Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Zpracování projektu k získání financí na realizaci školní zahrady v přírodním stylu.

Creation of a project to obtain a grant for construction of a school garden in nature style.

Bakalářská diplomová práce

Lenka Klasová

Vedoucí práce: Mgr. Petra Pilčíková

Olomouc 2014

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

Lhoty 21. 2. 2014

.....

Lenka Klasová

Poděkování.
Děkuji tímto Mgr. Petře Pilčíkové za odborné vedení, za poskytování cenných rad a připomínek při zpracování závěrečné bakalářské práce.

Obsah

Úvod 5
1 Projektové řízení 6
1.1 Základní terminologie 6
1.2 Fáze životního cyklu projektu 8
1.3 Struktura projektového řízení 9
1.3.1 Vymezení zadání projektu 9
1.3.2 Plánování projektu 10
1.3.3 Realizace projektu a kontrola 19
1.3.4 Předání a vyhodnocení projektu 20
2 Techniky strategické analýzy – PEST, VRIO, SWOT 22
3 Finanční zdroje a jejich analýza 24
3.1 Vlastní zdroje 24
3.2 Potenciální zdroje 25
4 Techniky strategické analýzy používané v rámci projektu 28
4.1 PEST analýza 28
4.2 VRIO analýza 29
4 .3 SWOT analýza 32
5 Projektové řízení projektu „Příroda ve městě bez překážek“ 36
5.1 Vymezení zadání projektu 36
5.2 Plánování projektu 42
Závěry 51
Anotace 53
Použitá literatura 54
Přílohy, seznam 55
1. Vizualizace zahrady 56
2. Devět částí zahrady 57

Úvod

O projektovém řízení je mnoho napsáno, ale na první pohled není hned patrné, o co v tomto řízení jde. Slovo projekt je v současné době používáno v mnoha oblastech, kde bychom ho dříve vůbec nehledali. V původním slova smyslu to byl výkres na listu papíru, který řešil především záležitosti architektonické, konstrukční, prostě konkrétní – hmatatelné.

Dnes Vám slovo projekt představím z jiného úhlu pohledu, a přestože se zpočátku jeví velmi abstrakně, na konci svého životního cyklu lze najít hmatatelný důkaz jeho existence.

Co mne vedlo k napsání práce s názvem, který obsahuje slovo projekt? Byla to určitá zvědavost, výzva a potřeba současně. Pracuji čtyři roky jako ředitelka mateřské školy. Velký pozemek školní zahrady se vzrostlými stromy nabádá k netradičnímu řešení prostoru. Přenést na papír představy své i svých spolupracovníků, je činnost zajímavá, dlouhodobá, tvořivá, ale jedná se pouze o první etapu realizace vize. Z náčrtu se stává projekt v původním slova smyslu. Co udělat proto, aby se představa z listu papíru stala skutečností? Existuje mnoho firem, které se touto přeměnou profesionálně zabývají. Mne ale zajímalo, zda by bylo možné z dostupných odborných materiálů dosáhnout znalosti, která by umožnila realizaci vize školy. Moje zvědavost, nadšení spolupracovníků pro projekt zahrady v přírodním stylu a potřeba dětí, které nemají kolem sebe dostatečně inspirativní prostředí, mne přivedla k tomuto tématu práce.

Od projektu v původním smyslu slova jsem se dostala k projektovému řízení, který je souhrnem aktivit s relativně krátkodobým cílem směřujícím k uskutečnění projektu.

V úvodních kapitolách se opírám o názory odborníků na projektový management a ve druhé části na těchto teoretických základech stavím konkrétní postup projektového řízení projektu školní zahrady v přírodním stylu s názvem „Příroda ve městě bez překážek“.

Cílem mojí práce je nejen praktický návod, jak dovést projekt k úspěšnému dokončení, ale analyzovat celkové nastavení projektu a zdroje finanční podpory k zajištění jeho financování.

1 Projektové řízení

Cílem této kapitoly je podat přehled terminologie týkající se projektového řízení, seznámit s fázemi životního cyklu projektu a rozebrat strukturu projektového řízení.

1.1 Základní terminologie

Než přejdu ke konkrétnímu řízení projektu a k možnostem získání financí na jeho realizaci, je třeba objasnit pojmy projektového řízení.

Projekt je „specifický způsob dosažení změny, dočasná aktivita, která sjednocuje a organizuje úsilí různých odborností, vynaložené na vytvoření jedinečného záměru (zpravidla výrobku nebo služby). Jde o nerutinní, neopakovatelný, jednorázový úkol se specifickými časovými a nákladovými cíli“ (J. WEBER A KOL., 2011, str. 255).

Velmi přehlednou definici projektu uvádí v knize Projektový management Alena Svozilová. Autorem je přední světový teoretik projektového managementu profesor Harold Kerzner: *Projekt „*je jakýkoliv jedinečný sled aktivit a úkolů, který má:
- dán specifický cíl, který má být jeho realizací splněn,
- definováno datum začátku a konce uskutečnění,
- stanoven rámec pro čerpání zdrojů potřebných pro jeho realizaci.“
(A. SVOZILOVÁ, 2006, str. 22).

Stručná a jasná podoba definice projektu je vyjádřena v knize Dana Marka a Tomáše Kantora – Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie: „*Projekt* je definován jako série aktivit, které jsou zaměřené na to, aby byly naplněny jasně specifikované cíle do určitého času a v rámci definovaného rozpočtu“ (D. MAREK, T. KANTOR, 2009, str. 57).

A poslední definice, kterou zde uvádím je z knihy Úspěšný projektový manažer autora Richarda Newtona: „*Projekt* je v zásadě způsob práce, způsob organizování lidí a způsob řízení lidí a způsob řízení úkolů. Je to styl koordinace a řízení prací. Od jiných stylů řízení ho odlišuje zejména to, že je úplně zaměřen na určitý výsledek a že přestává být potřeba a je ukončen, jakmile je toho výsledku dosaženo“ (R. NEWTON, 2008, str. 20).

Porovnáním všech definic je zřejmé, že základními atributy projektu jsou stejné, a to: předmět projektu, časový harmonogram a náklady projektu.

Od definice projektu se dostávám k dalšímu pojmu - Životní cyklus.

„Životní cyklus projektu je souborem obecně následných fází projektu, jejichž názvy a počet jsou určeny potřebami kontroly organizace, která je v projektu angažována.“ Fáze jsou organizovány dle logického rámce, musí se doplňovat a naznačovat další směr pokračování (A. SVOZILOVÁ, 2006, str. 38). Podrobný popis životního cyklu projektu uvádím v následující kapitole 1.2 (Fáze životního cyklu projektu), str 8.

Ostatní definice pojmů projektového řízení uvádím pouze z knih Jaromíra Vebera a Aleny Svozilové. Jejich pojetí struktury projektového managementu je mi blízké, je srozumitelné a odpovídá mým potřebám tvorby projektu školní zahrady.

Plán projektu je „formální, schválený dokument používaný pro řízení a kontrolu realizace projektu“ (J. VEBER A KOL., 2011, str. 256). Je druhou fází projektového řízení a představuje důležitý moment přípravy. Probíhá ve třech na sebe navazujících částech: „vstupy, plánovací proces a výstupy“ (J. VEBER A KOL., 2011, str. 260), které podrobně rozeberu v kapitole 1.3 (Struktura projektového řízení), str. 9.

Projektový management je „souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů. Podle H. Kerznera“ (A. SVOZILOVÁ, 2006, str. 22). Liší se od ostatních druhů operativního řízení tím, že je časově omezený a má přiděleny zdroje na realizaci dle potřeb projektu.

*Projektový manažer „*je osoba vybavená příslušnou působností, pravomocemi a odpovědností, disponující vhodnými osobními vlastnostmi, která organizuje a koordinuje úsilí k dosažení záměrů projektu“ (J. VEBER A KOL., 2011, str. 256). Projektové řízení má řadu problematických stránek s celou řadou situací, které jsou obtížně předvídatelné. Jejich úspěšné řešení záleží na jeho talentu, připravenosti, zkušenosti, na kvalitě komunikace a jeho osobnosti. Manažer projektu řídí činnost a vztahy celého projektu a musí mít celou řadu schopností a znalostí (manažerské a vyjednávací schopnosti, strategické myšlení, znalost hospodářského sektoru, přehled o technologiích užívaných v projektu, musí umět správně nastavit priority, rozvíjet mezilidské vztahy apod.).

Projektové řízení je „uplatnění specifických nástrojů, technik, znalostí a dovedností v projektových činnostech s cílem splnit očekávání, jež jsou s projektem spojena“ (J. VEBER A KOL., 2011, str. 256). Je to přístup řízení, který prosazuje závažné změny. Pro svoji složitost, délku trvání a nutnost koordinace se projektové řízení stává obtížným realizačním úkolem.

1.2 Fáze životního cyklu projektu

Existuje celá řada různých přístupů k projektovému řízení. Řada autorů (Alena Svozilová, Jaromír Veber, Milton D. Rosenau, Richard Newton, Stephen P. Robbins, Mary Coulter a další) dělí následné fáze projektu rozdílně, používá různě členěnou a pojmenovanou strukturu projektového řízení, ale v principu logického rámce se shodují.

Ve své práci se budu opírat především o strukturu projektového řízení dle Aleny Svozilové a Jaromíra Vebera, která je pro rozsah konkrétního projektu školy příhodná.

Fáze životního cyklu definují: jaká práce má být vykonána v určitém stupni rozvoje projektu, jaké výsledné produkty jsou v jednotlivých fázích vyhotoveny, jak jsou kontrolovány, hodnoceny a nakonec kdo se zapojuje do projektu v určitém čase (A. SVOZILOVÁ, 2006, str. 38). Rozdělení jednotlivých realizačních aktivit do logického časového sledu zlepšuje podmínky pro kontrolu jednotlivých procesů, usnadňuje orientaci všech účastníků projektového řízení a zvyšuje tak pravděpodobnost úspěchu celého projektu.

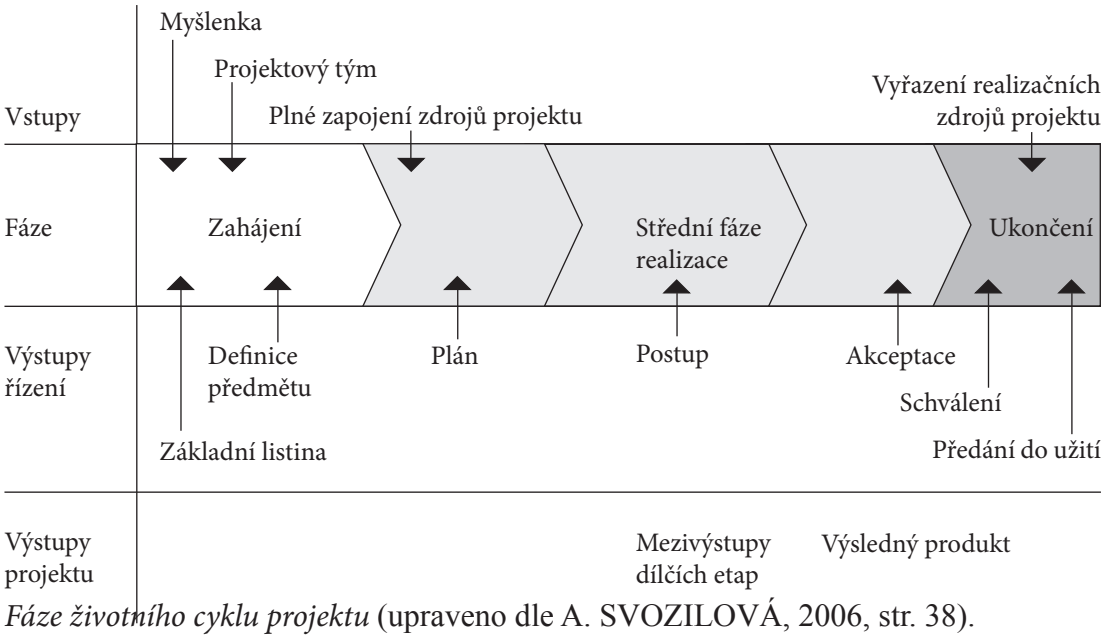
Příprava projektu spočívá v postupné analýze otázek:

CO se má udělat a PROČ, JAK se to má udělat (popsat postup, jak dosáhnout cílů), KDO to udělá a s KÝM (zvážit, které pracovníky zapojit, vytvořit projektové týmy a jmenovat projektového manažera), KDY (rozvržení realizace projektu od začátku do konce, včetně jednotlivých etap), ZA KOLIK (na základě analýzy jednotlivých etap a činností definovat množství finančních prostředků potřebných k realizaci).

„Je třeba zvážit a rozvrhnout, které činnosti budou financovány z vlastních zdrojů a na které použijeme granty či výzvy evropské unie“ (MAREK, D., KANTOR, T. 2009, STR. 77).

Přechod z jedné fáze do druhé probíhá po dosažení určitého, předem definovaného stavu projektu a uskutečňuje se na základě schvalovacího procesu, který fázi zhodnotí. Pokud konstatuje připravenost, může projekt přejít do další fáze, a to buď přímým postupem přijetí nebo až po aplikaci korekčních opatření, pokud je zjištěn rozdíl mezi plánovaným a dosaženým stavem.

V případech projektů s velkou mírou neurčitosti a rizika bývá volen jiný přístup. Projekt není řízen a vyvíjen dle plánu, který sleduje celý cyklus od začátku do konce, ale postupně se startují jednotlivé fáze. O realizaci další fáze je rozhodnuto až po vyhotovení analýzy možného provedení. Realizace přichází ihned nebo s časovým odkladem (A. SVOZILOVÁ, 2006, str. 39).



Fáze životního cyklu projektu (upraveno dle A. SVOZILOVÁ, 2006, str. 38).

Pokud je projekt rozsáhlý, je jeho střední fáze realizace rozčleněna na menší úseky, tzv. etapy. Jejich výsledky jsou určenými mezivýstupy projektu.

1.3 Struktura projektového řízení

Struktura projektového řízení se dle Jaromíra Vebera skládá ze čtyř etap, které jsou nutné ke splnění projektového záměru:

„- vymezení zadání projektu,

- plánování projektu,

- realizace projektu,

- předání a vyhodnocení projektu“ (J. VEBER A KOL., 2011, str. 258).

1.3.1 Vymezení zadání projektu

Tato první fáze projektového řízení má, dle J. Webera, tři části: „vstupy, vyhodnocení a výstupy“ (J. VEBER A KOL., 2011, str. 258).

1/ Pro první část **vstupy** je důležité vymezení projektu - k čemu slouží, co se od realizace očekává, kdo bude uživatelem a jaké problémy jím budou vyřešeny.

Zásadní význam má formulace cíle projektu. Cíl projektu: „nová hodnota – předmět, služba nebo jejich kombinace, která je výsledkem projektu a je reprezentována popisem určitého stavu, jenž má v budoucnosti existovat “ (A. SVOZILOVÁ, 2006, str. 78).

