracovat na těch nejpodstatnějších věcech
- práce na projektu by měla být efektivní
- měly by být jasně rozděleny role a odpovědnost

Prvky, které ovlivňují efektivitu realizace jsou:

- příprava, plánování
- volba strategie
- volba nástrojů, pracovních a manažerských postupů
- podpůrné procesy a zázemí
- zkušenosti, informace
- motivace a schopnosti týmu
- soustředění se na to opravdu důležité
- vyrušování ostatními úkoly
- všeobecná podpora projektu (volně podle Vlacha 2012)

Volbou strategie zásadně předurčujeme průběh a podobu projektu i parametry výsledku. Zvážit bychom měli všechny varianty, jejich výhody a nevýhody a vybrat vhodnou strategii s ohledem na své silné a slabé stránky (volně podle Vlacha 2012).

„Každý projekt by měl mít, kromě návaznosti na vyšší strategii organizace, v níž je realizován, svou vlastní strategii dosažení definovaných přínosů. Projekt je v podstatě jedinečným procesem změny ze stavu výchozího do stavu cílového – viz. obr.2 (Doležal a kolektiv 2009, s. 61)



Obrázek 2 Projekt jako změna (zdroj:J. Doležal)

„**Plánování** projektu je souborem činností zaměřených na vytvoření plánu cesty k dosažení cílů projektu prostřednictvím směřovaného úsilí a s využitím disponibilních zdrojů“ (Svozilová 2011, s. 112).

Plán projektu je hlavním dokumentem, který říká, jak se bude postupovat v rámci projektu. Jde o souhrn pravidel, aplikovaných metod, předpokladů a limitů, termínů a dílčích cílů konkrétního projektu. Je vodítkem manažera projektu pro každodenní koordinaci a kontrolu postupu prací, které dává časový přehled o vývoji projektu (volně podle Svozilové 2011).

K plánování aktivit v závislosti na čase nám napomáhá mnoho různých technik. Jednou z nich je Ganttův diagram, podle kterého si utváříme představu o celkovém času potřebném k realizaci projektu jako celku, o struktuře projektu a vztazích mezi jednotlivými činnostmi. Je horizontálním úsečkovým diagramem, který graficky zobrazuje vztahy jednotlivých kroků v projektování. Ganttův diagram může sloužit pro lepší koordinaci a kontrolu činností a může být vypracován pro jednotlivé fáze projektu (volně podle Cimbálníkové 2009, s. 12).

Ganttův diagram je vhodným nástrojem pro projektové manažery.

termín aktivita	leden	únor	březen	duben	květen	červen
A1						
A2						
A3						

Obrázek 3 Příklad Ganttova diagramu

1.2.3 Manažer projektu a projektový tým

a) Manažer projektu

Manažer projektu je hlavním řídicím článkem projektu. Je centrálním bodem vztahů všech účastníků projektu a zájmových skupin uvnitř i vně projektu. Není však jediným účastníkem projektu, který disponuje autoritou a odpovědností. Manažer může určitou dílčí autoritu a odpovědnost delegovat na jednotlivce výčtem pravomocí a odpovědností.

Projektový manažer musí mít pro výkon své profese celou řadu schopností a znalostí. Mezi nejdůležitější patří:

- manažerské schopnosti,
- strategické myšlení,
- vyjednávací schopnosti,
- schopnosti správně nastavit priority,
- schopnosti rozvíjet mezilidské vztahy,
- všeobecnou znalost sektoru, ve kterém působí,
- přehled technologií užívaných pro realizaci projektu (volně dle Svozilové 2011).

Klíčovým cílem manažerů projektu je dosáhnout v jejich snažení úspěchu a vyhnout se nezdaru. Jednou z hlavních oblastí, které by měly být řízeny, je tzv. **integrace**. Dává dohromady různé aktivity, snahy, zájmy a výsledky, koordinuje je a řídí je tak, aby byl projekt úspěšný, aby bylo dosaženo stanovených cílů projektu:

- sestavení plánu projektu (sestavení dílčí procesů do logicky uspořádaného dokumentu),
- operativní řízení projektu (na základě platného plánu),
- řízení změn projektu (celkovou koordinaci v rámci celého projektu),
- vedení manažerem, který je výraznou osobností projektu.

Integrace je považována za jednu z klíčových funkcí projektového manažera. Efektivní integrace vyžaduje stejně tak vhodnou osobu a adekvátní znalosti, jako dovednosti organizační, manažerské a sociálně-psychologické. Příkladem integrační činnosti projektového manažera je vytvoření projektového týmu z vhodných typů spolupracovníků.

b) Sestavení projektového týmu

Sestavení projektového týmu je pro manažera předpokladem úspěšné realizace projektu. Jde o spolupráci projektového týmu, která se rozvíjí podle určitých principů, zásad a pravidel, na nichž se musí projektový tým dohodnout (týmová spolupráce).

„U projektového týmu je nejdůležitější společně dosáhnout společného cíle. Kdo jakou roli právě hraje – co, kdy a jak dělá – je sekundární. To nejen umožňuje, ale hlavně významně podporuje vzájemné doplňování a společné rozvíjení schopností ve prospěch celého týmu i jeho jednotlivých členů“ (Hájek, in Doležal a kol. 2011, s. 117).

„Kvalitní úroveň projektového managementu je i při užití detailně vypracovaných metodologií a pravidel plně závislá na lidech, kteří tvoří organizační strukturu konkrétního projektu. Přestože je při detailním pohledu a dennodenním řízení důležité plnění jednotlivých dílčích úkolů, které jsou výsledkem práce jednotlivců nebo menších pracovních skupin, celkový úspěch projektu a dosažení vytyčeného cíle je výrazně závislé na spolupráci celého projektového týmu“ (Svozilová 2011, s.29).

Projektový tým se skládá z osob s pověřením realizovat určitou jednotku práce přesně definovaným zadáním, požadovaným výsledkem, v definovaném časovém období a s určeným předpokladem pracnosti. Projektový tým je uskupení jednotlivců do pracovního týmu s platností po dobu existence projektu (volně podle Svozilové 2011).

Kompetence jednotlivých osob vymezuje organizační struktura projektu a matice projektu, která představuje jasné a konkrétní vymezení osob z týmu za konkrétní projektové činnosti (volně podle Bočkové, in Doležal a kol. 2011, s. 112).

Matice projektu zobrazuje druh zodpovědnosti. Kdo za co zodpovídá a na čem spolupracuje. Vymezuje zodpovědnost a spolupráci jednotlivců v týmu v souvislosti s organizační strukturou projektu.

Druh zodpovědnosti: Z-zodpovídá, S-spolupracuje

úkoly	oddělení	O1		O2		O3	
	osoba	Os 1	Os 2	Os 3	Os 4	Os 5	Os 6
A	Z	S					
B	S	Z	S	S		S	S
C	Z		Z				S

Obrázek 4 Matice odpovědnosti – základní pojetí (zdroj: Bočková, in Doležal a kol. 2011)

c) Porada jako nástroj vedení projektového týmu

Techniku vedení porady by měl zvládnout každý manažer. Porady představují důležitý nástroj vedení lidí, protože jsou platformou pro orientaci pracovníků, komunikaci, předávání informací, sdílení znalostí, řešení problémů, ale také vytváření osobních kontaktů.

Důvody, proč je třeba porady organizovat:

- porada zaměří pozornost na to, čím se organizace zabývá
- lidé podporují rozhodnutí, na kterých se sami podíleli
- porady pomohou, aby lidé přijali daná rozhodnutí
- skupinová diskuse je účinný prostředek pro přesvědčování, analýzu a tvořivý přístup
- porady pomáhají odstranit stereotypní způsoby myšlení a zavést přemýšlivější přístup k problémům
- porady jsou důležitou platformou pro podávání návrhů, ospravedlňování dříve přijatých rozhodnutí, zabránění špatným rozhodnutím
- pomáhají získat autoritu (Cimbálníková 2009, s.74).

Při řízení projektů jsou nástrojem interní porady projektového týmu:

- **periodické** – pravidelné setkávání projektového manažera s týmem
- **informativní** – svolávané k výměně informací
- **koordinační** – zaměřené na koordinaci jednotlivých činností projektu
- **řešitelské inovativní** – svolávané k vytvoření zdrojů námětů
- **řešitelské problémové** – zaměřené na řešení problémů

- **rozhodovací** – zaměřené na přijímání rozhodnutí a řízení změn

(volně podle Cimbálníkové 2009)

„Efektivní týmová komunikace je jedním z hlavních elementů projektového managementu, představuje kritické pojítko mezi lidmi, myšlenkami a informacemi a je klíčovou podmínkou týmové spolupráce a hybnou silou postupu každého projektu“ (Svozilová 2011, s.184).

1.2.4 Kvalita výsledku projektu

Kvalita výsledku projektu je proměnlivá v závislosti na kvalitě řízení projektu. V počátcích je třeba odhadnout své síly a předem si je třeba i otestovat na méně náročném projektu. Úspěšný výsledek projektu tvoří z velké části tyto předpoklady:

- pozornost a snaha, kterou projektu věnujeme,
- komunikace s ostatními lidmi, participace,
- vedení a fungování týmu, souhra v týmu,
- manažerské zkušenosti, schopnosti a dovednosti,
- zkušenosti z oboru,
- ostatní okolnosti projektu (dodavatelé, zdroje).

Rozhodneme-li se připravit projekt pro jeho řízení a koordinaci, je zapotřebí **silná instituce s finanční stabilitou**. Ani ta se však při realizaci projektu neobejde bez partnerů. Zvážit jaké organizace by měly být zapojeny do procesu a najít **dobré partnery** je jeden z hlavních předpokladů dobrého projektu. Přitom lze využít již existujících vazeb (mezi školami, se samosprávou, zaměstnavateli apod.).

Projektové partnerství může mít povahu strategickou, konzultační, realizační, smluvní apod. Zásadní je v tomto ohledu pro školy **podpora zřizovatele** a soulad se záměry v regionu. Projektové partnerství se vyplatí hodnotit z hlediska angažovanosti a praktického přínosu jednotlivých partnerů. Dobře fungující partnerství zabraňují duplikaci, vykazují profesionalitu, zvyšují odbornost, rozšiřují možnosti řešení a zjednodušují práci (www.nuov.cz).

