

Zavádění nepovinného předmětu projektové řízení ve středních školách Zlínského kraje

Ing. Jana Školoudíková

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ing. Jana ŠKOLOUDÍKOVÁ**

Osobní číslo: **H09761**

Studijní program: **B 7507 Specializace v pedagogice**

Studijní obor: **Učitelství odborných předmětů pro SŠ**

Téma práce: **Zavádění nepovinného předmětu projektové řízení
ve středních školách Zlínského kraje**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti projektového řízení.

Příprava metodiky výzkumné části.

Realizace kvantitativního výzkumu problematiky zavedení předmětu projektového řízení.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

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

PROKŮPKOVÁ, Danuše a kol.: Řízení školy 2009. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2009. 258 s. ISBN 8073574136.

MAREK, Dan; KANTOR, Tomáš: Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie. Vyd. 2. Brno: Barrister & Principal, 2009. 215 s. ISBN 978-80-87029-56-5.

POLÁŠEK, Jiří; POLÁK, Pavel; ŠRÁMKOVÁ, Dagmar: Průvodce rokem ředitele střední školy včetně vzorů používaných dokumentů. Vyd. 1. Olomouc: Anag, 2003. 334 s. ISBN 80-7263-195-0.

GRECMANOVÁ, Helena; URBANOVSKÁ Eva: Aktivizační metody ve výuce, prostředek ŠVP. Vyd. 1. Olomouc: Hanex, 2007. 178 s. ISBN 978-8085783-73-5.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: Bílá kniha-národní program rozvoje vzdělávání v České republice. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, nakladatelství Tauris, 2001. 98 s. ISBN 80-211-0372-8.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Alena Dofková

Ústav pedagogických věd

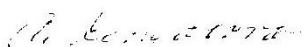
Datum zadání bakalářské práce:

30. listopadu 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

4. května 2012

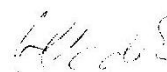
Ve Zlíně dne 12. ledna 2012



doc. Ing. Aněžka Lengálová, Ph.D.

děkanka

L.S.



Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.

ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

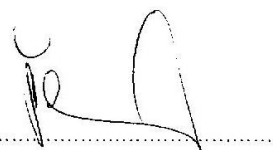
Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně *H. Křetina 2019*



1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněným zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Předložená bakalářská práce analyzuje zavádění nepovinného předmětu projektové řízení ve středních školách Zlínského kraje. Nejprve je teoreticky zpracována problematika projektu a projektového řízení. V praktické části je provedena analýza zavádění nepovinného předmětu projektové řízení ve 48 středních školách Zlínského kraje, která ověřuje v úvodní části stanovené hypotézy. Problematiku zavádění nepovinného předmětu z pohledu ředitele střední školy znázorňuje rozhovor s ředitelem Střední odborné školy Otrokovice, který uzavírá praktickou část bakalářské práce.

Klíčová slova: projekt, typy projektů, projektové řízení, projektová příprava, projektový cyklus, strukturální fondy Evropské unie, návrh projektu, popis projektu, rozpočet projektu, realizace projektu, administrace projektu, rizika projektu

ABSTRACT

This bachelor thesis analyses implementation of an elective project management course in high schools in the Zlín region. The first part is dedicated to the theory of project and project management. This is followed by a practical analysis of an elective project management course implementation in 48 high schools in the Zlín region, which validates initially stated hypotheses. The practical part of this bachelor thesis concludes with an interview with the Director of The Vocational High School of Otrokovice, which represents a secondary school director's point of view on implementation of this elective course.

Key Words:

Project, project types, project management, project initiation, project life-cycle, EU structural funds, project proposal, project description, project budget, project execution, project administration, and project risks.

Ráda bych poděkovala paní Ing. Aleně Dofkové za odborné vedení při psaní bakalářské práce, poskytnuté rady, ochotu, trpělivost a vstřícnost při řešení malých i větších problémů při zpracování daného tématu.