2/ Druhá část – **vyhodnocení** zjišťuje, zda projekt naplňuje strategické cíle organizace, co projekt organizaci přinese a zda jsou rizika projektu přiměřená. Ideální je testování počítačovou simulací, ale s ohledem na originálnost projektů se volí postup posouzení experty. Vyhodnocení může konstatovat nedostatek i nepřesnost podkladů při vstupu, navrhne daný projekt přepracovat nebo ho vůbec nerealizovat.

Dalším okruhem v této části jsou první odhady nákladů, času, rizik projektu a efektů, které by z realizace vyplynuly (J. VEBER A KOL., 2011, str. 259).

3/ Třetí část – **výstupy** musí obsahovat co nejpřesnější informace. Specifikuje konečné výsledky projektu, limity finančních nákladů a termíny splnění projektu. Je třeba mít představu o personálních nárocích, o požadavcích technologických, materiálových, o schopnostech dodavatelů, o vlivu na životní prostředí a na image školy.

Je-li projekt vázán na splnění určitých předpokladů, je nutné tato omezení uvést (termíny předávání stanoviště, nutná přítomnost klíčových osob apod.).

Na základě přesné specifikace zadání projektu jsou uzavírány smlouvy se zákazníkem, dodavatelem nebo zaměstnancem.

Ve fázi vymezení zadání projektu je nutná ve dvou posledních částech účast odborníků.

Před schválením projektu by měl být určen manažer projektu.

Zakládající listina projektu je výstupem první fáze projektu a musí obsahovat název projektu, přehled výchozích podmínek, cíle a účel projektu, organizační vztahy a přidělení autorit (projektovému manažerovi, sponzorovi atd), nastavení vztahů mezi manažerem a dalšími skupinami, základní rámec finančních zdrojů, základní časový rámec (k jakému datu by měl být projekt dokončen a kdy bude k dispozici uživateli), výčet základních omezení a předpokladů, závěrečná ustanovení a prohlášení o schválení tohoto dokumentu (A. SVOZILOVÁ, 2006, str. 76).

1.3.2 Plánování projektu

Tato druhá fáze projektového řízení představuje důležitý moment přípravy. Na jeho pečlivém zpracování závisí úspěch celé realizace projektu. Probíhá ve třech na sebe navazujících částech: „vstupy, plánovací proces a výstupy“ (J. VEBER A KOL., 2011, str. 260).

1/ První částí jsou **Vstupy.** Vstupem této části je výsledný výstup z první fáze projektového řízení a tímto dokumentem je Zakládající listina.

2/ Druhou částí je **Plánovací proces,** který se skládá z oblasti věcné, časové, nákladové a organizační.

Věcná oblast zahrnuje vymezení činností potřebných k naplnění projektu (nejprve v základní studii, pak ve studii detailní), posloupnost činností (některé mohou být prováděny na sobě nezávisle, jiné v přesném pořadí a další jsou tzv. volné závislosti, jejichž umístění v projektu záleží na zpracovateli projektu, avšak mohou mít vliv na časový průběh projektu) a dále zahrnuje specifikaci činností (bezpečnostní předpisy, normy a systém zabezpečení kvality při realizaci projektu).

Plánování *časové dimenze* projektu má za úkol určit nejkratší časové nároky na realizaci, které vychází ze známých normativů, z podobných projektů, ze zkušenosti či z odhadů kvalifikovaných odborníků.

Máme-li zjištěné časové údaje jednotlivých činností, lze přistoupit k určení celkového harmonogramu. V praxi jsou používány techniky: Ganttovy diagramy, síťová analýza nebo kritický řetěz.

Nákladová oblast projektu finančně zabezpečuje projekt a určuje reálné ceny subdodávek. Po pečlivém zpracování nákladové dimenze jsou dle plánu uvolňovány finance na jednotlivé fáze projektu. Pro tvorbu nákladů projektu je potřebné „určit zdroje nutné k realizaci jednotlivých činností, odhadnout nároky na náklady a stanovit rozpočty nákladů„ (J. VEBER A KOL., 2011, str. 265).

Rozpočet projektu by měl obsahovat nejen celkový rozpočet, ale i dílčí rozpočty činností. Metoda předběžných kalkulací je jednou z metod určování rozpočtu. Druhým přístupem je metoda cílových nákladů (limitní cena po odpočtu zisku určuje limit nákladů, který bude následně rozvržen v podobě limitu nákladů na jednotlivé činnosti).

Pro bezproblémovou realizaci projektu je nutné *v organizační oblasti* určit realizační týmy, stanovit kompetence a odpovědnost za celý projekt i jeho dílčích částí v určitém časovém stadiu.

Pro potřeby účinné kontroly by měl být plán rozveden do této podoby tabulky:

Aktivita	Výstup	Rozpočet	Termín	Odpovědnost	Poznámka

(upraveno dle J. VEBER A KOL., 2011, str. 266)

3/ Třetí částí plánování jsou **Výstupy** a umožňují konkretizaci realizace projektu a výsledků projektu. Stěžejními dokumenty jsou Definice předmětu projektu a Plán projektu. S nimi úzce souvisí Podrobný rozpis prací. Zde vycházím z knihy Aleny Svozilové, Projektový management, 2006.

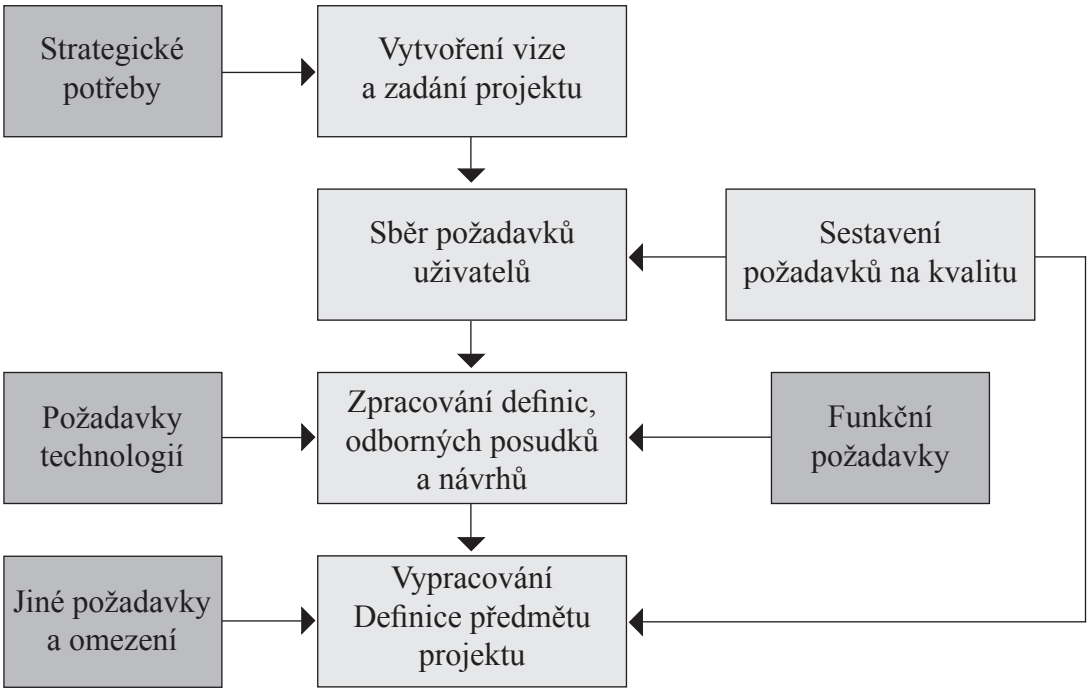
a) „Definice předmětu projektu je dokument, který konstatuje, jaká práce má být vykonána a jaké výstupy mají být vytvořeny“ (A. SVOZILOVÁ, 2006, str. 116). Je základem komunikace mezi projektovým týmem a zákazníkem projektu. Provází projekt v celém jeho životním cyklu a soustřeďuje všechny informace o tom CO je cílem všech aktivit souvisejících s projektem. Při tvorbě dokumentu je potřeba dodržet tyto hlavní principy:

„- jasné zadání hlavních cílů projektu, kde je to možné, tam využít přesné kvantifikace
- jednoznačná definice výstupů a výsledků projektu – ne jako výkon určité činnosti, ale jako vytvoření určitého produktu – práce samotná není cílem projektu
- předmět projektu je hierarchicky rozdělen na jednotlivé dílčí výstupy, těm jsou pak přiděleny zdroje na jejich realizaci a lidé pověřeni jejich výkonem.“ (A. SVOZILOVÁ, 2006, str.116).

Dokument Definice předmětu projektu musí obsahovat:

- detailní popis hlavního strategického cíle a několika dílčích cílů. Tato část vysvětluje k ČEMU bude předmět projektu sloužit (zdůvodnění záměru, seznam dílčích cílů nebo výstupů projektu, které mají být naplněny a kritéria, která mohou ověřit úspěšnost projektu),
- detailní popis předmětu vyjadřuje, CO má být v projektu vytvořeno (popis předmětu, jeho vlastností a parametrů, definice výstupů projektu a detailní jednoznačné a konkrétní zadání projektu),
- hlavní limity a omezení projektu (popis prostředí, do kterého má být předmět projektu zasazen, zákonná a ekologická omezení nebo jiné pomocné informace pro vymezení toho, co obsahuje zadání),
- základní požadavky na kvalitu předmětu projektu.

Je důležité, aby všechny znaky byly popsány přesně, výstižně, jednoznačně a aby byla minimalizována rizika.



Vytvoření Definice předmětu projektu (Upraveno dle A. SVOZILOVÁ, 2006, str. 38).

b) „*Plán projektu* je druhým dokumentem výstupu plánování a v něm je konstatováno, jaká práce bude vykonána“ (A. SVOZILOVÁ, 2006, str. 120). Slouží pro komunikaci uvnitř projektového týmu. Některé jeho části jsou určeny i pro komunikaci se zákazníkem (milníky harmonogramu projektu, řízení změn, rozpočet apod).

Součástí Plánu projektu jsou Časový rozpis, Obsazení projektu, Rozpočet projektu a Soubor plánů řízení projektu (plán řízení předmětu projektu, komunikační plán, plán řízení kvality a plán projektové dokumentace).

• Jedna z částí plánu je Časový rozpis, který obsahuje všechny informace o termínech a časových sledech prací na projektu. K časovým úsekům jsou přiřazeny realizační zdroje, které výkony provádějí a jsou odpovědné za realizaci a splnění úkolů. Časový rozpis projektu slouží k přehlednému podchycení velkého množství informací potřebných pro řízení projektu a vytváří se pomocí diagramů a harmonogramů. Nejdůležitější informace jsou milníky a důležité termíny projektu, logické hierarchické struktury prací v čase a posloupnosti úkolů, údaje o předpokládané délce trvání úseků práce, vazby a následnosti úseků práce, které zachovávají logiku i při časových změnách a další jiné informace napomáhající údržbě harmonogramu ve vazbě na koordinaci řízení, monitorování a kontrolu v celé délce životního cyklu projektu. Existuje celá řada používaných diagramů – Ganttovy diagramy, Metoda hodnocení a kontroly projektu,

Metoda kritické cesty, Metoda šipkových diagramů, Metoda síťových diagramů apod. (A. Svozilová, 2006, str. 135).

Pro přehlednost a jednoduchost použití jsem k podrobnějšímu popisu vybrala Ganttovy diagramy a Diagram milníků.

Ganttovy diagramy jednoduše ukazují sled úkolů, jejich začátky a konce. Úkoly jsou zpravidla znázorňovány shora dolů a časová osa je na horizontální linii.

„Diagramy milníků je jednoduchý časový údaj, který se váže k nějaké události" (A. SVOZILOVÁ, 2006, str. 135). Jedná se o jednoduchý a přehledný výčet základních důležitých dat v projektu v koncepční fázi - v hlášeních, rozborech a informacích určených uživatelům mimo projekt.

Postup při tvorbě diagramu je následující: Vytvoření hierarchické struktury podrobného rozpisu prací, přenesení této hierarchie do příslušného plánovacího nástroje a formátu, dále navržení posloupností mezi jednotlivými dílčími úseky práce, odhadnutí délky trvání jednotlivých činností a nakonec určení rezervních časů.

Pro provádění odhadů pracnosti se používá metoda Standardní odchylky a pro výpočet se používá vzorec:

Očekávaná hodnota doby trvání - OHDT =

$$\frac{[\text{Optimistická doba} + (4\text{x Pravděpodobná doba}) + \text{Pesimistická doba}]}{6}$$

$$\text{Standardní odchylka} = \frac{\text{Pesimistická doba - Optimistická doba}}{6}$$

(Upraveno dle A. SVOZILOVÁ, 2006, str. 120).

V praxi se tato metoda používá i pro provádění odhadů, jejich variability a pro odhad a kvantifikaci rizik a vzniku odchylek u odhadů (A. SVOZILOVÁ, 2006, str. 120).

Přechod z jedné fáze projektu do druhé se uskutečňuje při dosažení určitého dříve definovaného stavu projektu a bývá podmíněn dosažením daného kontrolního stavu nebo dílčího schvalovacího procesu. Schválená etapa se svými výstupy se tak stává vstupním zdrojem do etapy následující.

Při údržbě strukturovaného harmonogramu během celého životního cyklu projektu (při jeho aktualizacích a změnách) je nutné zachovat dynamickou povahu harmonogramu. Znamená to, že jednotlivé součásti struktury jsou a zůstávají i po úpravách

spojeny dynamickými vazbami. Pokud je to možné, tak se spojení jednotlivých úseků práce udržuje pomocí relativních posunů a překryvů. Pevná data se užívají pouze pro definice milníků a pro přehlednost se zařazují do úvodních řádků harmonogramu.

Obecnými požadavky, které jsou kladeny na každý harmonogram jsou: ideální délka a dodržení termínů, nejnižší náklady a minimální rizika.

• Druhou částí Plánu projektu je Obsazení projektu. Jedná se vždy o komplikovanou a citlivou záležitost – zajištění lidských zdrojů pro realizaci projektu. Rozhodující skutečností pro obsazení jednotlivých rolí projektového týmu je: „odbornost a úroveň kvalifikace vzhledem k požadovanému výkonu, dostupnost v čase vzhledem k harmonogramu a náklady na výkon činnosti podle popisu vzhledem k rozpočtu“ (A. SVOZILOVÁ, 2006, str. 149).

Při obsazování rolí je důležité použít prvek komunikace, diskuze, sdílení ideí s budoucími členy týmu a podmínkou je dobrovolné přijetí účasti na projektu. Typickou formou přijetí osobního závazku je pověření k výkonu práce, které je vytvořeno manažerem projektu. Akceptaci všech specifikovaných podmínek úkolu jmenovaný pracovník doplňuje podpisem.

Při obsazování projektových rolí se používá Matice odpovědnosti. Je to „sestava řádků a sloupců, jejímž prostřednictvím jsou přiřazeny projektovým úsekům a úkolům ti, kteří mají schopnosti a odpovědnost pro jejich realizaci (A. SVOZILOVÁ, 2006, str. 151). Vychází z podrobného rozpisu prací a k jednotlivým úkonům se přiřazují kvalifikační požadavky a odpovědnost podle předpokládané kvalifikace. Pro finalizaci obsazení projektu musí být Matice doplněna dle harmonogramu o časové parametry (předpokládaný termín použití a předpokládaná délka plnění činnosti).