Při přípravě a řízení projektů se doporučuje postupovat podle těchto kroků:

1. Definice účelu projektu, jeho smysl
2. Vstupní analýza a znalost situace v oblasti, kterou projekt řeší
3. Stanovení rozsahu projektu a definování obsahu (v souvislosti s posláním a strategickými cíli organizace)

4. Definování hlavních cílů projektu (pravidlo SMART)
 5. Konzultace s odborníky na danou oblast, vyžádání zpětné vazby
 6. Identifikace rozdílných řešení a způsobů realizace projektu
 7. Vyhodnocení přínosů a rizik, výběr řešení
 8. Přijetí rozhodnutí o způsobu realizace projektu
 9. Prezentace návrhu projektu všem partnerským organizacím podílejícím se na projektu
 10. Sestavení plánu projektu
 11. Rozdělení projektu na dílčí etapy s dílčími cíli
 12. Stanovení metod a způsobů měření a monitorování dosahování stanovených cílů
 13. Určení požadavků na vědomosti, kompetence a zajištění zdrojů (lidské, materiální, finanční) nutných pro dosahování dílčích cílů projektu
 14. Alokace zdrojů, rozdělení pravomocí
 15. Zaměření úsilí na prioritní klíčové aktivity
 16. Koordinace jednotlivých činností, ověřování a zabezpečování dostupnosti zdrojů a synergie jednotlivých prací
 17. Monitoring a měření postupu projektu v souvislosti se stanovenými cíli
 18. Porovnávání dosažených cílů a řízení změn, přijímání rozhodnutí
 19. Vyhodnocování průběhu projektu a dosažených výsledků
 20. Prezentace dosažených cílů a výsledku projektu
 21. Hodnocení a evaluace projektových aktivit
- (volně podle www.moderni-skola.cz)

1.2.5 Úspěšný projekt

Hlavním požadavkem projektu je srozumitelnost, jednoznačnost a měřitelnost. V počáteční fázi je nutné stanovit si cíle projektu, neboť správná definice cíle projektu je klíčovým faktorem úspěšného projektu. Jednou z pomůcek pro definování cíle je technika SMART.

S – specifický, konkrétní – jasně definováno, čeho se cíl týká a co očekáváme.

M – měřitelný – cíl by mělo být možné změřit.

A – akceptovaný – přijatelný pro ty, kteří se budou podílet na jeho dosažení.

R – realistický – cíl by měl být reálný, dosažitelný.

T – termínovaný – sledovatelný v čase.

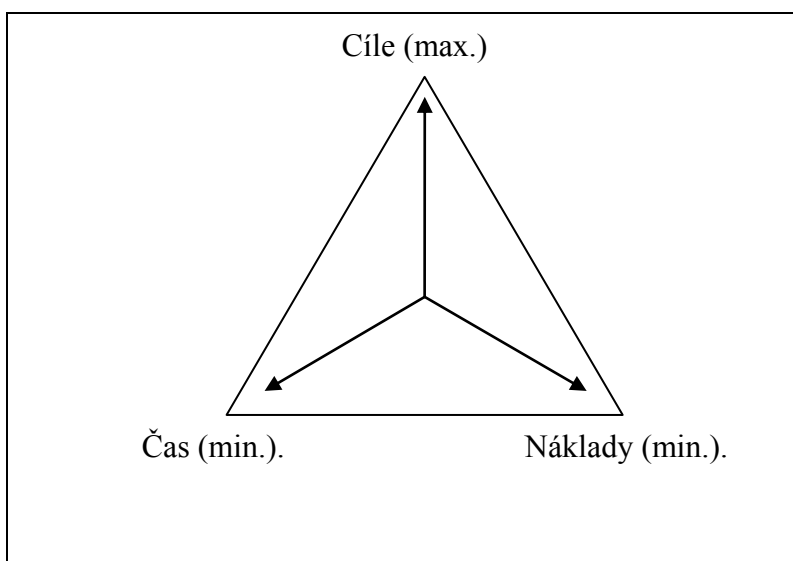
Cíl projektu je obvykle jediný a hlavní, který určuje celkový směr projektu a jeho konečný výsledek. Je v něm obsažena strategická potřeba organizace a hlavní účel, který má být realizací projektu naplněn. Tento globální cíl je obvykle rozpracován do podrobnější hierarchické struktury dílčích cílů. Definice cílů projektu by měla obsahovat tyto čtyři hlavní charakteristiky:

- popis výstupu, který má být vytvořen,
- očekávaný časový rámec zhotovení tohoto výstupu,
- měřítko, podle kterých se cíl bude považovat za splněný,
- podmínky, které upřesňují představy o způsobu splnění tohoto cíle.

(volně podle Svozilové 2011, s. 84)

Základním poznatkem je provázanost tří veličin: cíl, čas a náklady

tzv. trojimperativ, kdy je účelem optimální vyvážení těchto tří požadavků.



Obrázek 5 Trojimperativ (zdroj: J. Doležal)

„Pro úspěšné ukončení zahájeného projektu platí, že tento dynamický systém musí být v tomto prostoru udržován v rovnováze. K tomu, aby tento předpoklad byl naplněn, slouží plán projektu, podle něhož je sled prací koordinován se současným působením kontrolních systémů, které monitorují, nakolik je daný systém udržován uvnitř stanovených limitů.

Definují je tři charakteristiky:

- čas, který je limitní pro plánování sledu jednotlivých dílčích aktivit projektu,

- dostupnost zdrojů, které jsou projektu přiděleny a které budou průběžně užívány a čerpány,
- náklady, které jsou finančním projevem užití zdrojů v časovém rozložení.

Za ideálních okolností by s dobře připraveným plánem měly být šance na úspěšné dokončení projektu velmi vysoké“ (Svozilová 2011, s. 23).

1.2.6 Financování projektu

Při plánování projektu se musíme zamyslet nad tím, jaké budou finanční nároky našeho projektu. Musíme vytvořit kalkulaci nákladů projektu. Odhad výše všech nákladů, které s projektem budou souviset. Kalkulace nákladů by měla být podrobná, neboť bude sloužit nejenom žadatelům, ale i nám pro sestavení rozpočtu při žádosti o finanční podporu, dotaci, grant.

a) Rozpočet projektu

„Rozpočet projektu je nedílnou součástí plánu projektu a obsahuje všechny informace o tom, jaký je plán čerpání zdrojů projektu, a to:

- v jeho celkovém souhrnu,
- v rozpisu do detailních položek podle jednotlivých nákladových druhů projektu,
- v časovém fázování podle předpokladu postupného čerpání těchto zdrojů.

Druhy nákladů projektu jsou rozděleny do položek rozpočtu v následujícím členění:

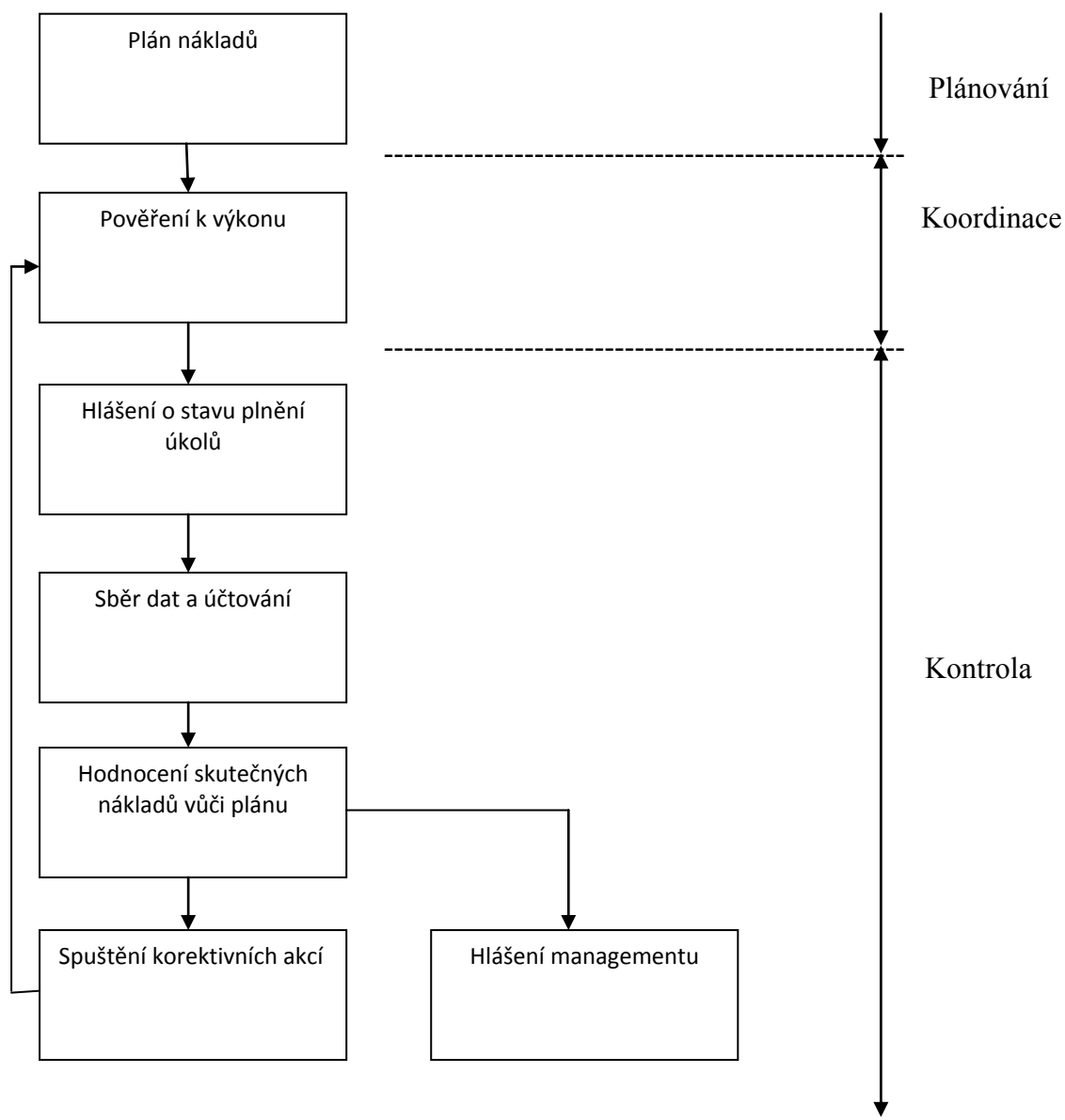
- 1) **přímé náklady** (práce, materiál, cestovné, nákup subdodávek, externí služby aj.)
- 2) **nepřímé (režijní) náklady** (osobní náklady, náklady na provoz budov, daně a odvody)
- 3) **ostatní náklady**, které nejsou zahrnuty v předchozích kategoriích (např. rozpočet na krytí obtížně předvídatelných vlivů, neznámých rizik).

Návrh rozpočtu projektu je činnost, kterou zvládne jen zkušenější manažer projektu. Jedná se o přiřazení nákladů jednotlivým úsekům práce, ocenění a časové rozložení nákladů, vyhodnocení ostatních potřeb členů projektového týmu, zohlednění nepřímých nákladů projektu, vyhodnocení analýz rizik projektu, celkové hodnocení přijatelnosti rozpočtu podle předpokladů a očekávání a případná optimalizace (volně podle Svozilové 2011).

System řízení nákladů je jednou ze zásadních funkcí projektového managementu v průběhu realizačních fází projektu. Pokud tento proces rozdělíme do fází, pak zahrnuje:

- pověření k výkonu prací jako předpoklad k splnění úkolu podle plánovaných parametrů (např. zadání úkolu s popisem prací, termíny zahájení a ukončení),

- hlášení o objemu provedení prací (výkazy práce),
- sběr dat a účtování (zadávání do účetního systému),
- hodnocení skutečně čerpaných nákladů proti plánu,
- interní nebo externí hlášení (vyplňování požadovaných formulářů, prezentace a diskuze o výsledcích kontrol),
- výběr a spuštění korektivních akcí (výběr variant opatření).