• Třetí součástí Plánu projektu je Rozpočet projektu, který je „časově fázovaný plán obvykle reprezentovaný peněžními nebo pracovními jednotkami“ (A. SVOZILOVÁ, 2006, str. 155). Obsahuje všechny informace o celkovém souhrnu, o detailních položkách podle jednotlivých nákladových druhů projektu a informace o časovém fázování dle předpokladu postupného čerpání zdrojů. Typický rozpočet obsahuje následující položky: přímé náklady – práce, materiál, pořízení, pronájem technologií, cestovné, licence a poplatky, nákup subdodávek, externí služby projektu (přepravné, likvidace odpadu, apod.), pojištění, náklady na financování projektu, dále nepřímé náklady - osobní náklady (platy, odměny, dovolené, náklady na marketing a externí služby,

náklady na provoz budov a technologií společnosti, daně a odvody) a ostatní náklady - krytí obtížně předvídatelných vlivů, manažerská rezerva (krytí rizik, bonusy, provize apod.). Metodiky tvorby rozpočtu bývají součástí know-how a nezveřejňují se.

Pro návrhy kvalifikovaných odhadů se používají jak výpočty (např. standardní odchylka), tak odhady (hrubý, přibližný a definitivní).

Každý správně naplánovaný rozpočet obsahuje rezervní zdroje na krytí možných rizik (nedostatečné definování požadavků v zadání projektu, chyby v odhadu pracnosti, změny na trhu práce, inflace, neurčitost vývoje měnových kurzů, nedostatečná podpora managementu společnosti, nezkušenost manažera projektu a jiné neznámé vlivy) a náklady na kvalitu (náklady na prevenci – školení, na hodnocení kvality, interní náklady na odstranění vad, externí náklady na odstranění vad a náklady na měření a testovací vybavení). Je třeba posoudit rizikovost celého projektu i jeho dílčích činností z hlediska časového, nákladového i kvalitativních požadavků. K tomu slouží formuláře a šablony pro analýzu rizik projektu.

• Kromě základních a nejdůležitějších částí Plánu projektu - Časového rozpisu prací, Obsazení projektu a Rozpočtu je čtvrtou a poslední částí Soubor plánů řízení. Obsahuje čtyři specifické plány:

- plán řízení předmětu projektu - jedná se o postupy a procedury, které budou aplikovány při prosazování požadavků a vlastností výsledného produktu projektu, jak je specifikováno v Definici předmětu projektu,
- komunikační plán – definuje, jaké informace budou sdíleny, jakou formou budou zpracovány a předávány, jak často budou distribuovány, kdo bude za jejich tvorbu odpovědný, kdo má informaci obdržet a kdo se k ní má vyjadřovat (k záznamu slouží formuláře a tabulky),
- plán řízení kvality – obsahuje postupy a požadované limity měření kvality dle požadavků specifikovaných v Definici předmětu projektu,
- plán projektové dokumentace – je nutný pro zajištění systematizace a archivace.

Zpracované Plány projektů by měly být prověřeny a schváleny zástupci realizačních týmů. Schválené plány se rozpracovávají pro jednotlivé složky do podoby konkrétních úkolů v souvislosti s příslušným datem splnění, s vymezením limitu nákladů a uvedením obsahu hlášení o splnění úkolu. Zde mohou být vyznačeny i kontrolní dny či jiné formy ověření průběhu realizace projektu (J. VEBER A KOL., 2011, str. 267).

c) Důležitým podkladem, který tvoří logickou vazbu mezi Definicí předmětu projektu a Plánem projektu je *Podrobný rozpis prací.*

„Podrobný rozpis prací je hierarchická struktura úseků práce zajišťujících splnění stanoveného cíle projektu“ (A. SVOZILOVÁ, 2006, str. 124).

Odpovídá rozpisu dílčích cílů projektu a rozepisuje požadovaný produkt projektu do logické posloupnosti úloh. Je výchozím dokumentem pro řízení všech dalších fází projektového managementu. Jeho tvorba je odpovědností projektového manažera, kterému dle potřeb asistuje přidělený projektový tým. Důležitým momentem pro manažera projektu je správný odhad úrovně podrobnosti, do které bude Podrobný rozpis prací rozpracován. Je třeba přihlédnout ke složitosti a rozsahu projektu, samostatnosti realizátorů a ke standardům účtování nákladů společnosti.

Projektové cíle se převedou do:

- rozpisu úseků práce – vytvoření organizační struktury projektu, obsazení projektových rolí a rozdělení odpovědností.
- časový rozvrh projektu – harmonogram, který je promítnutím sledu a návaznosti jednotlivých úloh, zdrojem informací o časové náročnosti a objemu pracnosti jednotlivých úseků, východiskem koordinace všech úkolů projektu, srovnávací základnou pro měření stavu plnění plánu.
- plán čerpání nákladů projektu – rozpočtu představuje sumu nákladů na dílčí úseky práce a podklad měření plnění předpokladů rozpočtu v průběhu realizace projektu.

Součástí podrobného rozpisu prací je rozbor známých skutečností, okolností o řízení možných rizik (mapování oblasti rizik, podklady pro kvantifikaci rizik a vytvoření rezerv), vytváří podklady pro řízení rizik a minimalizaci jejich dopadů, pro kontrolu a reporting.

Pokud je projekt předmětem výběrového řízení, vyžaduje se předložení závazné kalkulace. V tomto případě je sestaven Předběžný podrobný rozpis prací. Ten se od Podrobného rozpisu práce liší v podrobnosti zpracování (je spíše expertním odhadem pro stanovení harmonogramu a rozpočtu), ve vazbě na předmět projektu (je vytvářen na základě projektového záměru) a dále se liší v závaznosti pro řízení vlastní realizace (při realizaci Plánu projektu je aktualizován a je vyhotoven závazný Podrobný rozpis prací v souladu s Definicí předmětu až jsou známé limity uzavřeného kontraktu).

Podrobný rozpis prací je dokument s přísně hierarchickou strukturou, kterou je nutné dodržet (A. SVOZILOVÁ, 2006, str. 119).

1.3.3 Realizace projektu

Po fázi Vymezení zadání projektu a Plánování projektu přichází část třetí, a to Realizace projektu. Podkladem pro řízení projektu je dobře propracovaný plán projektu. Vlastní řízení projektu začíná v okamžiku, kdy je ukončeno plánování, jsou přiděleny potřebné zdroje projektu a projektový tým je připraven k zahájení prací. Řízení realizace je pověřen projektový manažer a plní tři okruhy činností: systémová integrace, dohled nad realizací a podávání zpráv (J. WEBER A KOL., 2011, str. 267).

1/ *Systémová integrace***.** V této části manažer projektu, na základě schváleného plánu, zabezpečuje koordinaci všech aktivit nutných k naplnění projektu. Usměrňuje realizační složky, sleduje věcný, časový průběh realizace, vynakládání nákladů, operativně řeší případné rozpory. Rozhodující manažerskou funkcí, kterou manažer musí perfektně zvládat, je komunikace. Vedoucí projektu musí být schopný komunikátor, tvůrce komunikačního prostředí, koordinátor směru pracovních diskuzí a efektivní koordinátor pracovních porad (A. SVOZILOVÁ, 2006, str. 178). Účelem komunikace je spolehlivé zajištění všech potřeb předání informací, koordinace úkolů a kontroly všech vazeb. Spolehlivost, výkonnost a efektivnost komunikačního systému závisí na jeho kvalitním definování. Komunikační prostor se skládá z komunikačních sítí a kanálů.

Kvalitativní úroveň projektového managementu je přes všechny užité propracované metody plně závislá na lidech, podílejících se na projektu. Každý detailní úkol a výkon jednotlivce je velmi důležitý. Úspěch projektu a dosažení vytyčeného cíle spočívá ve spolupráci celého projektového týmu.

Budování týmu je souhrnem aktivit, které projektový manažer musí naplnit. Jsou to:
- jasné cíle s týmovou podporou – souhlas jednotlivců,
- otevřenost i v případě konfrontací,
- vzájemná podpora, důvěra a vstřícnost,
- spolupráce a řízení případného konfliktu,
- diskuse a otevřená informovanost,
- přiměřené vedení a řízení,
- pravidelná hlášení a poskytování informací,
- vytvoření prostoru pro individuální rozvoj,
- korektní vztahy mezi jednotlivci i skupinami (A. SVOZILOVÁ, 2006, str. 194).

V praxi se setkáváme se třemi způsoby, kterým manažer projektu vystupuje vůči členům projektového týmu. Jedná se o manažerský styl autokratický (řízení bez ohle-

du na podřízené, tvrdá kontrola, diktátorský styl), dále manažerský styl – volný (opak autoritativního, manažer nechá věcem volný průběh) a demokratický manažerský styl (rozhodnutí jsou vykonána na základě diskuze). V reálném projektu se tyto manažerské styly vedení kombinují (A. SVOZILOVÁ, 2006, str. 199).

Od manažera se očekává, že vytvoří tvořivé prostředí ke splnění všech cílů projektu. Vhodným výběrem motivačních prostředků docílí toho, že vstřícná spolupráce motivovaných jedinců je prospěšná projektu i týmu samotnému.

2/ *Dohled nad realizací projektu* je další závažnou aktivitou ve fázi Realizace projektu.

K zjišťování stavu projektu se užívá různých prostředků: vlastního průběžného pozorování, pracovních výkazů, koordinačních porad, evidenčních záznamů a podávání operativních hlášení, zpráv.

Monitorování a kontrola je třístupňový proces – měření (zjištění hodnot projektu), hodnocení (stanovení, jak se shoduje skutečnost s předpoklady stanovenými v Plánu projektu nebo v Definici předmětu projektu) a korekce (spuštění akcí, které budou korigovat nežádoucí odchylky) (A. SVOZILOVÁ, 2006, str. 216).

Systém kontrolní činnosti zajišťuje podmínky pro kontrolu předmětu projektu, časového rozvrhu projektu, rozpočtu projektu a projektových rizik a kvality. Kontrolní činnost dává odpověď, zda realizace projektu probíhá správně. Kontrola může mít charakter výstupní kontroly ve stanovených meznících projektu (po dosažení určitých plánovaných hodnot v určité fázi projektu) nebo charakter průběžné kontroly (kontrola dílčích fází realizace). Kromě těchto nástrojů mohou být svolávány kontrolní dny, kde se hodnotí průběh realizace se všemi zainteresovanými stranami a operativně se řeší zjištěné odchylky či změny v projektu (J. VEBER A KOL., 2011, str. 267).

Následuje vyhodnocení skutečnosti ve srovnání s požadavky plánu a přijímání korekčních opatření.

Aktivity	**Kvalita**	**Náklady**			**Termíny**			**Korekční opatření**
	Odchylka	Plán	Stav	Odchylka	Plán	Stav	Odchylka	

(Upraveno dle J. VEBER A KOL., 2011, str. 266)

Není třeba vždy ihned reagovat na drobné odchylky, které se mohou během realizace následujících činností kompenzovat. Během projektu může z různých příčin

dojít ke změnám, které je třeba projednat se zadavatelem a nechat si písemně schválit dokument tzv. změnové řízení. Dále je nutné tuto změnu promítnout do rozpočtu projektu a harmonogramu.

3/ *Podávání zpráv* je poslední částí fáze Realizace projektu. Pro zadavatele je informovanost o průběhu realizace projektu velmi důležitá. Proto se od manažera projektu vyžaduje podávání zpráv o stavu projektu, o ohrožení průběhu projektu nebo plnění úkolu, vyžadují se zápisy z jednání projektového týmu nebo zprávy a hlášení kontrolních procesů. Formu, obsah a frekvenci zpráv zpravidla určuje zadavatel. Základem pro přípravu zpráv jsou využívány hlavní projektové dokumenty - Plán projektu, Definice předmětu projektu a Podrobný rozpis prací projektu.

1.3.4 Předání a vyhodnocení projektu

Poslední fází projektového řízení je Předání a vyhodnocení projektu, jehož úkolem je vyhodnocení projektu, předání projektu a vyhodnocení řízení projektu (J. WEBER A KOL., 2011, str. 270). Tento proces je vyvrcholením všeho projektového snažení a má rovněž své náležitosti. Předání a vyhodnocení projektu má tyto části:

1/ *Vyhodnocení věcného řešení* se týká technické stránky projektu (dosažené parametry). Prověřovací kroky jsou zaměřené na technickou stránku projektu a v závislosti na charakteru projektu mohou mít podobu oponentury, revizních zkoušek, kolaudací, zkušebního provozu apod. Smyslem je prověřit dosažení technických cílů projektu a dát k němu stanovisko. Obsah závěrečného prověřování je součástí Plánu projektu a zpravidla se ho účastní všechny zainteresované skupiny projektu (J. VEBER A KOL., 2011, str. 270).

2/ *Předání projektu* se uskutečňuje formou předávacího protokolu, který je předán zákazníkovi (zadavateli, uživateli). Může řešit i některé další otázky spojené s předáním projektu, jako jsou způsob odstranění drobných závad, nedodělaných prací, zaškolení obsluhy, likvidace odpadů ze staveniště, řešení garančních závad apod. (J. VEBER A KOL., 2011, str. 270).

3/ *Vyhodnocení řízení projektu* je zhodnocením plánovacích etap a jde o posouzení, do jaké míry byly formulace správné, kdy došlo k pochybení a proč. Na základě těchto analýz se musí aktualizovat data, změnit metodiky plánování apod. (J. VEBER A KOL., 2011, str. 270).

Analýze musí být podrobena i ekonomika projektu. Jde o posouzení, zda byl dodržen rozpočet jako celek i jeho jednotlivé části a jaký je hospodářský výsledek projektu. Je vhodné analyzovat nasazení a využití plánovaných zdrojů, zjistit, jaký vliv na ekonomiku projektu měly odchylky a změny během plánování či realizace projektu. Tyto analýzy předpokládají, že byly přesně vykazovány náklady a výkony během všech etap projektového řízení.

V této fázi dochází k ukončení zapojení členů týmu a k jejich osobnímu hodnocení. Tento administrativní úkon se skládá z odvolání pověření k výkonu práce a osobního hodnocení člena projektového týmu (hodnotí se kvalita výkonu práce, dosažený stupeň kvalifikačního rozvoje a úroveň spolupráce v týmu).

Poučení z realizace projektu obsahuje seznam hlavních faktů, rozborů a komentářů z pohledu hodnocení naplnění projektu, porovnání plánovaných a skutečně dosažených hodnot, rekapitulace změn předmětu projektu, naplnění plánu kvality, uskutečněných a zvládnutých rizik projektu, efektivity procedur projektového managementu.

Administrativní uzavření projektu obsahuje všechny úkony a činnosti související s vyhotovením, kontrolou a uložením všech dokumentů, které se vztahují k projektu (ověření a dokumentace výstupů projektu, uzavření interní administrativy, účetní vypořádání a závěrečné uspořádání a archivace projektové dokumentace) (A. SVOZILOVÁ, 2006, str. 247).

2 Techniky strategické analýzy – PEST, VRIO, SWOT

V kapitole druhé se budu zabývat strategickou analýzou, která „zahrnuje různé analytické techniky a metody využívané pro identifikaci vztahů a faktorů prostředí, v němž organizace existuje, a pro identifikaci strategických možností, zdrojů a kompetencí organizace“ (L. CIMBÁLNÍKOVÁ, 2010, str. 44).

Vlastní tvorbu projektu předchází zamyšlení kde se firma nachází nyní a kam se chce v budoucnosti dostat. Musíme být připraveni i na možná rizika při realizaci projektu a identifikovat, kde mohou problémy nastat. První možná rizika se nám podaří objevit díky technikám strategické analýzy. Z mnoha technik jsem vybrala analýzu PEST, VRIO A SWOT z důvodu potřeby zjistit schopnosti a možnosti školy k realizaci projektu školní zahrady v přírodním stylu.

PEST analýza. Název je odvozen od počátečních písmen anglických názvů jednotlivých skupin faktorů (political, economical, social, technological). Zkoumá nepřímé vlivy vnějšího prostředí. Z poznání minulého se snaží předvídat a analyzovat budoucí prostředí a to ve čtyřech oblastech. V oblasti *politické* (regulace vlády, daňová politika, stabilita vlády, legislativa apod.), *ekonomické* (výše daní, úroková míra, stabilita měny, inflace, nezaměstnanost, cena energií), *sociální* (demografický vývoj, věkový profil, úroveň vzdělání a zdraví, životní styl, postoje k práci) a *technologické* (dostupnost internetu, náklady na výzkum a vývoj, vybavenost konkurence, nové objevy a vynálezy, podpora vlády v oblasti výzkumu). Tyto oblasti představují pro organizaci zdroje příležitostí a hrozeb (L. CIMBÁLNÍKOVÁ, 2010, str. 44).

Další technikou strategické analýzy je **VRIO analýza**, která slouží pro analýzu vnitřního prostředí. Tato metoda hledá konkurenční výhodu na straně zdrojů organizace.

Úspěšnost organizace závisí i na strategických možnostech organizace samé. Analýza vnitřních zdrojů se snaží odhadnout, jaké zdroje a jaký objem je k dispozici a jakým způsobem lze s danými zdroji pracovat.

Zdroje organizace lze spatřovat ve čtyřech základních oblastech: fyzické zdroje, lidské zdroje, finanční zdroje a nehmotné zdroje

Metoda hledá konkurenční výhodu na straně zdrojů. Hodnotí je ve čtyřech aspektech, a to v jejich hodnotnosti, významnosti, vzácnosti, výjimečnosti, napodobitelnosti a schopnosti organizace zdrojů využít.

Název metody VRIO je odvozen od těchto aspektů:

V – value (hodnota, hodnotnost zdroje). Je zdroj schopen pomoci využít příležitosti a neutralizovat hrozby?

R – rareness (vzácnost, výjimečnost zdroje). Kolik konkurentů tento zdroj vlastní?

I – imitability (napodobitelnost zdroje). Bude pro konkurenční organizace nákladné tento zdroj napodobit?

O – organization (organizace). Má organizace takovou organizační strukturu, aby mohla zdroje využít?

Každý zdroj je pak posuzován podle těchto kritérií a otázek. Za konkurenční výhodu je považován takový zdroj, který vyhovuje všem čtyřem požadavkům (L. CIMBÁLNÍKOVÁ, 2010, str. 52).

Poslední ze zmiňovaných metod, které jsou vhodné při tvorbě, plánování a realizaci projektu je **SWOT analýza. U**možňuje identifikovat silné a slabé stránky organizace, odhalit hrozby a nastínit možnosti využití příležitostí ve vnějším prostředí. Pomáhá shrnout předcházející analýzy. Do tabulky SWOT se zaznamenávají informace, které byly získány v předchozích analýzách.

V části „Silné stránky" se zaznamenávají interní, existující situace nebo aktivity, které v organizaci správně fungují. Zapisují se odpovědi na otázky: Jaké jsou naše přednosti a výhody? Co funguje správně? Jaké máme k dispozici zdroje? Co vnímá okolí jako naše silné stránky?

Do tabulky „Slabé stránky" se píší interní existující situace, které v organizaci správně nefungují a které je třeba zlepšit. Otázky zní: Jaké jsou naše nedostatky a nevýhody? Co funguje špatně? Co nefunguje vůbec? Čemu se vyhnout? Co je třeba zlepšit?

V dalším poli tabulky „Příležitosti" se identifikují externí situace, které je možné využít. Zaznamenávají se odpovědi na otázky: Jaké jsou pozitivní příležitosti ve vnějším prostředí? Jaké pozitivní trendy jsou vnímány ve vnějším prostředí, které se váží k projektu? Jaké jsou sociální, demografické změny a změny životního stylu?

A v poslední části tabulky „Hrozby" představujeme rizika externí situace - omezení, která snižují příležitosti k realizaci záměru. Otázky zní: Jakým překážkám se čelí? Mohou slabé stránky ohrozit projekt? Mění se podmínky nutné k realizaci projektu? Mění se vývojové trendy ? Jsou v organizaci finanční problémy?

SWOT analýza poskytuje dobrý základ pro přijetí vhodné strategie realizace projektu (L. CIMBÁLNÍKOVÁ, 2010, str. 57).

3 Finanční zdroje a jejich analýza

Tato kapitola bude pojednávat o analýze finančních zdrojů, které by mohly pomoci finančnímu zajištění projektu školy. Identifikuji finanční zdroje více a méně vhodné ve vztahu ke konkrétnímu projektu školní zahrady v přírodním stylu.

Finanční zdroje

Téměř každá činnost firmy či organizace vyžaduje peněžní prostředky. Jejich výše závisí na rozdílech v místních podmínkách. Nedostatek finančních zdrojů nejvíce omezuje činnost a rozvoj firmy.

V podmínkách školy existují dvě skupiny zdrojů:

1/ *vlastní zdroje* – prostředky, které si škola dokáže opatřit vlastní činností.

2/ *potenciální zdroje* – to jsou prostředky, které škola může získávat ze svého okolí.

Mohou to být:

- dotace nepřímé ze státního rozpočtu,
- dotace přímé ze státního rozpočtu,
- příspěvky ze zdrojů Evropské unie,
- příspěvky územních samospráv,
- příspěvky od nadací a nadačních fondů,
- firemní dárcovství,
- individuální sponzorství.

Při úvahách o finančním zabezpečení aktivit je důležité uvažovat o jejich výši, ale i o jejich zdroji. Každý zdroj má svá vlastní specifika a výběr zdroje může významně ovlivnit činnost školy a to nejen administrativní zátěží.

Při úvaze o finančních zdrojích je nutné zhodnotit, jaká kombinace finančních zdrojů je možná a vhodná.

3. 1 Vlastní zdroje

Vlastními zdroji školy jsou:

- úplata za předškolní vzdělávání a úplata stravného,
- výnosy z vlastní doplňkové činnosti.

Škola může přímým způsobem tyto zdroje ovlivňovat, protože o nich rozhoduje (pronájem prostor pro poradenskou činnost, pořádání seminářů, kurzů apod.) a má přehled, jaké budou pravděpodobně v dalším období. Tyto zdroje je možné využít dle

vlastního uvážení a lze je vhodně použít při kombinaci různých zdrojů, kdy vlastní finance je možné spojit s dalšími prostředky (např. k dotaci ze státního rozpočtu, kdy je třeba dodat část vlastních prostředků). Z vlastních zdrojů se může tvořit finanční rezerva do dalších let. Možnosti rozšíření doplňkové činnosti: pronájem teepee pro skauty na táboření, poskytování reklamy firmám, ziskové hospodaření pořádaných akcí za podmínky, že na tyto akce není čerpána dotace či příspěvek (výnosy těchto akcí mohou být vyšší než náklady). Všechny výše popsané způsoby získávání vlastních zdrojů mají dopady na daň z příjmů právnických osob a ty je třeba dopředu zvážit.

3.2 Potenciální zdroje

Potenciálními zdroji jsou nenárokové prostředky, které škola může získat na základě žádosti či projektu z veřejných zdrojů, soukromých organizací i jednotlivců.

Mohou to být granty, dotace, příspěvky a dary, které mají různé daňové dopady. Je proto nutné předem pečlivě zvážit, jaký zdroj využít a jaké jsou jeho podmínky.

Dotace nepřímé ze státního rozpočtu

Škola dostává prostředky ze státního rozpočtu na hlavní činnost (provozní a mzdové náklady) prostřednictvím zřizovatele školy a krajského úřadu.

Je možné využít dotací z Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, ale podávat žádosti o podporu může škola pouze prostřednictvím zřizovatele. U těchto dotací bývá nutná spoluúčast od 10 % do 40 %. Informace je možné vyhledat stránkách: www.msmt.cz/dotacni-programy.

Dotace přímé ze státního rozpočtu

Zde se jedná o finanční prostředky získané přímo ze státního rozpočtu a mezi školou a poskytovatelem nestojí žádná další instituce. Takové dotace jsou poskytovány z rozpočtu Ministerstva financí, Ministerstva kultury nebo Ministerstva životního prostředí. Pro náš záměr je stěžejní podpora ze strany Ministerstva životního prostředí a Ministerstva financí, kde probíhají výzvy tzv. norských fondů a fondy česko-švýcarské spolupráce. V současné době žádný z těchto fondů nenabízí vhodnou podporu našemu projektu. Informace lze najít na stránkách: www.mfcr.cz/cs/zahranicni-sektor/ nebo www.mzp.cz/cz/dotace. Podpora ze strany jiných ministerstev se týká spíše speciálních projektů.

Příspěvky ze zdrojů Evropské unie

Strukturální fondy Evropské unie jsou velmi významným finančním zdrojem podpory projektů, které své prostředky směřují na projekty většího rozsahu. Mateřské školy sice nejsou typickou cílovou skupinou pro tyto prostředky, ale určité možnosti se občas objevují. V současné době je začátek nového programového období, a tak prozatím nejsou výzvy jednotlivých operačních programů vypsány. Informace lze vyhledat na stránkách: www.msmt.cz/strukturalni-fondy

Příspěvky obcí a krajů

Příspěvky z rozpočtů územních samospráv jsou také velmi významným zdrojem financí pro školu a její projekty, ale výše příspěvků jsou menšího rozsahu. Jsou zaměřeny především na regionální priority dle přesných grantových programů a jsou zveřejňovány na webových stránkách magistrátu a kraje.

Škola úspěšně využívá dotací z programu podpory kultury z fondu veřejné podpory magistrátu města a dotace malých rozsahů z fondu městského obvodu.

V současné době v rámci kraje či magistrátu neprobíhá žádná vhodná dotace pro projekt školní zahrady v přírodním stylu. Informace o aktuálních dotačních programech lze najít na: www.pardubickykraj.cz/nebo www.pardubice.eu/urad/radnice/verejna-podpora-dotace-a-granty/

Příspěvky nadací a nadačních fondů

Nadace a nadační fondy jsou založeny za účelem podpory předem stanovených aktivit. Každá nadace je zaměřena na určitou oblast, v rámci které vybírá vhodné projekty. Pro projektový záměr školy je to velmi významný zdroj. Získání prostředků je náročnější, ale v případě úspěchu jde zpravidla o vyšší příspěvky než u jiných zdrojů.

Informace nejen o nadačních grantech, lze nalézt na webových stránkách:

www.ecn.cz, www.neziskovky.cz, www.euro-proservis.eu, www.dotacni.info/tag/dotace-na-prirodni-zahrady-pro-materske-skoly, www.europrojekt.cz, www.nadace-partnerstvi.cz, www.nadacevia.cz, www. cegv-cassiopeia.cz, www.ekovychova.cz, www.strukturalni-fondy.cz, www.nadacecez.cz

Firemní dárcovství

Možným finančním zdrojem pro školu je podpora ze strany firem. Některé, především větší firmy, mají velmi propracovanou strategii sponzoringu a některé firmy neposkytují sponzoring vůbec. Větší šance získat podporu je u firem, které mají ke škole, městu či

záměru projektu zahrady nějaký vztah. Důležité je oslovit klíčové osoby. Jednodušší bývá získat hmotný dar (např. výrobek), než dar finanční. Vstřícnost mohou firmy projevit i poskytnutím výrazné slevy na své zboží.

Individuální sponzorství

Zde se jedná o dary hmotné (hračky, pomůcky pro děti) a nebo o finanční dar. Individuální dárcovství je založeno na aktivním přístupu všech zaměstnanců školy, kteří informují o možnostech přispění na daný prospěšný účel, a to buď osobně nebo písemnou formou na nástěnkách školy či prostřednictvím webových stránek. Pokud je možnost žádat něco jiného než peníze, je větší šance na úspěch (brigády, poskytnutí rady apod.)

Pro neziskové organizace je nezbytné, aby vedoucí pracovník znal alespoň základy fundraisingu (shromažďování zdrojů). Jedná se o velmi užitečný nástroj, který uživateli ulehčuje vyhledávání možných finančních zdrojů pro různé projekty organizace (zdroj www.inflow.cz/fundraising).

4 Techniky strategické analýzy používané v rámci projektu

Předmětem této kapitoly bude analýza schopností a možností školy úspěšně realizovat náročný projekt školní zahrady v přírodním stylu.

Abych mohla zodpovědně říci, že škola má na úspěšnou realizaci projektu, musím nejprve provést analýzu stávajícího stavu.

Otázky zní: Jsme na tom v plnění našeho hlavního poslání tak dobří, abychom si mohli dovolit i něco navíc, co nás bude stát čas, energii a peníze? Je na tento úkol kolektiv školy připravený a je schopný ho plnit? Máme podporu zájmových skupin? Jaké máme zdroje? Máme takovou organizační strukturu, abychom je dokázali využít? Kdo je naší konkurencí? Jaké jsou naše příležitosti a rizika? Jaké jsou naše výhody? Co nefunguje dobře? Jakým překážkám čelíme? Jaké jsou demografické změny?

Nabízí se ještě celá řada otázek, na které je nutné znát odpověď před zahájením projektu. K šetření jsem, z mnoha technik strategické analýzy, vybrala tři, které mi pomohou na tyto otázky odpovědět – analýza PEST, VRIO a SWOT. Objektem zkoumání je mateřská škola. Předmětem zkoumání je analýza vnitřních a vnějších zdrojů školy, které jsou nezbytné k úspěšné realizaci náročného projektu školní zahrady v přírodním stylu.

4.1 PEST analýza

Jako první jsem použila analýzu PEST, která zkoumá vnější vlivy prostředí. Analyzovala jsem prostředí minulé se snahou předvídat a analyzovat prostředí budoucí v několika oblastech. (Zápornou skutečnost, která je pro projekt hrozbou označuji „–“. Kladnou skutečnost, která je pro projekt zdrojem příležitosti označuji „+“).