Obrázek 6 Kontrola nákladů projektu

b) Projektové partnerství

Partnery projektu mohou být lidé či skupiny, které mají zájem na úspěchu projektu nebo jsou projektem ovlivněny.

Manažer projektu by měl všechny zainteresované strany určit, identifikovat jejich zájmy a stanovit si pořadí jejich důležitosti. To zvyšuje šanci na úspěch celého projektu. Od identifikace priorit těchto zainteresovaných stran, analýzu jejich potřeb a zájmů, po jejich začlenění do projektu (volně podle Bočkové, in Doležal a kol, 2009).

Při plánování projektů školy musíme vycházet z prostředí, které ji ovlivňuje.

Mikroprostředí a makroprostředí, které ovlivňují organizaci jako otevřený systém.

- Mikroprostředí – uvnitř organizace, přímo ji ovlivňuje (zaměstnanci, zákazníci, finanční zabezpečení, know-how, technické a materiální podmínky...).
- Makroprostředí – vně organizaci, ovlivňuje ji nepřímo (konkurenti, dodavatelé, veřejnost, zákazníci, partneři školy apod.).

Zainteresované strany při plánování projektu v mateřské škole zmapujeme pomocí otázek:

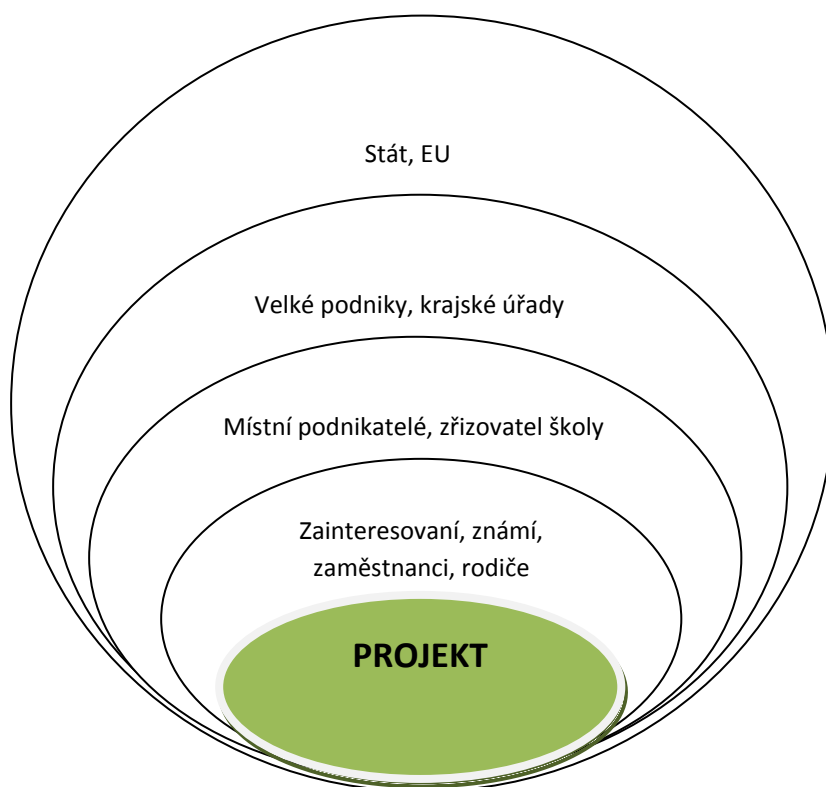
- kdo chce, aby projekt uspěl?
- kdo bude ze změny těžit?
- s kým a bez koho tato změna nebude možná?
- kdo projekt podporuje?

Bez podpory projektu nebude možné jej realizovat. Podporu nám poskytují nejenom sponzoři, dodavatelé, zřizovatel, odborné instituce a organizace, které mají zkušenosti v oboru, ale samotný realizační projektový tým v čele s manažerem projektu.

c) Fundraising

„Fundraising je systematickou činností, jejímž výsledkem je získání finančních či jiných prostředků na obecně prospěšnou činnost organizací nebo jednotlivců. Získané prostředky slouží k pokrytí programových i provozních výdajů a k rozvoji neziskové organizace. Organizacemi využívajícími fundraising zpravidla bývají nevládní neziskové organizace, rozpočtové nebo příspěvkové organizace (vzdělávací instituce, nemocnice, zařízení sociální péče atd.), obce, mikroregiony, kraje, církve, v některých státech i politické strany a v neposlední řadě i podnikatelské subjekty poskytující veřejně prospěšnou službu“ (www.snadnarcovstvi.cz).

Oslovenými dárci bývají jednotlivci (mecenáši nebo sponzoři), firmy, nadace, státní úřady, orgány místní nebo krajské (regionální) samosprávy, orgány EU. V rámci fundraisingu lze též pořádat benefiční akce, prodávat určité výrobky nebo služby nebo organizovat kluby přátel, jejichž členové pravidelně přispívají na činnost podporované organizace.



Obrázek 7 Okruhy partnerů projektu

Člověk, který se zabývá fundraisingem, se označuje jako **fundraiser**. Bývá kmenovým zaměstnancem organizace nebo externistou. Jeho úkolem je naplánovat:

- které skupiny potenciálních dárců osloví (a proč),
- jakou formu (způsob) oslovení zvolí,
- jak bude s dárci komunikovat,
- kdy je požádá o další dar.

Fundraising se skládá ze dvou vzájemně propojených částí: získávání dárců (**akvizice**) a udržování dobrých vztahů s nimi (**péče o dáorce**).

Hlavní zásady fundraisingu jsou:

- **„Musí se požádat** - podle průzkumů většina lidí nepřispívá neziskovým organizacím, protože je nikdy nikdo nepožádal. První zásadou fundraisingu je tedy umění požádat. Nestačí umět dobře popsat činnost organizace, znát kvality projektu. Velmi důležitá je výzva k činu. Potenciálního dáorce se musí požádat, aby přispěl.

- **Osobní přístup** - čím osobnější přístup se používá, tím více se zapůsobí. Obecně platí, že osobní schůzka je lepší než telefonát, který je lepší než osobní dopis, který je lepší než neadresná zásilka oslovující velkou skupinu lidí.
- **Porozumění pohledu dárce** - rozhodnutí darovat může v dárci vyvolat celou řadu pocitů a myšlenek - tomu je důležité porozumět. Za dárcovstvím se může ukrývat důvěra (dám peníze skutečně na dobrou věc), naděje (i malý dar může pomoci), dobročinnost, ale i osobní důvody.
- **Fundraising je o lidech** - lidé nedávají organizacím. Dávají, aby pomohli lidem nebo aby přispěli k tomu, že se na světě něco změní k lepšímu“ (Jan Burda 2007).

„Grantový fundraising v českém prostředí znamená nejčastější způsob financování práce nevládních organizací. Grantový fundraising by měl být založen na transparentní soutěži mezi projekty organizací, které žádají nadaci, samosprávu, státní instituce o finanční prostředky. Zpravidla jsou vyhlašována grantová kola s vymezenými prostředky, které se rozdělí mezi transparentně vybrané projekty. U realizovaných projektů se píše průběžné a závěrečné obsahové a finanční zprávy různého rozsahu a detailů“ (www.snadnedarcovstvi.cz).

Důležité je vědět, jak napsat dobrou grantovou žádost. Promyšlet aktivity tak, aby jejich postupnou realizací bylo dosahováno vytyčených cílů v předem omezeném čase.

d) Dotace k projektům EVVO

„Dotací se rozumí peněžitý dar ze strany státu nebo samosprávného celku (kraj, obec, městská část) nějakému subjektu v zájmu snížení ceny určitého statku, jehož poskytování je ve veřejném zájmu. Často bývá poskytnutí dotace vázáno na jistou míru vlastní spoluúčasti příjemce“ (www.snadnedarcovstvi.cz).

Peněžitý dar ze strany samosprávného celku - kraje, je jedna z forem podpory, která je určena na veřejně prospěšné projekty, jimiž jsou i projekty EVVO v mateřských školách. Zastupitelstvo kraje na svých zasedáních schvaluje usnesením přidělení finanční podpory formou dotace z rozpočtu kraje na veřejně prospěšné projekty v oblasti životního prostředí a zemědělství. Informace o dotačních programech jsou dostupné na webových stránkách kraje, kde v sekci „Dotační oblast – životní prostředí a zemědělství“ je uveden seznam dotačních programů na dané období.

Podmínky dotačního programu EVVO Královéhradeckého kraje

„Cíl programu: Zvyšování environmentální gramotnosti obyvatel regionu – děti a mládež, pedagogové, cílové skupiny dospělé veřejnosti (pracovníci a představitelé veřejné správy, pracovníci různých hospodářských odvětví, členové profesních a zájmových skupin), nejširší veřejnost v souladu s krajskou koncepcí EVVO.

Popis dotačního programu:

- Podpora výukových programů, osvětových akcí, přednášek, seminářů, odborných exkurzí do chráněných lokalit, terénních cvičení, kempů, brigád, výstav, naučných a osvětových materiálů, naučných stezek atd.
- Podpora realizace "zelené školní učebny" - přeměny tradičních školních zahrad na přírodě blízké prostředí a jejich využití v rámci EVVO, podpora výsadby rostlin a stromů, vybavení, krmítka, hnízdní budky, meteorologické budky, sbírky hornin, botanické sbírky, kompost, naučné stezky, vybudování ukázky vodního/mokřadního ekosystému, základní stavební a terénní úpravy, projektová dokumentace.
- Podpora přeměny zahrad u mateřských školek na zahrady a hřiště v přírodním stylu, podpora lesních mateřských školek - nákup vybavení a herních prvků z přírodního materiálu, výsadba rostlin, vytváření terénních nerovností, nákup materiálu (dřevo, mulčovací kůra, kačírek), stavby z vrbiček apod.
- Vytváření technického a odborného zázemí středisek EVVO a jejich aktivit - projektová dokumentace, realizace staveb, rekonstrukce, pořízení technického vybavení, materiálu a pomůcek investičního charakteru“ (www.dotace.kr.-kralovehradecky.cz).

1.2.7 Vzdělávací a informační podpora EVVO pro mateřské školy

Plánování a realizaci projektů EVVO v mateřských školách podporují zejména ekologická sdružení. Jedná se o metodickou podporu a předávání informací mateřským školám, které o partnerství projeví zájem.

Realizátorem a koordinátorem celostátního programu je Sdružení ekologické výchovy Pavučina, pod které spadá celostátní síť organizací specializovaných na environmentální vzdělávání, výchovu a osvětu (32 organizací z celé ČR).

Pavučina je občanské sdružení, jehož hlavní činností je poskytování servisu a podpory svým členským střediskům, realizace programů a projektů celostátního významu se zaměřením na EVVO. V Královéhradeckém kraji působí Středisko ekologické výchovy a etiky Rýchory SEVER, které v roce 2007 založilo síť mateřských škol v Královéhradeckém kraji se zájmem

o EVVO s názvem „Mrkvička“. Od svého počátku byla určena mateřským školám, od roku 2011 je nově otevřena i základním školám, mateřským klubům a centrům. Všechny zapojené subjekty dostávají každoročně osvědčení o zapojení do sítě Mrkvička a jsou jim poskytovány služby:

- rozesílky informačního bulletinu,
- elektronické rozesílky aktuálních informací,
- metodické pomůcky EVVO (vzdělávací pomůcky, odborná literatura apod.),
- nabídka dalšího vzdělávání pedagogických zaměstnanců (semináře, školení),
- spolupráce a pomoc při projektech EVVO (při podávání žádostí o dotace aj.).

Regionální setkání „Kapradičko“

Sdružení SEVER v Hradci Králové každoročně pořádá regionální setkání „Kapradičko“ organizované pro zástupce mateřských škol Královéhradeckého kraje se zájmem o ekologii. Účastní se jej především zástupci mateřských škol zapojených v síti Mrkvička.

Na těchto společných setkáních jsou prezentovány projekty EVVO a vzdělávací programy mateřských škol zaměřené na environmentální vzdělávání dětí předškolního věku. Součástí je také nabídka dvou vzdělávacích seminářů se zaměřením na aktuální témata z oblasti ekologie. Nezřídka jsou na tato setkání zváni zástupci Královéhradeckého kraje a odborníci z řad ekologů a zástupců jiných ekologických sdružení. Mateřské školy zde získávají mnoho námětů a nápadů, informací a podnětů pro práci v oblasti EVVO.

Jedním z programů tohoto setkání je i seznámení s dotačním programem kraje, který je zástupcům mateřským škol prezentován a jsou podány aktuální informace o možnostech získání finančních prostředků na projekty EVVO.

Přínosem těchto setkání je také možnost prezentace vlastní školy a projektů, příkladů dobré praxe. Seznámení se s novými partnery a mateřskými školami s podobnou profilací.

1.2.8 Uzavření projektu

„Proces uzavření projektu je vyvrcholením všeho projektového snažení. Je činností, při které jsou uzavřeny všechny jeho administrativní agendy. V této etapě jsou provedeny rovněž všechny nezbytné inventury a hodnocení průběhu projektu, které se pak stávají součástí know-how všech zúčastněných stran projektu. Proces uzavření začíná v okamžiku, kdy jsou dokončeny a připraveny k závěrečnému schválení poslední plánované výstupy projektu“ (Svozilová 2011, s. 253).

Výsledky projektu a získané zkušenosti jsou vyhodnoceny a poznatky zdokumentovány tak, aby je bylo možno použít ke zlepšení budoucích projektů. Protože členové projektového týmu budou pověřováni novými úkoly, je třeba je formálně uvolnit z jejich rolí a zodpovědností na ukončeném projektu (volně podle Doležala 2009, s. 265).

Účelem procesu uzavření projektu je:

- ukončení všech běžících procesů projektového managementu,
- předání všech výstupů projektu a oficiální uzavření vztahů (dodavatelé, zákazník),
- uvolnění výkonných projektových sil – členů projektového týmu – a provedení závěrečného hodnocení jejich výkonu v rámci projektu,
- vypořádání všech účetních agend,
- zpracování zkušeností a dosažených výsledků řízení projektu do hodnotících dokumentů,
- archivace dokumentace projektu.

Ukončení projektu neznamená ukončení veškerých aktivit souvisejících s projektem. Po ukončení nastává fáze vyhodnocení a produkt projektu přechází do fáze provozu. Přesné určení okamžiku ukončení projektu je nezbytným předpokladem pro vyhodnocení, zda projekt splnil svůj trojimperativ - cíl, čas, náklady.

V rámci ukončení projektu by mělo proběhnout i poděkování všem účastníkům, projektovému týmu a zástupcům zainteresovaných stran.

Proces ukončení projektu je nezbytné provázat s procesem zahájení. Závěrečná fáze projektu nám ukáže, nakolik jsme byli schopni na začátku projektu definovat cíl projektu a kvantifikovat vhodné ukazatele (volně podle Doležala 2009).

II PRAKTICKÁ ČÁST

1. Metodologie dotazníkového šetření

Tato část bakalářské práce otevírá praktickou část, ve které se věnuji dotazníkovému šetření (příloha č.1). Popisuji nástroj, cíle, postup dotazníkového šetření a volbu respondentů. V závěru hodnotím výsledky šetření.

Součástí mé bakalářské práce je dotazníkové šetření v oblasti řízení projektů EVVO (environmentální vzdělávání, výchova a osvěta) v mateřských školách Královéhradeckého kraje zapojených v síti mateřských škol se zájmem o ekologii, pomocí metody dotazníku. Výzkumné šetření ukazuje současný stav projektového řízení v mateřských školách v oblasti EVVO s využitím možností získávání potřebných zdrojů k realizaci projektů. Poznatky získané tímto dotazníkovým šetřením dávají informace o potřebnosti změny v získávání informací a možných zdrojů k řízení projektů EVVO v mateřských školách Královéhradeckého kraje.

1.1 Cíl dotazníkového šetření

Cílem bylo zjistit, zda se mateřské školy zabývají řízením projektů EVVO spolu s možnostmi získávání zdrojů k realizaci těchto projektů.

1.2 Popis nástroje, respondentů a postupu dotazníkového šetření

Pro realizaci dotazníkového šetření byla zvolena metoda dotazníkového šetření na místě, nástrojem byl písemný dotazník. Objektem šetření byli pracovníci a koordinátoři EVVO v mateřských školách Královéhradeckého kraje zapojených v síti mateřských škol se zájmem o ekologii „Mrkvička“.

Dotazníkové šetření jsem provedla na regionálním setkání mateřských škol se zájmem o ekologii v listopadu 2012 s názvem „Kapradíčko“. O spolupráci jsem požádala zástupce mateřských škol, kteří se konference účastnili. Dotazníků bylo rozdáno 25 kusů zástupcům 25 mateřských škol v Královéhradeckém kraji. Návratnost byla 100 %. Z důvodu zjištění pravdivějších údajů byl dotazník anonymní. Abych získala přesnější odpovědi, zvolila jsem 11 problémových otázek uzavřených a dvě jako doplňující a upřesňující. Většina položek dotazníku byla zaměřena na fakta, pouze dvě položky byly otevřené, z nichž jedna byla zaměřena na motivy a postoje respondentů.

Po stanovení cíle dotazníkového šetření jsem stanovila dílčí otázky:

- a) Mají mateřské školy dostatek informací o řízení projektů EVVO?
- b) Realizovaly mateřské školy již některé z projektů EVVO s pomocí partnerů?
- c) Umí mateřské školy využívat dotačních programů kraje pro realizaci projektů EVVO?

Dílčí otázky byly rozpracovány do jednotlivých položek dotazníku:

1. Máte dostatek informací o projektování EVVO (environmentálním vzdělávání, výchově a osvětě) v mateřské škole?
2. Poskytuje Vám tyto informace vedení školy?
3. Je ve Vaší škole zřízena funkce koordinátora EVVO?
4. Čerpali jste doposud inspiraci z činnosti sdružení SEVER, TEREZA ?
5. Realizovali jste již nějaké projekty EVVO?
6. Spolupracujete v projektování EVVO s některými z těchto možných partnerů (podnikatelé, firmy)?
7. Obrátili jste se s pomocí (při projektech EVVO) na zřizovatele?
8. Čerpali jste již někdy finanční dotaci kraje na projekty EVVO?
9. Pokud ANO, čeho se dotace týkala?
10. Seznámili jste se již s www stránkami dotačních programů Královéhradeckého kraje?
11. Máte zájem získat finanční dotaci na projekty EVVO ve Vaší mateřské škole?
12. Je pro Vás obtížné podat žádost o dotaci?
13. Pokud ANO, v čem vidíte největší problém?

1.3 Shrnutí dotazníkového šetření

V úvodu dotazníkového šetření jsem položila dílčí výzkumné otázky, na které mohu odpovědět ze shrnutí dat výzkumného šetření.

Mají mateřské školy dostatek informací o řízení projektů EVVO?

Mateřské školy mají informace o projektování EVVO, zejména s pomocí sdružení, která se touto oblastí zabývají a nabízejí mateřským školám nejenom aktivity pro děti a učitelky, ale také pomůcky a materiál. V Královéhradeckém kraji působí sdružení SEVER, které založilo v roce 2007 koordinující středisko celostátní sítě mateřských škol se zájmem o ekologii - „Mrkvička“ pro mateřské školy v kraji. Sdružení nabízí mnoho vzdělávacích seminářů pro ředitelky a učitelky mateřských škol, workshopů a tvořivých dílen pro děti i rodiče. Všechny mateřské školy zapojené v síti Mrkvička využívají těchto nabídek a účastní se akcí pořádaných sdružením ekologické výchovy.

Realizovaly mateřské školy již některé z projektů EVVO s pomocí partnerů?

Projekty, které doposud mateřské školy realizovaly, se týkaly pouze rekonstrukce školních zahrad. Spolupracovaly především s podnikateli a firmami. Informace a inspiraci čerpaly zejména ve sdruženích EVVO. Většina mateřských škol se seznámila s možnostmi, ale neví jak a jakým způsobem žádat. Nemají zkušenosti a podání žádosti je pro ně náročné. Proto i přes velký zájem mnoho mateřských škol nerealizovalo své projekty EVVO, při kterých by využily dotačních programů kraje.

Umí mateřské školy využívat dotačních programů kraje pro realizaci projektů EVVO?

Zástupci mateřských škol mají velký zájem o využití dotačních programů kraje. Přestože se s nabídkou dotací seznámili, neprojeví větší snahu pokusit se o dotaci požádat. Partnery jim často nejsou zřizovatelé a vedení školy poskytuje nedostatek informací. V mateřských školách chybí koordinátoři EVVO, kteří by byli delegováni vedením školy. Právě oni by se v oblasti využívání dotací mohli vzdělávat, vyhledávat nové partnery a komunikovat se zřizovatelem při plánování a přípravě projektů EVVO ve svých mateřských školách. Vhodnými partnery jsou ekologická sdružení, v nichž se zástupci mateřských škol mohou v oblasti využívání dotačních programů kraje vzdělávat a získávat dostatek informací.

Shrnutí:

Na regionálním setkání zástupců mateřských škol se zájmem o environmentální vzdělávání, výchovu a osvětu byl nabídnut seminář „Řízení projektů v MŠ“. Zájemců bylo mnoho a většina z nich neměla s žádostmi o dotace žádné zkušenosti. Mateřské školy realizují projekty EVVO, které jsou součástí jejich školních vzdělávacích programů. Na většině z nich se podílejí učitelky s dětmi ve spolupráci s rodiči dětí. Zástupci mateřských škol nevyužívají spolupráci se svým zřizovatelem, který by v mnoha projektech mohl mateřské školy podpořit.

V mateřských školách chybí role koordinátorů environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty, kteří by plnili funkci liniových manažerů projektů ve školách. Některé mateřské školy čerpaly dotaci na rekonstrukci školní zahrady pro zlepšení podmínek vzdělávání dětí v oblasti EVVO, ale šlo pouze o projekty malého rozsahu s nízkou nákladovostí.