Čtyři faktory vnějšího prostředí:

Politické faktory

– velká administrativa pro ředitele školy, nestabilní legislativa

+ možnosti dotací, grantů a podpory z fondů EU

Ekonomické faktory

– cena certifikovaných herních prvků firem, nárůst cen energie, nestabilita cen

+ velký výběr firem dle cenových kalkulací, sponzorské dary

Sociální faktory

– obavy „městských rodičů“ o bezpečnost dítěte v přírodním prostředí

+ vyšší poptávka služby nad nabídkou (silné ročníky dětí), zvyšující se povědomí rodičů o zdravém životním stylu

Technologické faktory

– obavy z nového technologického zařízení

+ webové stránky školy, reklamní informační tabule města

Závěr analýzy:

Politické faktory jsou příznivé k projektu školy – mateřské školy již mohou čerpat finance z EU.

Nestabilní právní předpisy a normy jsou nejzrádnější hrozbou, kterou nelze eliminovat vlastními silami školy, ale možnost zajištění právní porady toto nebezpečí odstraní.

Ekonomické faktory – více firem má atest na výrobu nábytku a herních prvků pro děti, je tedy možný větší výběr s ohledem na cenu výrobků, ale nestabilní ceny energií jsou překážkou v plánování.

V *sociálních faktorech* došlo k posunu povědomí rodičů o zdravém životním stylu a ochraně přírody a zmenšily se jejich obavy o zdraví dítěte při pobytu v přírodě.

Technologické faktory – zaměstnanci změnu podoby současné zahrady podporují i s novými technologickými nároky. Webové stránky školy a světelná informační tabule poskytnou projektu školy potřebnou prezentaci.

4.2 VRIO analýza

Druhou technikou, kterou jsem si vybrala je VRIO analýza, která sleduje vnitřní prostředí školy.

Základní metody a techniky aplikace vybrané manažerské techniky:

Metoda rozhovoru – pedagogičtí i provozní pracovníci na společné poradě.

Metoda dotazníku – dotazník pro rodiče a pro všechny pracovníky školy s možností připomínek k vizualizaci zahrady a k jejímu praktickému využití.

Burza nápadů – setkání s rodiči, pedagogická rada, provozní porada, nápady dětí.

Metoda VRIO hledá konkurenční výhodu na straně zdrojů organizace. Snaží se odhadnout, jaké zdroje a jaký objem je k dispozici a jakým způsobem lze s danými zdroji

pracovat. Zdroje organizace lze spatřovat ve čtyřech základních oblastech: fyzické, lidské, finanční a nehmotné.

Fyzické zdroje

- Pozemek cca 6.027 m^2, uprostřed sídliště v sousedství základní školy. V
- Velký počet vzrostlých stromů. R
- Vlastní vodní zdroj – studny. I
- Vlastní prováděcí projekt včetně stavebních povolení. O

Lidské zdroje

- Všech devatenáct zaměstnanců podporujících tuto formu školní zahrady. V
- Kvalifikovaní pedagogové proškoleni v různých oblastech a ochotný, svědomitý provozní personál s proškolením – péče o zahradu. R
- Externí zahradník – sponzor. I
- Motivovaní rodiče – velká účast na brigádách. O

Finanční zdroje

- Rozpočet od zřizovatele, krajského úřadu, kladný hospodářský výsledek. V
- Vlastní zdroje - úplata od rodičů, výnosy z doplňkové činnosti. R
- Sponzorské dary. I
- Možnost využití dotací, fondů, grantů, příspěvků. O

Nehmotné zdroje

- Projekt splňuje bezpečnostní normy zahradních prvků pro děti. V
- Podpora vize projektu zaměstnanci školy a rodiči. R
- Atraktivní know-how. I
- Kvalitní informační systém. O

Metoda VRIO hodnotí zdroje ve čtyřech aspektech – v jejich hodnotnosti, významnosti, vzácnosti, výjimečnosti, napodobitelnosti a schopnosti organizace zdrojů využít.

Value (hodnota, význam zdroje).

- Pozemek cca 6.027 m^2, uprostřed sídliště v sousedství základní školy.
- Všech devatenáct zaměstnanců podporujících tuto formu školní zahrady.
- Rozpočet od zřizovatele, krajského úřadu, kladný hospodářský výsledek.
- Projekt splňuje bezpečnostní normy zahradních prvků pro děti.

Rarenes (vzácnost, výjimečnost zdroje).

- Velký počet vzrostlých stromů.
- Kvalifikovaní pedagogové proškoleni v různých oblastech a ochotný, svědomitý provozní personál s proškolením – péče o zahradu.
- Vlastní zdroje – úplata od rodičů, výnosy z doplňkové činnosti.
- Podpora vize projektu všemi zaměstnanci školy a rodiči.

Imitabilita (napodobitelnost zdroje).

- Vlastní vodní zdroj – studny
- Externí zahradník – sponzor
- Sponzorské dary.
- Atraktivní know-how.

Organization (schopnost organizace zdroj využít).

- Vlastní prováděcí projekt včetně stavebních povolení.
- Motivovaní rodiče – velká účast na brigádách.
- Možnost využití dotací, fondů, grantů, příspěvků.
- Kvalitní informační systém.

Hodnocení metody VRIO:

Za konkurenční výhodu je považován takový zdroj, který vyhovuje všem čtyřem požadavkům. Každý zdroj byl posouzen podle výše uvedených kriterií a dospěla jsem k názoru, že vnitřní zdroje školy vyhovují všem čtyřem požadavkům konkurenční výhody. Škola má dostatečný objem zdrojů a je schopna s nimi pracovat.

4.3 SWOT analýza

Jako poslední techniku strategické analýzy jsem SWOT analýzu, která umožňuje shrnout informace z předcházejících šetření a poskytuje dobrý základ pro přijetí vhodné strategie realizace projektu. Identifikuje silné a slabé stránky organizace a ukazuje na možné příležitosti i rizika.

Interní analýza - vnitřní faktory

S – Strenghts / silné stránky	**W – Weaknesses / slabé stránky**
Lidský potenciál	*Lidský potenciál*
profesionální a pozitivní personál školy participace na úkolech školy dobré vztahy mezi zaměstnanci, rodiči	nízký věkový průměr pedagogů rozdílná úroveň dovedností s výpočetní tech. obavy rodičů o bezpečnost dětí v přírodě
Materiální vybavení velký pozemek, vzrostlé stromy nová přírodní učebna nové markýzy nad terasami nová logopedická učebna vlastní nové studny nové teepee kontejnerové záhony estetické prostředí a čistota školy vlastní prováděcí projekt zahrady	*Materiální vybavení* chybějící vybavení pro přípravu učitelek zastaralá kuchyně a vybavení nedostatečné vybavení školní zahrady staré linoleum ve třídách a šatnách chybějící prostory pro porady a semináře absence stálých ložnic zastaralé hygienické zázemí zaměstnanců nekvalitně provedená rekonstrukce pavilonový objekt školy
Výchovně vzdělávací proces podrobný a schválený ŠVP logopedická péče před vstupem do ZŠ bezpečné a vstřícné prostředí velká nabídka – zájmové kroužky apod.	*Výchovně vzdělávací proces* při nástupu dětí – nedostatečná sebeobsluha při nástupu dětí do MŠ – mnoho řečových vad přibývá dětí se spec. vzdělávacími potřebami složitá organizace zájm. kroužků – pavilony
Ostatní faktory kvalitní informační systém dobré dopravní spojení pozitivní klima školy podpora zřizovatele a rodičů sponzorské dary výnosy z doplňkové činnosti atraktivní know-how školy	*Ostatní faktory* nedostatečné vytipování dotací, grantů, fondů nedostatek financí na realizaci zahrady nedostatek financí na pomůcky, experimenty nedostatek financí na realizaci sborovny nedostatek financí na rekonstrukci kuchyně

Externí analýza - vnější faktory

O - Opportunities / příležitosti	T - Threats / hrozby
spolupráce se ZŠ a ZUŠ	v budoucnu snižování počtu narozených dětí
vybudování sborovny	stále se měnící koncepce školství
rozšíření doplňkové činnosti	stoupající negativní nálada ve společnosti
společný projekt zahrady MŠ a ZŠ	nestabilní legislativa
dostatek dětí k zápisu	nestabilita cen
zvýšit spokojenost rodičů	vzdělávání není státní prioritou
zájem o předškolní vzdělávání	omezování pravomocí školy a ředitele
zvýšit konkurenceschopnost školy	dopad přijímání 2,5letých dětí do MŠ
možnosti financování projektu – dotace ...	rekonstrukce zahrady sousední MŠ
nová bytová výstavba v okolí	nedostatek financí na vzdělávání pracovníků
MŠ jako součást vzdělávacího systému	nedostatek financí na platy a pomůcky
rozšířit spolupráci s rodiči	komplikovaná podpora MŠ z fondů EU
zájem zřizovatele o potřeby školy	zřizování soukromých MŠ
zvýšit tvořivost a pohybové aktivity dětí	byrokracie
zvýšit zájem veřejnosti o školu	sociální a morální úroveň obyvatel

Stanovení priorit a způsob řešení využití silných stránek a potlačení stránek slabých.

Lidský potenciál

• Silné stránky: Motivovaný a spolupracující kolektiv.

• Slabé stránky: Rozšířit stálý základní tým učitelek o stálé zastupující učitelky, které budou blízké celému kolektivu. Posílení znalostí s výpočetní technikou formou seminářů. Osvětou rodičů a společnými akcemi snížit obavy rodičů o bezpečnost dětí při pobytu v přírodě.

Materiální vybavení

• Silné stránky: Základní materiální podmínky ke zdárnému chodu školy jsou zajištěné. Prvky nutné k realizaci projektu zahrady jsou připraveny. Prováděcí projekt včetně stavebního povolení a vizualizace je dokončen.

• Slabé stránky: Rekonstrukce kuchyně, sborovny a multifunkční místnosti je ve stadiu prováděcího projektu a je řešena v součinnosti s investičním odborem magistrátu města. Díky nezdařilému architektonickému řešení budov budou „stálé“ ložnice ve škole chybět i nadále. Poslední slabá stránka – vybavení školní zahrady je hlavním strategickým cílem školy pro školní rok 2014 – 2015.

Výchovně vzdělávací proces

• Silné stránky*:* Na základě hospitací a inspekcí je výchovně vzdělávací proces ve škole na vysoké úrovni. Nabídka nadstandardních aktivit je široká.

• Slabé stránky: Chybějící návyky dětí, které nově přicházejí do MŠ jsou doplňovány systematickou profesionální péčí pedagogů. O správnost řeči se ve škole stará klinická logopedka a asistentka procvičování řeči. Složitou organizaci převádění dětí na zájmové kroužky mezi pavilony školy je řešena za pomoci provozních pracovnic.

Ostatní faktory

• Silné stránky: Dobrý informační systém je základem pro případnou spolupráci všech zainteresovaných skupin, podílejících se na projektu. Projekt školy je podporován zřizovatelem. Pozitivní klima školy je pro úspěch projektu velmi důležité.

• Slabé stránky: Nedostačující finance na nákup pomůcek jsou získávány sběrovou akcí papíru. Nedostatek financí na rekonstrukci kuchyně a sborovny bude řešen postupně dle strategického plánu školy a finančních možností. Chybějící finance na přírodovědné experimenty jsou získávány v součinnosti s odborem životního prostředí magistrátu. Nedostatečné finance na další vzdělávání zaměstnanců jsou řešeny vyškolením vlastních učitelů v lektory a to v oblastech, které jsou pro školu potřebné a o které mají zaměstnanci zájem. Koncepčním přístupem k vyhledávání možností finanční podpory pro realizaci projektu školní zahrady z různých zdrojů (fondy, granty či dotace) bude zajištěn dostatečný přehled o jejich využití a k tomuto úkolu budou proškoleny některé pedagogické pracovnice.

Jak využít příležitosti a eliminovat hrozby?

Rozšířením doplňkové činnosti se zvyšuje finanční rezerva pro financování projektu. Díky propagaci školy a projektu školní zahrady v přírodním stylu, se nám dostává podpory od zřizovatele, rodičů, firem a organizací. Tím škola využívá příležitostí a stává více konkurenceschopnou. Je možné čerpat dotace z různých zdrojů.

Hrozba snižování počtu dětí v mateřských školách bude eliminována neobvyklou nabídkou školy – ve výchovně vzdělávací oblasti, v nabídce nadstandardních činností a v oblasti vybavení školy. Udržování a prohlubování stálé a pozitivní image školy je důležitým úkolem pro všechny zaměstnance školy. Připravenost na zvýšenou administrativu při získávání finančních prostředků na projekt je nezbytná. Nestabilita cen bude zohledněna ve finanční rezervě projektu a legislativní nestabilita bude zahrnuta v oblasti rizik.

Hodnocení analýzy SWOT.

Je nutné silné stránky a příležitosti maximálně využít a vytvořit tak jedinečnou konkurenční výhodu a patřičně tyto výhody prezentovat na veřejných akcích školy, v rozhlase, tisku, televizi a na webových stránkách naší školy.

Slabé stránky je třeba minimalizovat. Promýšlet investice, úspornými opatřeními snižovat náklady na provoz školy a vytvářet vlastní finanční rezervu doplňkovou činností. Hrozby je potřeba eliminovat.

Posouzením všech tří analýz identifikuji *silná místa projektu:*

1/ Dobré vlastní přírodní i technické podmínky školy (studny, stromy, stavební dozor).
2/ Dokončený realizační projekt včetně stavebního povolení a vizualizace.
3/ Podpora ze strany zřizovatele, rodičů, sousední základní školy i veřejnosti.
4/ Motivovaný profesionální kolektiv školy a pozitivní klima školy.
5/ Dobrý informační systém.

Slabými místy pro realizaci projektu jsou:

1/ Možný neúspěch při získávání finanční podpory formou grantů, dotací, fondů – lze minimalizovat dobrou přípravou
2/ Výrazné změny při dlouhodobé realizaci – nestabilní legislativa, nestabilní ceny
3/ Omezování pravomocí školy

Závěr.

Na základě shrnutí výsledků všech analýz a identifikací silných a slabých míst, které mají vliv na realizaci projektu se domnívám, že v současné době jsou dobré podmínky pro zahájení projektu „Příroda ve městě bez překážek“ a případná rizika jsou přiměřená. Strategické cíle školy a projektu jsou v souladu. Předpokládám tedy, že projekt bude ve školním roce 2014 – 2015 úspěšně realizován.

5 Projektové řízení projektu „Příroda ve městě bez překážek“

Následující kapitola bude pojednávat o praktickém postupu projektového řízení a jeho předmětem bude konkrétní projekt školní zahrady v přírodním stylu pro mateřskou školu. Využiji teoretické práce odborníků, abych zpracovala projekt, který by mohl být použit v praxi u jiných projektů s podobným rozsahem. Vycházím z definované struktury projektového řízení a budu přihlížet ke specifickým podmínkám a požadavkům konkrétního projektu školní zahrady.

Vzhledem k tomu, že projekt nebyl zrealizován a nebyl tudíž vyhodnocen, budu se v praktické části zabývat pouze fázemi – Vymezení zadání projektu a Plánování projektu. Ostatní fáze nebudou popsány.

Opírám se o teorie odborníků na moderní projektový management pana Jaromíra Vebera a Aleny Svozilové.

Pro přehlednost uvádím jednoduchou strukturu projektového řízení, která se skládá ze čtyřech fází:

1/ vymezení zadání projektu,

2/ plánování projektu,

3/ realizace projektu,

4/ předání a vyhodnocení projektu.