Mateřské školy mají zájem realizovat projekty EVVO a využívat k tomu dostupné zdroje. I přestože jim ekologická sdružení nabízejí pomoc, málo ji využívají. Mají nedostatek zkušeností s řízením projektů a mnohým chybí osobní zájem na realizaci projektů. Nevědí, že jedním ze strategických partnerů v projektování EVVO jim může být jejich zřizovatel. Právě

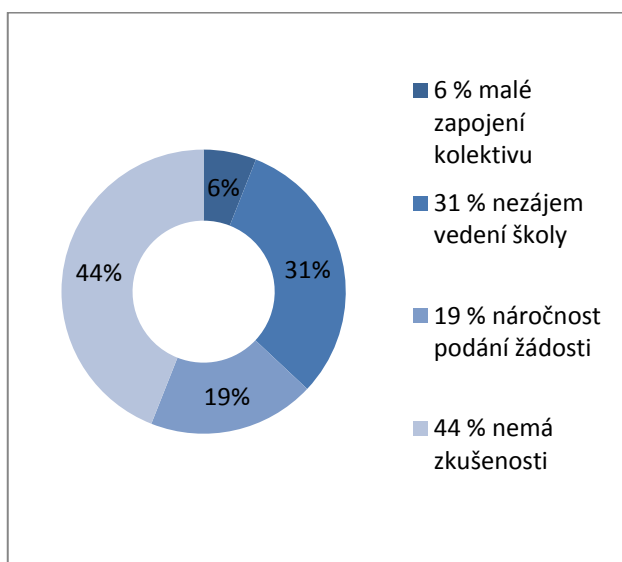
zřizovatelům (městům, obcím) je umožněno získat dotace EU na rekonstrukce přírodních zahrad u mateřských škol.

1.4 Závěr dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že mateřské školy zapojené v síti mateřských škol se zájmem o ekologii v Královéhradeckém kraji mají velký zájem o získávání dotací na projekty EVVO (92 %). I přestože více jak polovina se již seznámila s dotačním programem kraje, je pro zástupce těchto škol obtížné podat žádost o dotaci (64 %). Největší úskalí vidí respondenti v nedostatku zkušeností (44 %), v nezájmu vedení školy (31 %) a náročnosti podání žádosti (19%). Pouze 6 % vidí jako největší překážku podání žádosti nízkou participaci kolektivu školy. Dotaci kraje již čerpalo 12 % oslovených a to na rekonstrukci školních zahrad (100 %). Stěžejním partnerem při čerpání informací jim byla střediska EVVO Sever a Tereza. Zástupci mateřských škol se s pomocí při projektování obracejí na své zřizovatele velmi málo (24 %). Více spolupracují s jinými partnery (podnikatelé, firmy – 36 %). V mateřských školách je zřízena funkce koordinátora EVVO pouze v 20 % dotázaných. Více jak polovina oslovených zástupců škol uvádí, že informace o projektování EVVO jim poskytuje vedení školy (56 %). Dostatečné informace o projektování má 60% respondentů.

Příklad:

V čem vidí zástupci mateřských škol největší problém při podání žádosti?



Obrázek č.8 Grafické znázornění odpovědí na otázku č. 11

2 Příklad dobré praxe – Mateřská škola, Náchod, Havlíčkova 1848

2.1 Charakteristika organizace

Mateřská škola je součástí sídliště na okraji města. Navštěvuje ji 124 dětí a 20 zaměstnanců z toho 9 pedagogů. Před čtyřmi lety se škola rozhodla pro změnu školního vzdělávacího programu a změnu celkové profilace. Vycházeli z podmínek a zdrojů, které mají. Analýza stávajícího stavu pomohla najít cestu k realizaci společných cílů. Rozhodnutí vycházelo z podmínek a potřeb, nechyběla společná motivace zaměstnanců pro změnu.

Mateřská škola se začala profilovat jako škola se zaměřením na EVVO (environmentální vzdělávání, výchovu a osvětu). Po společném vypracování nového školního vzdělávacího programu „Za vším hledej slunce“ realizovali mnoho drobných ekologických projektů z vlastních zdrojů s účastí rodičů dětí.

Doposud realizované projekty se týkaly především začlenění environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty do oblastí vzdělávání ve školním vzdělávacím programu mateřské školy. Projekty byly realizované z vlastních zdrojů a podstatnou součástí bylo zapojení dětí i jejich rodičů.

Mateřská škola se již v roce 2007 přihlásila do sítě „Mrkvička“ (sít' mateřských škol se zaměřením na EVVO), ale až po roce 2009 se stala aktivním členem. Zástupci mateřské školy se často účastnili seminářů a regionálních setkání Královéhradeckého kraje. Právě na tomto setkání poprvé získali informace o možnosti získání dotace Královéhradeckého kraje. Od tohoto okamžiku se odvíjel projekt „Pracujeme spolu u jednoho stolu“, projekt vybudování tvořivé dílny v mateřské škole z nevyužitých prostor v budově školy.

2.2 Projekt „Pracujeme spolu u jednoho stolu“

Popis projektu:

Záměrem projektu bylo vybudování tvořivé dílny v prostorách mateřské školy, která bude sloužit 124 dětem k pokusům, objevům, pěstitelským, pracovním a výtvarným činnostem s využitím přírodních materiálů. Dílna bude spojená s prostorem školní zahrady, kde se budou pěstovat rostliny a plodiny v mobilních záhonech. Učitelky školy by chtěly společně s dětmi pracovat spolu u jednoho stolu tak, aby se k činnostem mohly vracet, obohacovat je a rozvíjet, neboť ve svých současných třídách k tomu nemají vhodné podmínky.

Cíl projektu:

Cílem bylo vybudovat učebnu EVVO – tvořivou a pěstitelskou dílnu s celoročním využitím v prostoru školy s přímým vstupem na školní zahradu do konce roku 2011.

Dílčí cíle:

- vybudovat zázemí v prostoru školy pro činnosti EVVO z nevyužité místnosti
- zřídit prostor na chodbě školy pro výstavu dětských prací a prezentaci projektů školy
- vytvořit pěstitelský kout s mobilními záhony na školní zahradě
- postavit kůlnu pro uskladnění nářadí a přírodního materiálu, sušení bylin

Po ukončení projektu“ Pracujeme spolu u jednoho stolu“ a vybudování tvořivé dílny si škola dala za cíl:

Využívat dílnu k plnění dílčích cílů předškolního vzdělávání v environmentální oblasti, prakticky děti zapojovat do tvoření, objevování a pozorování vlivu činnosti člověka na přírodu. Celoročně využívat dílnu pro společné činnosti s možností vstupu rodičů a jejich zapojení do společných projektů.

Plánování projektu

Při plánování projektu škola vycházela především ze stávajících podmínek a prostředí.

1. Škola zmapovala zainteresované strany.

- Mikroprostředí – uvnitř organizace, přímo ji ovlivňují, budou ze změny těžit, projekt podporují: zaměstnanci, rodiče a děti, Školní vzdělávací program, image školy, kultura organizace.
- Makroprostředí – vně organizaci, ovlivňuje ji nepřímo: konkurenční mateřské školy ve městě, dodavatelé, veřejnost, zákazníci, partneři školy, zástupci zřizovatele apod.

2. Škola zvolila strategii, kterou předurčila průběh a podobu projektu. Po zvážení všech výhod a nevýhod, které přinese průběh a výsledek projektu vybrala vhodnou strategii.

3 Plánování projektu:

- analýza podmínek vzdělávání
- vyhodnocení analýzy, přijetí rozhodnutí
- název projektu a cíl projektu
- spolupráce s partnery školy, fundraising
- kalkulace nákladů, sestavení rozpočtu projektu
- podání žádosti o dotaci Královéhradeckého kraje

- organizační struktura projektového týmu (role a odpovědnost)
- plán aktivit projektu
- řízení projektu
- propagace a prezentace
- zhodnocení projektu, vyúčtování, podání závěrečné zprávy

SWOTT analýza podmínek EVVO v mateřské škole

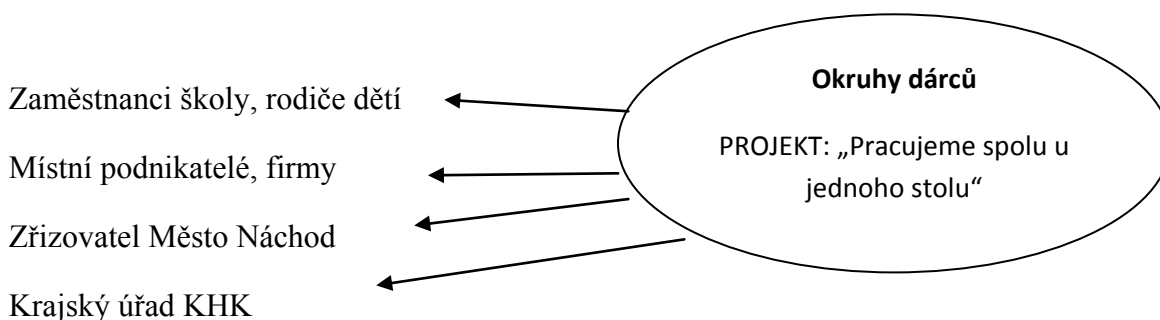
SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • dostatek nevyužitých vnitřních prostor školy • týmová spolupráce zaměstnanců • sebevzdělávání pedagogů v oblasti EVVO • zapojení školy do sítě Mrkvička • zkušenosti s malými projekty 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatek podnětů na školní zahradě • špatná dosažitelnost přírodního materiálu • nevhodný prostor ve třídách pro činnosti EVVO
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • spolupráce s rodiči • granty a dotace KHK • fundraising 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatek financí

Tabulka č.1 SWOTT analýza školy

Z analýzy podmínek EVVO v mateřské škole vyplynulo, že dojde-li k posílení silných stránek a využití všech příležitostí, dojde k eliminaci slabých stránek i hrozeb. Na základě výsledků analýzy bylo přijato rozhodnutí o realizaci projektu s využitím dotačního programu kraje. Projektu s názvem „Pracujeme spolu u jednoho stolu“, který v sobě skrývá potřebu zlepšení podmínek vzdělávání.

2.2.1 Spolupráce s partnery školy, fundraising

Škola měla možnost získat několik forem podpory projektu – finanční dary, dotace a granty, poskytnutí materiálu a služeb zdarma.



Obrázek 8 Okruhy dárců projektu

Fundraising označuje metody a postupy získávání zdrojů od jiných dárců. Mateřská škola získala dárce, který se podílel na financování projektu z 15 %. Firmu, která se školou úzce spolupracovala i v minulosti na společných projektech malého rozsahu a má se školou vybudovaný partnerský vztah založený na dohodě obou stran. Tento partner byl informován o projektu a podrobnostech týkajících se financování projektu. Při realizaci projektu mu byly podávány informace o průběhu jednotlivých činností.

Partnerský vztah mezi mateřskou školou a firmou AGRO CS byl započat ještě před uskutečněním tohoto projektu. Škola realizovala projekty malého rozsahu s nízkou nákladovostí. Většinou se jednalo o pěstitelské projekty postavené na spolupráci školy s rodinami dětí.

Partnera škola vyhledala mezi firmami, které se zabývají výrobou a prodejem zahradnického materiálu. K prvnímu kontaktu mezi školou a zástupci firmy došlo na reprezentační výstavě firem zabývajících se pěstitelstvím a prodejem zahradnického sortimentu, kterou navštívila ředitelka školy. Oslovení a nabídka spolupráce byla uskutečněna osobně v mateřské škole, kam byli zástupci firmy pozváni. Ředitelka školy je seznámila s projekty a školním vzdělávacím programem mateřské školy. Po této schůzce se společně dohodli na spolupráci a škola tím získala partnera, který jí dodává materiál a pomůcky na pěstitelské projekty a projekty EVVO.

Po půlroční spolupráci se rozhodli zahájit společný vzdělávací projekt „Malý zahradník“, který je založený na partnerství firmy AGRO CS a mateřskou školou. Škola realizuje vzdělávací projekty, podle kterých dnes pracuje dalších 11 mateřských škol v ČR. Stala se pilotní mateřskou školou projektu „Malý zahradník“.

Právě díky zkušenostem a vzájemné spolupráci s touto firmou nebylo pro školu těžké požádat tohoto partnera o spoluúčast na projektu „Pracujeme spolu u jednoho stolu“.

Ostatní partneři projektu:

- Krajský úřad Královéhradeckého kraje podpořil projekt dotací ve výši 70 % nákladů
- zřizovatel mateřské školy Město Náchod, které se podílelo na financování projektu z 15 % (finanční částka byla použita na stavební úpravy v budově školy)
- zaměstnanci školy a rodiče dětí, kteří se podíleli především na sběru přírodního materiálu pro tvořivou dílnu
- místní podnikatelé podpořili projekt finančním darem 3000,-Kč

Škola informovala partnery projektu v průběhu celé realizace. Ředitelka školy pravidelně předkládala dokumentaci a fotografie, informovala veřejnost v regionálním tisku a informačních tabulích ve škole.

Po ukončení a uzavření projektu škola všem partnerům veřejně poděkovala a zástupce pozvala na slavnostní otevření Tvořivé dílny. Prezentovala slavnostní otevření v regionální televizi, na webových stránkách města Náchod a webových stránkách mateřské školy. V tisku byly podány informace o průběhu a ukončení projektu.

2.2.2 Žádost o poskytnutí finanční podpory z rozpočtu Královéhradeckého kraje

Mateřská škola se rozhodla požádat o finanční podporu Královéhradecký kraj, který podporuje projekty EVVO v sekci Životního prostředí. Podání žádosti předcházela registrace žadatele v systému DOTIS – webové aplikaci, ve které se žádost vyplňuje a prostřednictvím které je žadatel informován o stavu žádosti.

„Finanční prostředky z rozpočtu Královéhradeckého kraje jsou poskytovány výhradně formou dotace a naplňují znaky podpory de minimis. Podpora de minimis je podpora malého rozsahu, č.1998/2006, o použití článků 87 a 88 Smlouvy na podporu de minimis. Rozumí se tím taková veřejná podpora, jejíž celková výše poskytnutá jednomu subjektu nepřesahuje v období tří fiskálních let částku 200.000 EUR“ (dostupné na: <http://www.kr-kralovehradecky.cz/cz/kraj-volene-organy/granty-dotace/granty-dotace-2010/skolstvi/podpora-maleho-rozsahu-de-minimis-36475/>).

Tento limit platí bez ohledu na formu podpory nebo její sledovaný cíl. Žadatel poskytne příjemci čestné prohlášení k podpoře malého rozsahu o tom, že ke dni podpisu prohlášení neobdržel žádné podpory malého rozsahu, nebo obdržel, a uvede jejich výši.

S příjemcem dotace je uzavřena Smlouva o poskytnutí dotace a příjemce je povinen dodržovat jednotlivé články této smlouvy. Finanční prostředky jsou poukázány na účet zřizovatele příjemce, který je uveden ve smlouvě. Zřizovatel má povinnost bezodkladně poukázat finanční prostředky na účet příjemce finanční dotace.

Poukázané finanční prostředky jsou účelově vázány a příjemce má povinnost je použít na uznatelné výdaje projektu dle podmínek dotačního programu.

Žádost o dotaci byla podána 30. 3. 2011 ke Krajskému úřadu KHK a schválena byla 23. 6. 2011.

2.2.3 Dotační program Královéhradeckého kraje

Číslo programu:	11ZPD05
Název programu:	Environmentální výchova, vzdělávání a osvěta
Schváleno:	Zastupitelstvem Královéhradeckého kraje dne 2. 12. 2010
Termín výzvy:	Od 7. 2. 2011 do 1. 4. 2011

Strategické cíle dotačního programu: V souladu s krajskou koncepcí EVVO zvyšování environmentální gramotnosti obyvatel regionu (děti, mládež, pedagogové).

Uznatelné náklady: náklady na pořízení zařízení, spotřebního materiálu a služeb souvisejících s projektem.

Rozsah a podíl dotace, platební podmínky:

Minimální výše dotace.....35 000,-Kč

Maximální celkové uznatelné náklady.....500 000,-Kč

Maximální podíl dotace na celkových uznatelných nákladech žádosti.....70 %

Platební podmínky

Peněžní prostředky se převádějí bezhotovostně na účet příjemce po uzavření smlouvy. Čerpání i využití těchto účelově vázaných prostředků se řídí podmínkami, které jsou specifikovány ve smlouvě.

Rozpočet projektu

Rozpočet projektu byl sestaven podle potřeby projektu. Neinvestiční náklady byly největší položkou. Zahrnuto v nich bylo vybavení dílny stoly a policemi, rekonstrukce starého sociálního zařízení pro potřeby dílny a nákup materiálu. Osobní náklady projektu byly nulové, projektový tým pracoval na projektu v době vykonávání prací souvisejícími se vzděláváním v době mimo svou přímou pedagogickou činnost. Ředitelka školy je ohodnotila finanční odměnou z rozpočtu na mzdy.

Neinvestiční náklady

Název položky	Celkový náklad
Rekonstrukce sociál.zařízení, výmalba	15 000,00
DDHM-pracovní stoly do dílny	28 000,00
DDHM- skříně, regály	7 000,00
DDHM-police	6 000,00
DDHM-informační paravany	8 000,00
DDHM-dřevěná kolna	14 000,00
DDHM- mobilní záhony, kompostery	8 000,00
Materiál-učební pomůcky EVVO	6 000,00
Materiál-skladovací boxy	3 000,00
Materiál –nástěnky, tabule	5 000,00

Tabulka č.2 Neinvestiční náklady

Náklady celkem

	Celkové náklady	Požadavek na dotaci
Investiční náklady	- Kč	- Kč
Neinvestiční náklady	100 000,-Kč	100 000,-Kč
Neuznatelné náklady	- Kč	- Kč

Tabulka č.3 Náklady celkem

Příjmy

Dotace KÚ	70 000,-Kč
Ostatní příjmy- vlastní podíl	30 000,-Kč

Tabulka č.4 Příjmy

Bilance

Celkové uznatelné náklady	100 000,-Kč
Celkové náklady projektu	100 000,-Kč
Celkové příjmy projektu	100 000,-Kč
Dotace celkem	100 000,-Kč
Podíl žadatele projektu	30 000,-Kč

Tabulka č.5 Bilance

Vlastní podíl žadatele 30 %: příspěvek od obce 15 % + ostatní (dar sponzora) 15 %

Kalkulace nákladů projektu – skutečnost čerpání

<u>Dotace kraje</u>	<u>Vlastní podíl</u>	<u>Celkem</u>
	15 000,- město 15 000,- dar AGRO CS 3 000,- dar	
70 000,-	33 000,-	103 000,-
49 000,-truhlář	15 000,- staveb.úpravy	
14 000,-kůlna	15 000,- materiál agro	
5 000,- nástěnky	3 000,- kompostery, boxy	
2000,- boxy		

Tabulka č.6 Kalkulace nákladů projektu

2.2.4 Organizační struktura projektu

Mateřská škola zaměstnává 11 pedagogických a 9 nepedagogických zaměstnanců. Na projektu se podílel celý kolektiv školy. Manažerkou projektu (hlavním koordinátorem) byla ředitelka školy, která delegovala úkoly na koordinátory jednotlivých činností. Určením organizační struktury projektu byly dány jednotlivým koordinátorům role zodpovědnosti a spolupráce na jednotlivých činnostech.

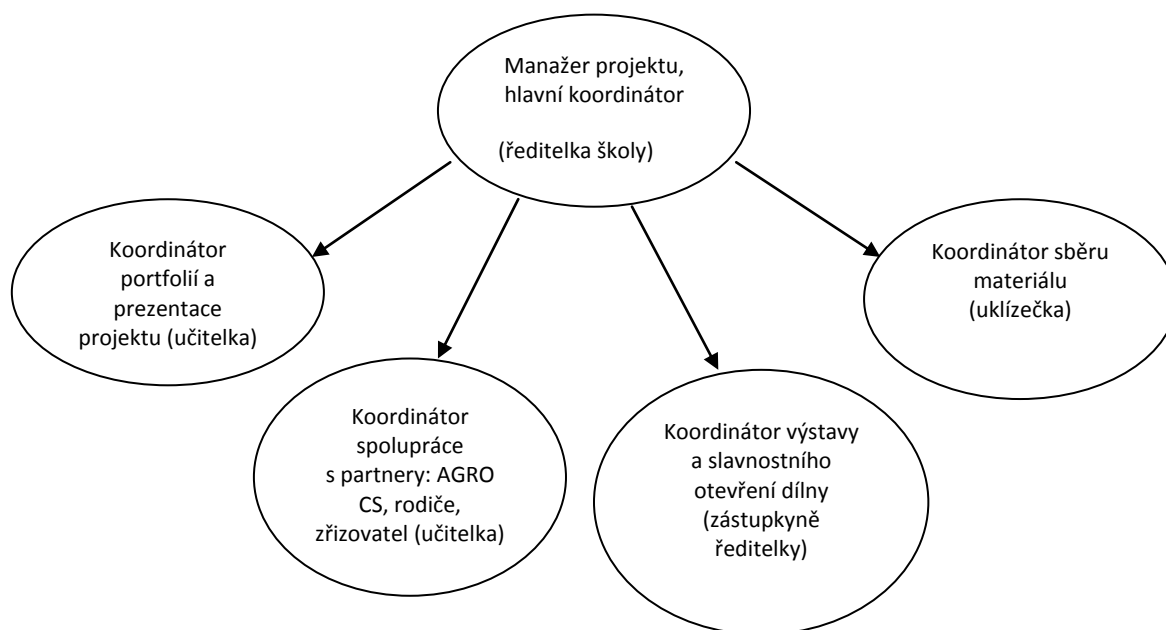
Ředitelka školy, v roli hlavního manažera projektu, znala schopnosti a dovednosti svých pracovníků, proto nebylo těžké přiřadit jednotlivým pracovníkům jejich kompetence koordinátorů.