5.1 Vymezení zadání projektu

Má tři části: vstupy, vyhodnocení a výstupy.

1/ Pro fázi **vstupy** je důležité vymezení projektu – k čemu slouží, co se od realizace očekává, kdo bude uživatelem a co se projektem vyřeší.

Základní údaje o škole

Mateřská škola (dále jen škola) je příspěvkovou organizací a zahájila provoz v roce 1968. Od roku 2003 se stala samostatným právním subjektem, jehož statutárním orgánem je ředitelka školy a pracuje v ní devatenáct zaměstnanců. Součástí školy je školní jídelna. Ve čtyřech pavilonech, které jsou vzájemně propojeny krytými chodbami, jsou třídy dětí, kuchyně, technické zázemí a kanceláře. Školu navštěvuje 156 dětí ve věku tří až šesti let.

Škola podporuje všestranný rozvoj osobnosti dítěte. Zaměřuje se zvláště na estetické a ekologické cítění dítěte. Nabídkou je velký a rozmanitý okruh impulsů, kde dítě ob-

jevuje svůj talent a může ho dále rozvíjet. K tomuto záměru slouží i nadstandardní aktivity školy: škola v přírodě, exkurze, výlety, plavání, lyžování, solná jeskyně, společné slavnosti, kroužky: taneční, přírodovědný, literární, pěvecký, základy angličtiny, logopedie a jógy. Velký důraz je kladen na nápravu řečových vad.

Častá je spolupráce se základní školou, se základními uměleckými školami, s ekocentrem, s pedagogicko psychologickou poradnou a rodiči dětí. Pořádání akcí pro děti i jejich rodiče v mateřské škole i mimo ni je již tradicí.

Jedním z hlavních cílů školy pro školní rok 2014 – 2015 je vybudovat školní zahradu v přírodním stylu a dokončit „přírodní učebnu“.

Popis výchozí situace:

Informace o parcele školy*:* celková výměra pozemku je 6.027 m^2, plocha bez veškerých staveb je 5.000 m^2. Jedná se o nevyužitou travnatou plochu.

Prostor školní zahrady s mnoha vzrostlými stromy, vybízí k netradičnímu řešení tohoto prostoru. Koncepce vychází ze specifických podmínek uprostřed velkého sídliště ve městě. Okolní sídlištní hřiště nabízejí velkou škálu prolézaček a obvyklých herních prvků pro děti. Škola se rozhodla v zahradě nabídnout dětem jiné možnosti. Přírodní zákoutí s možností tvoření, rozvíjení fantazie, ale i tělesné zdatnosti s důrazem na prohloubení znalostí o přírodě a její ochraně. Projekt je koncipován tak, aby děti v zahradě prožily většinu času, kdy pobývají ve škole a mohly ji vyžít i s rodiči, kteří do školy přicházejí. Realizace projektu školní zahrady v přírodním stylu je vedena snahou zajistit pro všechny děti docházející do mateřské školy příjemné estetické, tvořivé, přírodní a bezpečné prostředí.

Cíle projektu:

Vybudovat školní zahradu v přírodním stylu a dokončit „přírodní učebnu“ ve školním roce 2014 – 2015 pro děti tří až šestileté z mateřské školy, jejich rodiče a veřejnost.

Realizace tohoto projektu přispěje k rozvoji environmentální výchovy, která je velmi důležitou součástí života a výchovy dětí v předškolním věku. Úkolem je vybavit děti odpovídajícími znalostmi, dovednostmi a motivací, rozvíjet u nich porozumění přírodě a snahu životní prostředí chránit. Enviromentální výchova probouzí v dětech pocit úžasu, tvořivosti a představivosti, učí je vnímat přírodní krásu a klid. To vše má pozitivní vliv na jejich duševní vývoj. Děti jsou schopny snadněji zdolávat různé překážky, jsou samostatnější, zvyšuje se jejich fyzická zdatnost, odolnost a lépe pochopí vzájemné souvislosti mezi člověkem a přírodou.

Technický popis projektu: obr. 1 v příloze

Zahrada je navržena jako přírodní estetický celek s funkčními prvky rozvoje osobnosti dítěte. V jednotlivých zónách odpočinkových i výukových přijdou děti do přímého kontaktu s přírodou. V blízkosti stromů a keřů budou mít děti k dispozici pískoviště, stromové domky, vrbové chýšky, vodní prvky s cirkulací vody, kompost, hrací prvky, pítka pro děti, nářadí, přírodní prvky, kůlny, přístřešky pro děti, pracovní stoly a lavice, osvětlení, ohniště, záhony a dvě turisticko naučné stezky.

V prostoru mezi malými pavilony školy se nachází „přírodní učebna“ s prvky určenými k pozorování a experimentování dětí – záhony zeleniny, květin a bylinek, hmatová stezka, kamenná řeka, kmeny velkých stromů, pařezy, stromové domky se sítí, dále „domečky“ pro hmyz dále stříška na polínka, pracovní stoly k rozvíjení manuální zručnosti a barevné kameny ke skládání mozaiky. Díky pomoci rodičů a zaměstnanců školy je tato část zahrady téměř dokončena.

Součástí projektu je velké pískoviště kryté stahovací markýzou, určené pro pobyt dětí venku za deště. Kryté spojovací chodby mezi pavilony umožní dětem ze všech tříd dojít na pískoviště za deště „suchou nohou“.

V projektu je zahrnuta volná hrací plocha pro míčové hry a zpevněná plocha pro jízdu na tříkolkách, koloběžkách a k procvičování základních dopravních pravidel. Barevná pryžová plocha hřiště s mlhovištěm je určena jak pro kolektivní hry, tak pro letní osvěžení dětí.

Ve spolupráci s vedením sousední základní školy již začala výstavba víceúčelového kopce na hranici zahrad obou škol. Jedna z jeho funkcí bude přírodní amfiteátr odkud bude výhled na jednoduchý dřevěný altán s koncertním pódiem.

Důležitá část zahrady je klidová zóna pro rodiče a děti, odcházející ze školy, přísně oddělená od všech ostatních částí zahrady. Ústřední stavbou zahrady bude teepee. Tento celoročně využívaný indiánský stan je bezesporu velkým symbolem vztahu člověka k přírodě.

2/ Druhá část Vymezení zadání projektu je **Vyhodnocení,** které zjišťuje, zda projekt naplňuje strategické cíle organizace. Jelikož tato anylýza byla předmětem kapitoly 4. (Techniky strategické analýzy používané v rámci projektu) str. 28, opírám se o její závěry.

Na základě shrnutí výsledků všech analýz a identifikací silných a slabých míst, které mají vliv na realizaci projektu se domnívám, že v současné době jsou dobré podmínky

pro zahájení projektu „Příroda ve městě bez překážek“ a případná rizika jsou přiměřená. Strategické cíle školy a projektu školní zahrady jsou v souladu.

Odhad nákladů: dle předběžných kalkulací jsou náklady na projekt 8.434.000 Kč.

Odhad časové náročnosti: sedm měsíců – je závislé na zvolené variantě realizace projektu (zrealizovat celý projekt najednou nebo realizovat postupně po jednotlivých částech – odvíjí se od finančních možností školy).

Odhad rizik: finanční, organizační, bezpečnostní, legislativní, nestability cen.

Odhad efektů, které by z realizace vyplynuly: Díky celodennímu pobytu venku během roku by se u dětí rozvíjela tělesná zdatnost, manuální zručnost, tvořivost a sounáležitost s přírodou. Praktické činnosti, které by děti díky realizaci projektu v zahradě mohly provádět:

- dopolední i odpolední výchovně vzdělávací řízenou činnost s paní učitelkou,
- volné hry s přírodními prvky – kmeny stromů, pařezy, velké balvany,
- seznamovat se s vlastnostmi přírodnin, vody, sněhu v přirozeném prostředí,
- pěstovat rostliny užitkové i okrasné a naučit se o ně pečovat,
- zatloukat hřebíky do prkének – manuální zručnost,
- drobné údržbové práce na zahradě – hrabání listí, odhrnování sněhu,
- posedět si společně v teepee – indiánském stanu s ohništěm,
- hrát si na pískovištích,
- hrát si s prvky na rozvoj tělesné kondice – skluzavky, kladinky apod.,
- hrát kolektivní hry na velké pryžové ploše hřiště,
- hrát si s vodními prvky – fontány, potůčky apod.,
- pozorovat a experimentovat v přírodní učebně,
- kreslit na venkovních tabulích,
- jezdit na koloběžkách a tříkolkách,
- procvičovat dopravní předpisy na dopravním hřišti,
- sestavovat mozaiky z kamenů na kulatém pódiu,
- hrát divadlo, tančit či vystavovat své práce v amfiteátru,
- v létě se sprchovat v mlhovišti,
- v zimě sáňkovat na kopci – umělé terénní nerovnosti,
- houpat se na provazových houpačkách zavěšených na stromech,
- dobrodružně pozorovat okolí z výšky stromových domků,

- spát po obědě ve stínu stromů,
- svačit u stolů pod přístřešky

a mnoho dalších činností, které v současné době děti z důvodu nevybavené zahrady mohou provádět s omezením.

Zahrada by se stala důstojným estetickým prostorem pro pořádání řady školních akcí, jako je Akademie školy, Den otevřených dveří, Vánoční zvonění, besídek a dalších setkání pro rodiče i veřejnost.

3/ **Výstupy** jsou třetí a poslední částí fáze Vymezení zadání projektu a musí být co nejpřesněji specifikovány.

Tato část bude pojednávat o devíti jednotlivých částech zahrady, které spolu tvoří kompaktní celek. Z důvodu přehlednosti a možnosti snadnějšího finančního zajištění realizace projektu je zahrada rozdělena do devíti logických částí. Nabízí se tu dvě varianty řešení realizace projektu, buď zrealizovat celý projekt najednou, což má výhodu jednoduššího technického provedení nebo projekt realizovat postupně po jednotlivých částech. Druhá varianta je technicky a časově mnohem náročnější, ale její výhodou je postupné získávání menšího rozsahu financí. Ať se bude jednat o první či druhou variantu, je však nejdříve nutné zrealizovat inženýrské sítě na celém pozemku a postavit plot, který je rovněž koncipován jako esteticko-funkční součást celého projektu. Po těchto fázích je teprve možné přistoupit k následným etapám realizace.

Limit finančních nákladů: 8.434.000 Kč. Rozdělení celkového rozpočtu: materiálové náklady: 4.549.000 Kč, služby: 3.315.000 Kč a ostatní náklady: 570.000 Kč.

Časový limit: sedm měsíců až tři roky dle zvolené varianty realizace projektu.

Personální nároky: manažer projektu, zástupce manažera projektu – stavební dozor a projektový tým skládající se ze zaměstnanců dodavatelských firem a zaměstnanců školy.

Výsledek projektu: Příjemné estetické, tvořivé, přírodní a bezpečné prostředí školní zahrady pro všechny děti docházející do mateřské školy, jejich rodiče i veřejnost.

Požadavky v oblasti technologické, materiálové a požadavky na schopnosti dodavatelů či zaměstnanců budou specifikovány v uzavíraných smlouvách.

Vliv projektu na životní prostředí a image školy: V obou případech bude mít realizace projektu vliv pozitivní.

Zakládající listina projektu je výstupem první fáze projektu a důležitým dokumentem po celou dobu životního cyklu projektu.

Název projektu: Příroda ve městě bez překážek.

Výchozí podmínky: celková výměra pozemku je 6.027 m^2, plocha bez veškerých staveb je 5.000 m^2. Jedná se o nevyužitou travnatou plochu .

Cíle a účel: Vybudovat školní zahradu v přírodním stylu a dokončit „přírodní učebnu“ ve školním roce 2014 – 2015 pro děti tří až šestileté z mateřské školy, jejich rodiče a veřejnost.

Organizační vztahy: Veškeré práce na projektu budou prováděny dodavatelskými firmami se smluvním zajištěním. Tyto firmy se podílely na odborném posouzení jednotlivých druhů prací a předložily cenové nabídky.

Manažerem projektu je ředitelka školy a zástupcem byl pověřen rodič z MŠ – projektant a stavební dozor. Realizačním týmem budou zástupci jednotlivých firem a zaměstnanci školy.

Finanční zdroje: Z vlastních zdrojů školy je na projekt vyčleněno 120.000 Kč. Z potenciálních zdrojů – z dotací nepřímých ze státního rozpočtu je vyčleněno 250.000 Kč. U dotací přímých ze státního rozpočtu a příspěvků ze zdrojů Evropské unie, nadací a nadačních fondů probíhá výběr vhodných výzev. U grantové podpory územních samospráv škola žádá o 130.000 Kč. O možnostech firemního dárcovství probíhají v současné době písemná jednání a individuální sponzorství je řešeno osobními schůzkami.

Časový rámec: Sedm měsíců (květen 2014 až listopad 2015) až tři roky dle zvolené varianty realizace projektu.

Výčet základních omezení a předpokladů: Bude detailně specifikován před zahájením projektu v konkrétním čase a dle aktuálního rozsahu projektu.

Omezení: Především ve finanční oblasti – dle výše získání finanční podpory a dále v oblasti časové – s ohledem na chod MŠ. Omezení se týká i oblasti organizační, např.: předávání stanoviště projektu pouze manažerovi či zástupci projektu či oblasti hygieny a bezpečnosti – atesty, normy.

Předpoklady: Dobře zpracovaný prováděcí projekt i vizualizace zahrady a vytvořen pružný realizační plán projektu.

Závěrečná ustanovení: Projekt byl schválen v březnu 2014 na společné poradě zaměstnanců školy a podpořen zřizovatelem školy.

5.2 Plánování projektu

Představuje důležitý moment přípravy a probíhá ve třech na sebe navazujících částech – Vstupy, Plánovací proces a Výstupy.

1/ **Vstupy** této části tvoří Zakládající listina, zpracovaná v podkapitole 5.1 (Vymezení zadání projektu, v části Výstupy), str 41.

2/ **Plánovací proces** se skládá z oblasti věcné, časové, nákladové a organizační.

Oblast věcná:

Projekt může být realizován postupně po jednotlivých dílčích částech nebo bude prováděn jako celek, a to v závislosti na výši finanční podpory.

V obou případech je třeba dodržet tuto posloupnost činností:

- rozvést inženýrské sítě a zavlažování,
- vybudovat oplocení celého areálu školy,
- provést terénní úpravy – plochy pro pískoviště, záhony,
- připravit zpevněné plochy v části zahrady s užitkovými keři a stromy,
- vybetonovat základy přístřešků pro děti, nářadí, kola, vodní prvky, altán, kašnu,
- připravit zpevněné plochy pro hřiště, mlhoviště a cesty s pryžovým povrchem,
- povrchově upravit zpevněné plochy,
- vyrobit přístřešky, kůlny, pavlač a ukotvit je k plotu,
- vybudovat velké pískoviště s markýzou,
- zabudovat dělicí plot mezi MŠ a ZŠ – lavice se stoly, tabule, prohazovadla, počítadla,
- navézt písek do přírodních pískovišť i do pískoviště s markýzou,
- vytvořit vodní prvky potoků a osadit ostatní vodní prvky – fontána, vědra,
- vybudovat stromové domky,
- zabudovat nerezová pítka pro děti,
- vytvořit ohniště s růžicí,
- umístit kolem pískovišť klády a valouny,
- dokončit pryžové hřiště s mlhovištěm, cestu a krytou chodbu s pryžovým povrchem,
- osadit venkovní osvětlení zahrady,
- umístit do zahrady herní prvky,
- umístit mobiliář,
- osázet zahradu rostlinami – keře, živý plot, stromy, záhony v přírodní učebně a užitkové zahradě.