Důležitou součástí rolí jednotlivých koordinátorů bylo podávání zpráv a hodnocení aktivit na společných poradách, které se konaly každý týden v ředitelně školy. Tím docházelo k pravidelné kontrole průběhu projektu a realizace jednotlivých činností a tím i plnění dílčích cílů projektu. Tyto kontrolní schůzky pomohly odhalovat odchylky od plánu, dohadovaly se na nich další postupy a přijímala nezbytná opatření.

Kontrola nebyla prováděna jenom na těchto společných poradách, ale i v průběhu realizace projektu na schůzkách hlavního koordinátora a jednotlivých koordinátorů, při společných rozhovorech.

Tím docházelo k efektivnímu předávání informací, což vedlo ke kvalitnímu řízení projektu.

Organizační struktura projektu:



Obrázek 10: Schéma činnosti koordinátorů projektu

Manažer projektu a hlavní koordinátor – ředitelka školy: **KO1**

- odpovědná osoba (podává žádost o dotaci, kontroluje čerpání rozpočtu projektu, jedná s dodavateli, vyhodnocuje průběh a plnění dílčích cílů projektu, vede porady týmu), spolupracuje při prezentaci projektu, dílčí autorita celého projektu, deleguje.

Koordinátor portfolií a prezentace projektu – učitelka: **KO2**

- vede fotodokumentaci aktivit, odpovídá za vedení portfolia projektu, odpovídá za prezentaci projektu na webových stránkách školy, v tisku a v budově školy, podává zprávy manažerovi projektu – ředitelce školy.

Koordinátor spolupráce s partnery školy (s rodiči, AGRO, zřizovatelem) – učitelka: **KO3**

- informuje partnery o průběhu a výsledcích projektu, odpovídá za organizaci společných setkání, podává zprávy manažerovi projektu – ředitelce školy.

Koordinátor výstavy a slavnostního otevření dílny (zástupkyně ředitelky): **KO4**

- odpovídá za organizaci výstavy a sběr dětských výtvarných prací, organizuje závěrečné slavnostní otevření tvořivé dílny, podává zprávy manažerovi projektu – ředitelce školy.

Koordinátor sběru materiálu (uklízečka): **KO5**

- odpovídá za sběr přírodního materiálu pro tvořivou dílnu, organizuje uložení materiálu v prostoru dílny, podává zprávy manažerovi projektu – ředitelce školy.

Druh zodpovědnosti: Z - zodpovídá, S - spolupracuje

Koordinátor					
Úkol	KO1	KO2	KO3	KO4	KO5
Příprava a podání žádosti	Z	S		S	
Vedení porad	Z	S		S	
Dodavatelé	Z			S	
Kontrola čerpání	Z	S		S	
Vedení portfolia		Z	S		S
Prezentace projektu	S	Z	S	S	S
Spolupráce s partnery	Z	S	Z	S	S
Sběr materiálu		S	S		Z
Organizace výstavy			S	Z	
Závěrečná slavnost	S	S	S	Z	

Tabulka č.7 Matice odpovědnosti a spolupráce

2.2.5 Vedení porad projektového týmu

Projektový tým, vedený manažerkou projektu, se v pravidelných intervalech (jednou týdně) scházel při společných poradách. Porady byly přínosné zejména proto, že docházelo k získávání informací, vyměňování zkušeností, nápadů a námětů a také k řešení problémových situací.

Koordinátoři jednotlivých činností podávali informace o dosahování dílčích cílů. Docházelo k identifikaci a analýze problémů. Tím docházelo ke zvyšování pocitu sounáležitosti projektového týmu.

Cílem porad projektového týmu bylo:

- podat informace
- projednat naléhavé a důležité záležitosti
- analyzovat problémy
- projednat způsoby odstranění problémů
- podpora koordinace a spolupráce týmu

Při řízení projektu byly využívány tyto typy porad:

- informační (docházelo k výměně názorů)
- organizační (řešili se aktuální problémy)
- operativní (krátká porada i s jedním koordinátorem)
- kontrolní (podání zprávy, prezentace portfolií, kontrola čerpání finančních prostředků)
- motivační (vytváření týmového ducha, motivace podřízených)

Porady byly vedeny manažerkou projektu, ředitelkou školy, která vymezila čas i prostor pro společné porady projektového týmu. Zapisovatelem byla pověřena zástupkyně ředitelky, která vedla dokumentaci a informovala jednotlivé koordinátory o cílech porad, času a místě konání porady.

Porady byly přínosné nejenom pro manažerku projektu, ale umožňovali koordinátorům ovlivňovat program porady předložením vlastních návrhů, nalézání nejlepších řešení a podnětů, čímž docházelo k zefektivnění činnosti celého projektového týmu.

Na závěr porady docházelo k celkovému shrnutí a zopakování dohodnutých bodů.

2.2.6 Plán aktivit projektu

Plán byl sestaven podle jednotlivých aktivit v závislosti na čase. Nejvhodnějším nástrojem byl Ganttův diagram, do kterého byly zapsány jednotlivé aktivity projektu od jeho počátku průběhu realizace až po ukončení projektu. Zaznamenány byly i porady týmu koordinátorů, spolupráce s partnery školy, kteří se podílely na sběru materiálu a také finančními dary. Podstatnou součástí časového plánu byla prezentace projektu od jeho počátku až po závěr - slavnostní otevření tvořivé dílny.

Dodávky materiálu a montáž vybavení dílny byla pečlivě naplánována, neboť od toho se odvíjel další postup realizace projektu. Předcházela tomu koordinace jednotlivých prací

a dodávek tak, aby na sebe navazovaly. Přihlédnuto bylo k možným časovým ztrátám, proto byl projekt ukončen až v závěru roku (pro případ časové tísně).

Sběr přírodního materiálu a materiálu pro potřeby dílny probíhal v jednotlivých třídách školy. Účastnili se jej nejenom děti a zaměstnanci školy, ale zapojili se také rodiče dětí.

V diagramu byly plánovány jednotlivé aktivity v závislosti na čase. Ganttův diagram je horizontálním úsečkovým diagramem, který graficky zobrazuje vztahy jednotlivých kroků v projektování. V projektu „Pracujeme spolu u jednoho stolu“ sloužil pro lepší koordinaci a kontrolu činností.

Rozpis aktivit projektu s využitím Ganttova diagramu:

TERMÍN AKTIVITA	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
zahájení projektu	■					
porady týmu	■	■	■	■	■	■
prezentace projektu		■			■	■
spolupráce s AGRO CS		■	■	■	■	■
spolupráce s rodiči	■	■		■		
dodavatelé	■	■	■			
stavební úpravy		■				
montáž vybavení		■	■	■		
sběr materiálu			■	■	■	
výstava					■	■
slavnostní otevření dílny						■

Obrázek 11: Ganttův diagram projektu

2.2.7 Řízení projektu „Pracujeme spolu u jednoho stolu“

Postup při řízení projektu:

- **cíle projektu** – škola si ujasnila, čeho má projekt dosáhnout, stanovila si cíl podle pravidla SMART
- **spolupracovníci** – na projektu spolupracovali všichni zaměstnanci školy, rodiče dětí i partneři školy – to bylo klíčem k výsledku
- **pravomoce a odpovědnost** – byly jasně rozděleny pravomoce i odpovědnost, manažerem projektu byla ředitelka školy, která delegovala jednotlivé činnosti na koordinátory projektu a kontrolovala jejich plnění
- **sledování kvality** – manažerka projektu (ředitelka školy) sledovala její vývoj v průběhu celého projektu
- **rozdělení na etapy** – projekt byl rozdělen na snadno měřitelné a dosažitelné úseky
- **plánování** – bylo využito nástroje: Ganttův diagram
- **revize projektu** – pravidelné porady a kontrola byly prováděny hlavní manažerkou v pravidelných intervalech i při schůzkách s jednotlivými koordinátory
- **sledování souvislostí** – věnována byla pozornost komunikaci se všemi zainteresovanými stranami (partneři, zřizovatel, dárci)
- **osobní nasazení** – na výsledku se podíleli všichni, osobně jim na tom záleželo
- **dokumentace** – byla vedena přehledná dokumentace, portfolio s fotografiemi
- **dokončení a předání** – úspěšné ukončení projektu zahrnovalo mimo jiné i předání dokumentace (partnerům projektu) a napsání závěrečné zprávy
- **závěrečná rekapitulace** – tím, že byl projekt úspěšně ukončen a splněn jeho hlavní cíl, došlo ke zlepšení podmínek vzdělávání v mateřské škole, zejména v oblasti EVVO, která je nedílnou součástí výchovy a vzdělávání dětí v mateřských školách.

Řízení projektu mělo své zákonitosti:

- projektový tým pracoval na těch nejpodstatnějších věcech (komunikace, porady týmu),
- práce na projektu byla efektivní (využití Ganttova diagramu, hodnocení a kontrola plnění),
- byly jasně rozděleny role a odpovědnost (koordinátoři aktivit).

2.2.8 Propagace a prezentace projektu

Součástí smlouvy o poskytnutí dotace z rozpočtu Královéhradeckého kraje je podmínka prezentace projektu - uvést Královéhradecký kraj jako poskytovatele části finančních prostředků. K této prezentaci slouží logo poskytovatele uvedené na dotačním portálu. Mateřská škola se zavázala dodržovat podmínky této smlouvy a její povinností bylo propagovat Královéhradecký kraj.

K propagaci všech partnerů projektu využila škola nejenom své vnitřní prostory, webové stránky školy, ale také prezentovala projekt v regionálním tisku, na webových stránkách města a v regionální televizi. Vytvořené portfolio projektu a vedená fotodokumentace o průběhu projektu byly součástí závěrečné zprávy pro partnery projektu, zejména pro Královéhradecký kraj a ostatní, kteří byli poskytovateli finanční dotace.

2.2.9 Uzavření projektu

Projekt „Pracujeme spolu u jednoho stolu“ byl ukončen v prosinci 2011. Byly ukončeny všechny procesy spojené s projektem:

- předány výstupy projektu (otevření tvořivé dílny, uzavření účetní agendy, podání závěrečné zprávy),
- zpracování zkušeností a uzavření portfolioů projektu,
- analýza výsledků projektu,
- zhodnocení průběhu a výsledku,
- dosažení hlavního cíle projektu,
- vyvození závěrů pro realizaci dalších projektů,
- rekapitulace projektu a činností koordinátor.

Na slavnostní otevření Tvořivé dílny byli pozváni všichni partneři projektu, projektový tým, děti i rodiče. Společně si prohlédli nově vybudovaný prostor mateřské školy, který bude sloužit výchově a vzdělávání dětí z mateřské školy zejména v oblasti environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty. Vybudováním Tvořivé dílny vzniklo podnětné prostředí, které umožňuje dětem a pedagogům pracovat spolu u jednoho stolu tak, aby se ke svým činnostem mohli vracet a dále je obohacovat.

Ukončený projekt byl přínosem nejenom pro školu, ale také pro manažerku projektu a celý projektový tým, zejména z důvodu získání zkušeností s řízením projektu a dosažením stanoveného cíle.

Udržitelnost projektu je dlouhodobá, neboť mateřská škola se profiluje jako škola se zaměřením na environmentální výchovu a osvětu dětí předškolního věku. Postupně se daří vytvářet podnětné prostředí a vhodné podmínky pro vzdělávání dětí v této oblasti. Zaměstnanci školy se podílejí na společných aktivitách a využití nově vybudované Tvořivé dílny.

Po slavnostním otevření dílny byl zahájen vzdělávací program „Pracujeme spolu u jednoho stolu“. Učitelky společně s dětmi plánují aktivity v dílně a navštěvují ji v průběhu celého dne. Dětem je nabídnuto podnětné prostředí, ve kterém mohou vytvářet, zkoumat, objevovat zákonitosti přírody. Ke svým výtvorům se mohou vracet a společně je dotvářet. Dostatek prostoru a pracovních ploch napomáhá ke skupinové práci.

Splněním cíle projektu byly zlepšeny podmínky vzdělávání v mateřské škole.

Každý ukončený projekt je velkým přínosem pro další plánované projekty. Projektový tým včele s manažerkou projektu získává zkušenosti a dovednosti z projektového řízení. Implementuje procesy projektového řízení i do projektů menšího rozsahu, učí se plánovat a řídit změny, které každá realizace přináší.

Po uzavření účetní agendy a celého projektu byla dokumentace uložena do archívu mateřské školy pro případné kontroly pověřených orgánů. Dokumentace se musí archivovat po dobu deseti let od ukončení projektu.

Závěr

Téma bakalářské práce „Řízení projektů EVVO v mateřské škole“ jsem si zvolila na základě vlastní zkušenosti z pozice ředitelky mateřské školy, ve které byl projekt „Pracujeme spolu u jednoho stolu“ realizován. Na konkrétním příkladě realizovaného projektu v mateřské škole bylo cílem ukázat implementaci projektového řízení v projektování EVVO v mateřské škole a ukázat také možnosti spolupráce s partnery školy.

Dotazníkové šetření jsem zaměřila na zjištění faktických údajů o projektování environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty v mateřských školách zapojených v síti škol se zájmem o ekologii v Královéhradeckém kraji. Ze zjištěných údajů jsem provedla vyhodnocení a shrnutí, jehož výsledkem jsou informace o projektování EVVO v oslovených mateřských školách. Zjistila jsem, že mateřské školy mají velký zájem o dotační programy kraje a spolupráci s partnery, ale nemají dostatek zkušeností a dovedností souvisejících s podáváním žádostí o finanční podporu svých projektů.

Cílem bakalářské práce bylo ukázat realizaci projektu EVVO v mateřské škole s využitím dotačního programu kraje a partnerů školy. Ukázat postup implementace projektového řízení na konkrétním projektu „Pracujeme spolu u jednoho stolu“. Ukázat jednu z možných variant, jak projekt realizovat.

Realizace tohoto projektu byla pro školu velkým přínosem. Podařilo se zlepšit podmínky vzdělávání v mateřské škole, nabídnout nový prostor pro rozvoj dětí v oblasti environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty. Společná očekávání projektového týmu i partnerů projektu byla naplněna. Úspěšná realizace projektu otevřela škole další možnosti spolupráce nejenom s novými partnery, ale také s konkurenčními školami, které mají podobnou profilaci. Již nyní projevují zájem seznámit se s programem školy na společných setkáních. Škola plánuje vzdělávací semináře o projektování EVVO v mateřské škole, o které byl projeven zájem z řad pedagogů a vzdělávacích institucí Královéhradeckého kraje. Dalším plánovaným projektem Mateřské školy, Náchod, Havlíčkova je vybudování přírodní školní zahrady.

Použitá literatura:

VEBER, J., A KOL. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 8072610295, 9788072610297.

VÝZKUMNÝ ÚSTAV PEDAGOGICKÝ V PRAZE. *Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*. Dotisk prvního vydání. Praha: ÚIV, Nakladatelství TAURIS, 2006. ISBN 80-87000-00-5.

MÁCHAL, A., *Průvodce praktickou ekologickou výchovou*. 2. vydání. Královéhradecký a Pardubický kraj: Reprocentrum a.s. Blansko, 2007. ISBN 80-902954-0-1.

POL, M., *Škola v proměnách*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4499-9.

NĚMEC, V., *Projektový management*. první vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0392-0.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L., *Základy managementu*. 3. přepracované vydání. Olomouc: Papírtisk,s.r.o., 2009. ISBN 978-80-244-2352-4.

SVOZILOVÁ, A., *Projektový management*. 2. aktualizované a doplněné. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.

DOLEŽAL, J., Máchal, P., Lacko, B., a kolektiv. *Projektový management podle IPMA*. První vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L., *Manažerské dovednosti*. 1. vydání. Olomouc: Papírtisk,s.r.o., 2009. ISBN 978-80-244-2281-7.

Internetové zdroje:

Ing.Míra Vlach. MÍRA VLACH. *Na volné noze* [online]. 2012 [cit. 2012-12-09]. Dostupné z: <http://www.mira-vlach.cz/openproj-jako-bezplatna-alternativa-programu-ms-project>

<Http://dotace.kr-kralovehradecky.cz>. KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ. *Dotační portál KHK* [online]. 2012. vyd. Hradec Králové, 2012 [cit. 2012-12-09]. Dostupné z: <http://dotace.kr-kralovehradecky.cz>

Národní ústav odborného vzdělávání. NÚOV. <Http://www.nuov.cz> [online]. Praha, 2008 [cit. 2012-12-09]. Dostupné z: <http://www.nuov.cz>

Za snadné dárcovství. MACHÁLEK, Nesrstová. *Za snadné dárcovství* [online]. korporace za snadné dárcovství 2010. 2010 [cit. 2012-12-09]. Dostupné z:

<http://snadnedarcovstvi.cz/fundraising.html>

Fundraising pro úplné začátečníky: Národní institut dětí a mládeže, oddělení volného času. Ing. BURDA, Jan. *Www.icmck.cz/DOC/fundraising_pro_zacatecniky.pdf* [online]. 2007 [cit. 2012-12-09]. Dostupné z: www.icmck.cz/DOC/fundraising_pro_zacatecniky.pdf

Centrum dohody, s.r.o., Praha. Dostupné z: <http://www.moderni-skola.cz/>

[Http://www.kr-kralovehradecky.cz/cz/kraj-volene-organy/granty-dotace/granty-dotace-2010/skolstvi/podpora-maleho-rozsahu-de-minimis-36475/](http://www.kr-kralovehradecky.cz/cz/kraj-volene-organy/granty-dotace/granty-dotace-2010/skolstvi/podpora-maleho-rozsahu-de-minimis-36475/)

Projektová dokumentace:

- Mateřská škola Náchod, Havlíčkova. Dokumentace školy k projektu EVVO *Pracujeme spolu u jednoho stolu*. 2011
- Příručka pro žadatele dotace Královéhradeckého kraje, č.11ZPD05
- Žádost o poskytnutí dotace KHK č.11ZPD05-0034
- Rozpočet a kalkulace nákladů projektu

Seznam obrázků a tabulek:

Obrázky

Obrázek 1: Vzdělávací cíle předškolního vzdělávání

Obrázek 2: Projekt jako změna

Obrázek 3: Příklad Ganttova diagramu

Obrázek 4: Matice odpovědnosti – základní pojetí

Obrázek 5: Trojimperativ

Obrázek 6: Kontrola nákladů projektu

Obrázek 7: Okruhy partnerů projektu

Obrázek 8: Grafické znázornění odpovědí na otázku č.11

Obrázek 9: Okruhy dárců projektu

Obrázek 10: Schéma činnosti koordinátorů projektu

Obrázek 11: Ganttův diagram projektu

Tabulky

Tabulka č.1 SWOTT analýza školy

Tabulka č.2 Neinvestiční náklady

Tabulka č.3 Náklady celkem

Tabulka č.4 Příjmy

Tabulka č.5 Bilance

Tabulka č.6 Kalkulace nákladů projektu

Tabulka č.7 Matice odpovědnosti a spolupráce

Anotace diplomové práce na FF UP

Příjmení a jméno autora: Michaela Trejtnarová

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky

Studijní obor: Školský management

Název diplomové práce: Řízení projektů EVVO v mateřské škole

Počet znaků: 73 192

Počet příloh: 1

Počet titulů použité literatury a zdrojů: 20

Klíčová slova: EVVO (environmentální vzdělávání, výchova a osvěta), projekt, řízení projektu, manažer projektu, projektový tým, sdružení EVVO, fundraising

Krátká a výstižná charakteristika diplomové práce:

Bakalářská práce se zabývá otázkou řízení projektů environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty v mateřských školách Královéhradeckého kraje zapojených v síti škol se zájmem o EVVO. Řeší problematiku využívání zdrojů financování těchto projektů a ukazuje možné alternativy získávání dotací pro projekty EVVO.

V teoretické části je vymezena EVVO a její začlenění do výchovy a vzdělávání v mateřských školách. Pojednává zejména o řízení projektů, roli manažera projektu a týmové spolupráci, o partnerech projektu a jejich pomoci při řízení projektů.

V praktické části je zmapována daná oblast metodou dotazníkového šetření z pohledu zástupců mateřských škol zabývajících se EVVO v Královéhradeckém kraji. Součástí praktické části je uvedení příkladu dobré praxe jako možného návodu, jak projekt realizovat.

Příloha č. 1

Dotazníkové šetření

Milá kolegyně, paní učitelko,

dovoluji si Vás požádat o pomoc při sběru informací pro dotazníkové šetření, které je orientováno na zjištění skutečného stavu týkajícího se projektování EVVO v mateřské škole.

Děkuji Vám předem za ochotu a čas strávený nad jeho vyplněním.

Michaela Trejtnarová

Vámi vybranou možnost zakroužkujte.

14. Máte dostatek informací o projektování EVVO (environmentálním vzdělávání, výchově a osvětě) v mateřské škole? ANO / NE
15. Poskytuje Vám tyto informace vedení školy? ANO / NE
16. Je ve Vaší škole zřízena funkce koordinátora EVVO? ANO / NE
17. Čerpali jste doposud inspiraci z činnosti sdružení SEVER, TEREZA ? ANO / NE
18. Realizovali jste již nějaké projekty EVVO? ANO / NE
19. Spolupracujete v projektování EVVO s některými z těchto možných partnerů (podnikatelé, firmy)? ANO / NE
20. Obrátili jste se s pomocí (při projektech EVVO) na zřizovatele? ANO / NE
21. Čerpali jste již někdy finanční dotaci kraje na projekty EVVO? ANO / NE
22. Pokud ANO, čeho se dotace týkala?

23. Seznámili jste se již s www stránkami dotačních programů Královéhradeckého kraje? ANO / NE
24. Máte zájem získat finanční dotaci na projekty EVVO ve Vaší mateřské škole? ANO / NE
25. Je pro Vás obtížné podat žádost o dotaci? ANO / NE
26. Pokud ANO, v čem vidíte největší problém?-
- -----

Děkuji za vyplnění.