Bezpečnostní předpisy a normy budou součástí smluv s jednotlivými dodavatelskými firmami dle aktuálního termínu realizace (o letních prázdninách či během školního roku) s ohledem na přítomnost dětí v areálu školy.

Systém zabezpečení kvality bude zajištěn kontrolní činností s písemným záznamem.

Oblast časová

Jak jsem již uvedla časové termíny splnění projektu jsou závislé na výběru varianty realizace projektu (celý projekt najednou či po dílčích částech). Výběr varianty souvisí s výší finančních prostředků získaných na projekt. Tato fáze časového průběhu projektu bude detailně rozpracována dle aktuální situace a možnosti projekt začít realizovat. Pokud bude realizován celý projekt najednou, jeho časový harmonogram bude rozpracován do měsíců květen 2014 až listopad 2015 s ohledem na organizaci školy (uzavření školy o letních prázdninách). Jedná se o nejkratší časový nárok na realizaci projektu, který vychází ze známých normativů a odhadů kvalifikovaných odborníků. Bude-li projekt realizován postupně po jednotlivých dílčích částech, pak bude časový harmonogram přizpůsoben možnostem čerpání financí s ohledem na bezproblémový chod školy. Tuto fázi plánování projektu nelze detailněji rozpracovat s ohledem na chybějící vstupní časové údaje.

Pro záznam časového sledu úkolů, jejich začátků a konců použiji Ganttovy diagramy, kde činnosti jsou organizovány shora dolů a časová osa je na horizontální linii.

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9
úkol A									
úkol B									
úkol C									
úkol D									
úkol E									

(Upraveno dle A. SVOZILOVÁ, 2006, str. 135)

Oblast nákladová

Součástí každého projektového záměru je zpracovaný rozpočet. Celkový rozpočet projektu již známe 8.434.000 Kč, i rozdělení celkového rozpočtu na materiálové náklady: 4.549.000 Kč, služby: 3.315.000 Kč a ostatní náklady: 570.000 Kč.

V každém dílčím rozpočtu je zahrnuta rezerva na pokrytí možných rizik.

Nyní celkový rozpočet projektu rozdělím na jednotlivé dílčí části, které by bylo možné odděleně realizovat (příloha č. 2). Jedná se o dvě úvodní realizační fáze projektu a devět částí zahrady:

A/ Inženýrské sítě, zavlažování a úprava terénu.

Dodávka a montáž zavlažovacího systému, inženýrské sítě, terénní úpravy.

Rozpočet celkem 759.500 Kč.

B/ Oplocení areálu školy.

Plot a bezpečnostní kovové branky. Rozpočet v sobě zahrnuje náklady na terénní úpravy a ostatní finanční náklady.

Rozpočet celkem 2.126.000 Kč.

1/ Společná část pro rodiče, děti a veřejnost.

Tato část zahrady je určena pro kolektivní hry dětí s travnatou plochou a pryžovým hřištěm s mlhovištěm. Je zde uměle vybudovaná terénní nerovnost, altán s hledištěm, ohniště s růžicí světových stran, kůlna na hračky a nářadí, mobiliář a přístřešek s lavicemi a stoly. Dominantní stavbou je indiánské teepee. Dalšími prvky budou: lavičky, kreslicí tabule a domek, skákací kůly, kladinka, házecí stojan, nerezové pítko s pitnou vodou, vodní prvek s cirkulací vody, pítko a krmítko pro ptáky, stojany s turistickými značkami, koše na odpadky, vrátka a osvětlení. Rozpočet v sobě zahrnuje náklady na terénní úpravy a ostatní finanční náklady.

Rozpočet celkem 1.503.175 Kč.

2/ Zahrada s užitkovými keři a ovocnými stromy.

V této poměrně malé části zahrady jsou ovocné stromy, keře a několik záhonů pro pěstování bylin a zeleniny. Rozpočet v sobě zahrnuje náklady na terénní úpravy a ostatní finanční náklady. Rozpočet celkem 195.070 Kč.

3/ Třída Sluníček.

Dominantním prvkem této části zahrady je nízká pavláčka. Písková plocha je nepravidelná a ohraničena valouny a kmeny stromů. Mezi stromy visí síťové houpačky a šplhací lana. Je zde umístěn házecí stojan, vodní prvek s cirkulací vody, nerezové pítko s pitnou vodou, lavička, pítko a krmítko pro ptáky, stojany s turistickými značkami, koš na odpadky, vrátka, osvětlení a přístřešek pro děti s lavicemi a stoly. Rozpočet v sobě zahrnuje náklady na terénní úpravy a ostatní finanční náklady.

Rozpočet celkem 457.220 Kč.

4/ Třída Motýlků.

Děti mohou vstoupit do zahrady přímo ze třídy přes terasu a mohou využít pracovní stoly pro nácvik manuální zručnosti, basketbalový koš, skluzavku, lavičky, kmeny a valouny, dřevěného jezevčíka, kladinku, prohazovací sloup a přístřešek s lavicemi a stoly, nerezové pítko pro děti, stojany s turistickými značkami, krmítko pro ptáky, koš na odpadky, vrátka a osvětlení. Rozpočet v sobě zahrnuje náklady na terénní úpravy a ostatní finanční náklady. Otvory v plotu umožní dětem sledovat život na ulici.
Rozpočet celkem 459.820 Kč.

5/ Třída Berušek.

Tento prostor zahrady sousedí s hlavní přístupovou cestou do školy. Děti mohou vstoupit do zahrady přímo ze třídy přes terasu s markýzou. Dominantním prvkem je cirkulující potůček s lávkou. Dětem jsou k dispozici pracovní stoly, skluzavka, lavičky, pískoviště s kmeny a valouny, herní prvky dřevěné – kladinka, prohazovací sloup, přístřešek s lavicemi a stoly, nerezové pítko s pitnou vodou, stojany s turistickými značkami, koš na odpadky, krmítko pro ptáky, vrátka a osvětlení. Rozpočet v sobě zahrnuje náklady na terénní úpravy a ostatní finanční náklady.
Rozpočet celkem 664.820 Kč.

6/ Třída Ježků

Tato část zahrady také sousedí s hlavní přístupovou cestou do školy. Dominantou je velká fontána s kruhovou lavicí. Děti mají k dispozici pracovní stoly, skákací sloupy, koníka, lavičky, pískoviště s kmeny a valouny, herní prvky dřevěné (kladiny, velký vlak), nerezové pítko s pitnou vodou, stojany s turistickými značkami, koš na odpadky, krmítko pro ptáky, vrátka a osvětlení. Ke zděnému plotu je přikotven přístřešek pro děti s lavicemi a stoly. Rozpočet v sobě zahrnuje náklady na terénní úpravy a ostatní finanční náklady.
Rozpočet celkem 514.135 Kč.

7/ Třída Žabek

Děti do této části zahrady mohou vstoupit přímo ze třídy přes terasu se stínící markýzou. Dominantním prvkem je cirkulující potůček s lávkou. Děti využijí pracovní stoly, skluzavku, lavičky, pískoviště, herní prvky dřevěné (jezevčíka, kladinku, prohazovací sloup, velké dřevěné auto), kreslicí tabulku, přístřešek s lavicemi a stoly, pískoviště ohraničené kmeny stromů a velkými valouny, nerezové pítko s pitnou vodou,

stojany s turistickými značkami, koš na odpadky, krmítko pro ptáky, vrátka a osvětlení. Rozpočet v sobě zahrnuje náklady na terénní úpravy a ostatní finanční náklady.
Rozpočet celkem 684.120 Kč.

8/ Přírodní učebna

Tato část zahrady je v současné době před dokončením a je velmi vyhledávaným prostorem dětí. Povrch z drobných kamínků je vhodný pro pobyt dětí po dešti a veliké valouny je lákají k jejich zdolávání. Prvky přírodní učebny: osázené záhony s trvalkami a keři, vrbové chýšky, kontejnerové záhony, dřevěné špalky, kamenná řeka, přírodniny a mozaikové kameny. Je třeba dokončit instalaci laviček, pracovních stolů, dřevěného kruhového pódia, dřevěných prvků, stromového domku, vodního prvku (zahradní kašna), kůlny na nářadí, nerezového pítka pro děti, stojanů s turistickými značkami, krmítka pro ptáky, koše na odpadky, osvětlení a vrátek. I zde probíhá část centrální hladké cesty a živý plot s dřevěnými vrátky odděluje prostor pro nerušenou hru, práci a experimentování dětí. Rozpočet v sobě zahrnuje náklady na terénní úpravy a ostatní finanční náklady. Rozpočet celkem 386.020 Kč.

9/ Třída Kuřátek

Poslední popisovanou částí je prostor sousedící se zahradou základní školy. Dominantou je zde vodní prvek (cirkulující potůček s lávkou) a originálně řešený „plot“ mezi ZŠ a MŠ – lavice se stolky, které se střídají s kreslicími tabulkami, prohazovací deskou a počítadlem. Děti využijí pracovní stoly, lavičky, pískoviště s kmeny a valouny, kladiny, dřevěného koníka a jezevčíka, přístřešek s lavicemi a stoly, nerezové pítko s pitnou vodou, stojany s turistickými značkami, koš na odpadky, krmítko pro ptáky, vrátka a osvětlení. Rozpočet v sobě zahrnuje náklady na terénní úpravy a ostatní finanční náklady. Rozpočet celkem 684.120 Kč.

Vybavení jednotlivých částí zahrady herními a ostatními prvky zohledňuje věkové zvláštnosti dětí každé třídy.

Pro finanční harmonogram projektu i zde použiji Ganttovy diagramy, kde nákladové položky jsou organizovány shora dolů a časová osa je na horizontální linii.

	květen	červen	červenec	srpen	září	listopad	poznámka
položka A							
položka B							
položka C							
položka D							
měsíční požadavky							
							náklady celkem

(Upraveno dle L. SZTURCOVÁ., 2010, str. 42)

Oblast organizační.

Pro bezproblémovou realizaci projektu je třeba určit realizační tým, stanovit kompetence a odpovědnost. Je nutné stanovit, kdo je za celý projekt odpovědný a kdo za jeho dílčí části v určitém časovém stadiu. V konkrétním případě školy bude realizační tým složen ze zástupců dodavatelských firem, zástupce manažera projektu a zaměstnanců školy. V harmonogramu bude přesně definována odpovědnost manažera, jeho zástupce, dodavatelských firem a zaměstnanců školy.

Pro harmonogram odpovědnosti opět použiji Ganttovy diagramy s názvem Matice odpovědnosti, kde aktivity jsou organizovány shora dolů a časová osa je na horizontální linii. Zvolím zkratky k pojmům: zodpovídá, spolupracuje, podílí se apod.

	květen	červen	červenec	srpen	září	listopad	poznámka
aktivita A							
aktivita B							
aktivita C							
aktivita D							
aktivita E							

(Upraveno dle L. SZTURCOVÁ., 2010, str. 43)

Pro potřeby účinné kontroly bude plán dle aktuální situace zaznamenán do tabulky:

Aktivita	Výstup	Rozpočet	Termín	Odpovědnost	Poznámka

3/ **Výstupy** v etapě Plánování projektu jsou tyto důležité dokumenty: Definice projektu, Plán projektu a Podrobný rozpis prací.

Definice projektu.

Cíle a účel: Vybudovat školní zahradu v přírodním stylu a dokončit „přírodní učebnu“ ve školním roce 2014 - 2015 pro děti tří až šestileté z mateřské školy, jejich rodiče a veřejnost.

Definice projektu konstatuje jaká práce má být vykonána a co má být vytvořeno:

- rozvedeny inženýrské sítě a zavlažování,
- vybudované oplocení celého areálu školy,
- upravené plochy pro sedm pískovišť a deset záhonů,
- zpevněné cesty v části zahrady s užitkovými keři a stromy,
- vybetonované základy přístřešků pro děti (sedm), nářadí (dva), kola (dva), vodní prvky (sedm), altán a kašnu,
- vydlážděné všechny zpevněné plochy příchozích a příjezdových cest,
- ukotvené všechny přístřešky, kůlny a pavlače k plotu (dvanáct prvků),
- připevněná markýza nad velké pískoviště,
- postavený dělicí plot mezi MŠ a ZŠ – lavice se stoly, tabule, prohazovadla, počítadla,
- navezený písek do šesti přírodních pískovišť a velkého pískoviště s markýzou,
- zhotoveny tři vodní prvky potoků s cirkulací,
- osazené vodní prvky - kašna, vědra (čtyři),
- vybudované stromové domky (čtyři),
- zabudovaná nerezová pítka pro děti (devět),
- vydlážděné ohniště s růžicí,
- umístěné klády a valouny kolem šesti pískovišť,
- vybudované hřiště s mlhovištěm, cesta a krytá chodba s pryžovým povrchem,
- osazené venkovní osvětlení zahrady,
- rozmístěné herní prvky (houpadlo, prohazovadlo, koše na dřevo, kreslicí tabule, skluzavka, jezevčík, koník, vláček, dřevěné auto, hmatová stezka, kladinka, kreslicí domek, skákací kůly, házecí stojan, houpačka síťová i lanová),

- rozmístěný mobiliář (lavice a stoly pro 6 x 26 dětí do přístřešků, lavice a stoly do přírodovědné učebny, lavice a stoly pro rodiče, lavice kruhové pod stromy, lavice k fontáně, lavice k ohništi, lavice pro důchodce s cvičebním prvkem, mostky přes vodní plochy, pracovní stoly, sprchy, pódium kruhové, turistické značky, informační tabule a panely, koše na odpadky, dělicí branky, krmítka a pítka pro ptáky, kompost),
- zasázené rostliny v zahradě - keře, živý plot, stromy, záhony v přírodní učebně a užitkové zahradě.

Jaká práce má být vykonána a co má být vytvořeno je zde specifikováno pro variantu číslo jedna – realizace projektu najednou. Bude-li však projekt prováděn po dílčích etapách, je nutné dle aktuálních dílčích realizací změnit počty realizovaných prvků v zahradě. Posloupnost činností však bude zachována.

Limity a omezení: Všechny herní prvky, mobiliář a stavby v zahradě musí odpovídat věku dětí tří až šestiletých a splňovat normy hygienické, bezpečnostní a technické.

Druhým výstupem v plánování projektu je *Plán projektu,* který má konstatovat jaká práce bude vykonána a slouží ke komunikaci uvnitř projektového týmu. Součástí jsou časový rozpis, obsazení projektu, rozpočet a další části projektu dle jeho rozsahu (plán řízení, komunikační plán, plán řízení kvality a plán projektové dokumentace).

Rozpočet a obsazení projektu:

- rozvést inženýrské sítě a zavlažování	759.500 Kč	firma A, B
- vybudovat oplocení celého areálu školy	2.126.000 Kč	firma C
- terénní úpravy – plochy pro pískoviště, záhony	203.500 Kč	firma A
- připravit zpevněné plochy v části zahrady s užitkovými keři a stromy	40.000 Kč	firma A
- vybetonovat základy přístřešků pro děti, nářadí, kola, vodní prvky, altán, kašnu	500.000 Kč	firma C
- připravit zpevněné plochy pro pryžové hřiště, mlhoviště, pryžovou cestu	500.000 Kč	firma D
- povrchová úprava zpevněných ploch	460.000 Kč	firma C
- vyrobit přístřešky, kůlny, pavláčku a ukotvit k plotu	800.000 Kč	firma E
- vybudovat velké pískoviště s markýzou	150.000 Kč	firma F
- zabudovat dělicí plot mezi MŠ a ZŠ - lavice se stoly, tabule, prohazovadla, počítadla	110.000 Kč	firma E

- navézt písek do všech pískovišť	65.000 Kč	firma C
- vytvořit vodní prvky potoků a osadit ostatní vodní prvky - fontána, vědra	110.000 Kč	firma C
- vybudovat stromové domky	85.000 Kč	firma E
- zabudovat nerezová pítka pro děti	50.000 Kč	firma C
- vytvořit ohniště s růžicí	10.000 Kč	firma E
- umístit kolem pískovišť klády a valouny	125.000 Kč	firma E
- dokončit pryžové hřiště s mlhovištěm, cestu, chodbu	140.000 Kč	firma D
- osadit venkovní osvětlení zahrady	100.000 Kč	firma C
- umístit do zahrady herní prvky	750.000 Kč	firma E
- umístit mobiliář	630.000 Kč	firma E
- osázet zahradu rostlinami – keře, živý plot, stromy, záhony v přírodní učebně a užitkové zahradě	150.000 Kč	firma G

Časový rozpis lze vyhotovit až dle aktuální situace realizace projektu. Následně budou k jednotlivým dílčím výstupům přiděleny podrobné zdroje na jejich realizaci a jmenovitě lidé pověřeni jejich výkonem.

Podrobný rozpis prací lze vytvořit také až na základě znalosti aktuální doby začátku a konce realizace projektu. Je zde mnoho proměnných faktorů, které nelze bez vstupních informací v projektu zohlednit (roční období, výše finanční podpory projektu, varianta způsobu realizace apod.). Součástí podrobného rozpisu prací je rozbor známých skutečností řízení možných rizik. Jde o mapování rizik a vytvoření rezerv, které lze zpracovat až po zadání konkrétních údajů. Základem k podrobnému rozpisu je Základní rozpis prací s časovou posloupností v podkapitole 5.2 (Plánování projektu v části Plánovací proces v oblasti věcné), str. 42.

Dle struktury projektového řízení a dle fází životního cyklu následuje v řízení projektu etapa třetí – **Realizace projektu** a etapa čtvrtá – **Předání a vyhodnocení projektu**. Poslední fází se uzavírá kruh životního cyklu projektu. Jak jsem již uvedla na začátku praktické části, vzhledem k tomu, že projekt ještě nebyl realizován, nelze v etapě Realizace popsat jednotlivé okruhy činnosti manažera ani část monitoringu a kontroly.

V části Předání a vyhodnocení projektu nelze popsat části vyhodnocení (srovnání plánu a výsledku), předání ani administrativní uzavření projektu. Tyto fáze projektu jsou zpracovány v části teoretické v kapitolách 1.3.3, str. 18 a v kapitole 1.3.4, str. 20.

Závěr

Projevem moderního managementu je zásadní změna přístupů k řízení a organizačním strukturám současných firem. Tato změna se týká i oblasti školství a proto je nezbytné, aby vedoucí pracovníci škol a školských zařízení moderní pojetí řízení organizace v praxi aplikovali. Ve své práci se zabývám jednou specifickou oblastí řízení a tou je projektové řízení. Od běžné formy operativního řízení organizace se liší zejména svou dočasností a přidělením zdrojů pro projektovou realizaci. Projektové řízení nemá charakter rutinní činnosti, a proto je pochopitelné, že na rozdíl od řízení standardních, běžně se opakujících postupů, se musí počítat s vyšší mírou rizika při přípravě a hlavně realizaci projektu.

Cílem této práce je objasnit základní principy řízení projektů v rámci životního cyklu projektu v obecném pojetí a v souladu se světovými trendy moderního projektového managementu. Práce dále mapuje zdroje finanční podpory projektu a analyzuje možnosti a schopnosti školy. Je koncipována tak, aby mohla sloužit jako praktická pomůcka pro potenciálního projektového manažera.

V úvodních kapitolách se opírám o názory odborníků z oblasti projektového managementu a ve druhé části na těchto teoretických základech stavím konkrétní postup projektového řízení projektu školní zahrady v přírodním stylu. Postupuji od obecného, teoretického pojetí projektového managementu k předmětu mého zájmu – praktickému návodu, jak projekt úspěšně zrealizovat.

V úvodních kapitolách popisuji obecné teoretické poznatky týkající se terminologie projektového řízení, fází životního cyklu projektu a struktury projektového řízení. Zde se opírám především o názory autorů Aleny Svozilové a Jaromíra Vebera. Na teoretické úrovni se dále zabývám strategickými analýzami.

Následují praktické postupy, a to analýza možných zdrojů k finančnímu zajištění projektu školy a analýza schopností a možností školy projekt realizovat. Na základě výsledku analýz je na závěr zpracován praktický postup projektového řízení dle specifických požadavků projektu školní zahrady pro mateřskou školu.

Díky realizaci projektu školní zahrady se dětem otevřou jiné možnosti než nabízejí okolní sídlištní hřiště. Přírodní zákoutí jim poskytnou možnost tvořit, rozvíjet fantazii, prohlubovat své znalosti a posilovat tělesnou zdatnost. Projekt je koncipován tak, aby děti v přírodním a bezpečném prostředí školní zahrady prožily většinu času, kdy pobývají ve škole a mohly ji využít s rodiči pro hru, práci a odpočinek.

Úspěšná realizace projektu školy je ale možná pouze za předpokladu, že se podaří využít silné stránky projektu, kterými jsou lidské zdroje, dobré přírodní a technické podmínky školy, podpora rodičů a zřizovatele. Na druhé straně vidím úskalí projektu v jeho slabé stránce – finančním zabezpečení. Pokud se letos nepodaří získat dostatečnou finanční podporu, pak by byl projekt ohrožen nestabilní legislativou, nestabilitou cen a ztrátou motivovaných zainteresovaných osob. Posouzením všech faktorů, které mají vliv na realizaci projektu se domnívám, že v současné době jsou pro zahájení projektu „Příroda ve městě bez překážek“ podmínky dobré a případná rizika jsou přiměřená. Předpokládám tedy, že projekt bude ve školním roce 2014 – 2015 úspěšně realizován.

Díky studiu základních teoretických principů řízení projektů jsem se seznámila s fázemi životního cyklu projektu v obecném pojetí a zjistila jsem, že ne všechny fáze v praktickém postupu lze zpracovat, pokud nejsou známa některá podstatná konkrétní vstupní data. Proto i tento návod řízení projektu školní zahrady, který ještě nebyl realizován, nemůže obsahovat fází Realizace projektu a Předání projektu s vyhodnocením projektu. Před vlastní realizací projektu školní zahrady budou tyto obě fáze zpracovány dle konkrétních, aktuálních dat a praktická část této práce bude doplněna. Tím dojde k uzavření celého životní cyklu projektu školní zahrady v přírodním stylu s názvem „Příroda ve městě bez překážek“.

Díky studiu a vypracování konkrétního projektu na základě přehledu práce odborníků z oblasti projektového řízení, mohu tyto informace aplikovat na další projekty v rámci strategických cílů školy i na projekty menšího rozsahu.

V dnešní době ředitel školy zabezpečuje školu v mnoha různorodých oblastech. Úspěch jeho práce a dobré fungování školy závisí na jeho manažerských schopnostech a moderním pojetí řízení. Mezi často využívanou a potřebnou oblast řízení v poslední době stále častěji patří právě projektové řízení.

Moje práce objasnila základní principy a strukturu řízení projektů, zmapovala zdroje finanční podpory projektu, ukázala, jak lze analyzovat možnosti a schopnosti školy, jak projekt celkově nastavit a mohla by se tedy stát praktickou pomůckou pro řízení projektu středního rozsahu.

Anotace

Jméno a příjmení autora: Lenka Klasová

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, Filozofická fakulta

Název bakalářské diplomové práce: Zpracování projektu k získání financí na realizaci školní zahrady v přírodním stylu. /*Creation of a project to obtain a grant for construction of a school garden in nature style./*

Vedoucí práce: Mgr. Petra Pilčíková

Počet znaků: *98.041*

Počet příloh: dvě

Počet použitých zdrojů: deset

Klíčová slova: plán projektu, projekt, projektové řízení, projektový manažer, projektový tým, školní zahrada v přírodním stylu, životní cyklus projektu. /*Key words: plan of the project, project, project management, project manager, project team, school garden in nature style, life cycle of the project./*

Anotace:

Jedním z cílů práce je objasnit základní principy a úkony projektového řízení v rámci životního cyklu projektu a v souladu s obecným pojetím projektového managementu vytvořit postup jak konkrétní projekt školní zahrady v přírodním stylu řídit a dovést k úspěšnému dokončení. Druhým cílem je analyzovat zdroje finanční podpory k zajištění financování projektu. Práce může sloužit jako praktický návod projektového řízení s finančním zajištěním. /*Anotace: One of the objectives of the work is to clarify the basic principles and tasks of project management within the life cycle of the project and in accordance with the general concept of project management procedure as a specific project to create school gardens in a natural style control and lead to a successful completion. The second objective is to analyze the sources of financial support to ensure the financing of the project. The Bachelor thesis can be used as a practical guide on project management with financial security./*

Použitá literatura

VEBER, J. A KOL. *Management. Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita.* Praha: Management Press, 2011.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2006.

MAREK, D., KANTOR, T. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. Brno: Barrister & Principal, 2009.

ROBINS, S. P.,COULTER, M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004.

NEWTON, R. *Úspěšný projektový manager.* Praha: Grada Publishing, 2008.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské techniky pro vedoucí pracovníky ve školství*. Olomouc, 2010.

SZTURCOVÁ, *Specifické oblasti v řízení školy.* Olomouc, 2010.

Elektronické zdroje

www.mfcr.cz/cs/zahranicni-sektor/

www.krizovatka.skaut.cz

www.inflow.cz/fundraising

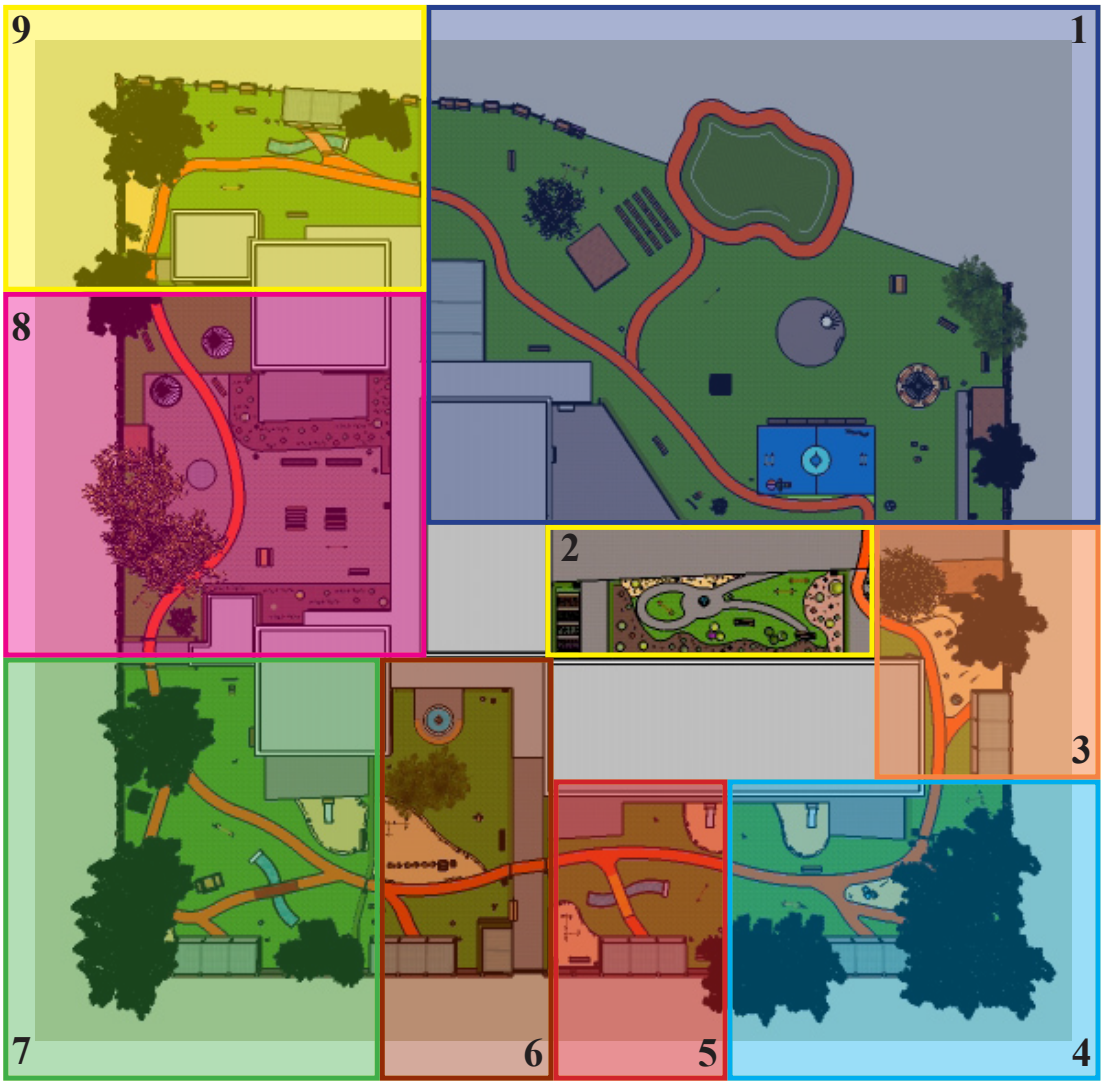
Přílohy, seznam

Příloha č. 1: obr 1. Projekt přírodní školní zahrady mateřské školy
Příloha č. 1: obr 2. Půdorys školní zahrady – devět částí

Příloha č. 1

obr 1. Projekt přírodní školní zahrady mateřské školy

Příloha č. 2



obr 2. Půdorys školní zahrady - děvět částí

1/ Společná část pro rodiče, děti a veřejnost • 2/ Zahrada s užitkovými keři a ovocnými stromky • 3/ Třída Sluníček • 4/ Třída Motýlků • 5/ Třída Berušek • 6/ Třída Ježků • 7/ Třída Žabek • 8/ Přírodní učebna • 9/ Třída Kuřátek