Poděkování patří také panu Mgr. Liboru Baselovi, řediteli Střední odborné školy Otrokovi-
ce, který mi umožnil tuto bakalářskou práci vypracovat, za věnovaný čas a poskytnuté in-
formace.

„Ve škole cokoli se děje, ať napomáhá budoucímu životu“

Jan Amos Komenský

*„Ještě nic se nepostavilo přesně podle časového harmonogramu ani v mezi roz-
počtu.“*

Cheopsův zákon

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG
jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VYMEZENÍ POJMŮ	12
1.1 CO JE PROJEKT A JAK JEJ POZNAT?	12
1.2 PROJEKTOVÝ CYKLUS	13
1.3 TYPY PROJEKTŮ	14
1.4 ÚSPĚŠNÝ PROJEKT	14
2 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ	15
2.1 PRINCIPY VYUŽÍVANÉ V PROJEKTOVÉM ŘÍZENÍ	15
2.2 KDY JE VHODNÉ POUŽÍT PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ?	15
2.3 PŘÍNOSY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ	16
2.4 ŽIVOTNÍ CYKLUS ŘÍZENÍ PROJEKTU	16
2.5 TROJIMPERATIV PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ	17
3 NÁVRH PROJEKTU	19
3.1 POPIS PROJEKTU A ZDŮVODNĚNÍ JEHO POTŘEBNOSTI – „PROČ?“	20
3.2 ROZPIS PROJEKTOVÝCH AKTIVIT – „CO?“	20
3.3 CÍLOVÁ SKUPINA PROJEKTU – „PRO KOHO?“	21
3.4 PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ PROJEKTU – „S KÝM?“	22
3.5 MATERIÁLNÍ, TECHNICKÉ A ADMINISTRATIVNÍ ZAJIŠTĚNÍ REALIZACE PROJEKTU – „JAK?“	23
3.6 ROZPOČET PROJEKTU – „ZA KOLIK?“	23
3.7 HARMONOGRAM PROJEKTU – „JAK DLOUHO?“	24
3.8 RIZIKA PROJEKTU	25
3.9 UDRŽITELNOST PROJEKTU	25
II PRAKTICKÁ ČÁST	27
4 VÝCHOZÍ SITUACE A SBĚR INFORMACÍ	28
4.1 CÍLE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	28
4.2 STANOVENÍ HYPOTÉZ	28
4.3 CHARAKTERISTIKA ŠKOLY	29
4.4 STRUČNÝ POPIS PROJEKTU	30
4.4.1 Cílová skupina projektu	31
4.4.2 Přidaná hodnota projektu	31
5 AKTIVITY PROJEKTU UMOŽŇUJÍCÍ ZAVÁDĚNÍ PŘEDMĚTU PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ	32

5.1	VYTVORENÍ 3 NOVÝCH VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ A JEJICH AKREDITACE	32
5.2	VYŠKOLENÍ 170 PEDAGOGICKÝCH PRACOVNÍKŮ PRO VÝUKU NOVÉHO PŘEDMĚTU PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ	32
5.3	VYTVORENÍ VÝUKOVÉ, E-LEARNINGOVÉ PLATFORMY JAKO PODPŮRNÉHO NÁSTROJE PRO PREZENČNÍ VÝUKU NOVĚ ZAVÁDĚNÉHO PŘEDMĚTU PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ A ZŘÍZENÍ 4 MULTIMEDIÁLNÍCH VÝUKOVÝCH CENTER	33
5.4	METODICKÁ PŘÍPRAVA, MONITORING A EVALUACE PILOTNÍ VÝUKY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ NA VYBRANÝCH STŘEDNÍCH ŠKOLÁCH	33
6	ANALÝZA ZAVÁDĚNÍ NEPOVINNÉHO PŘEDMĚTU PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ.....	34
6.1	VÝSLEDKY ANALÝZY	34
6.2	OVĚŘENÍ STANOVENÝCH HYPOTÉZ	37
	ZÁVĚR	43
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	45
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	45
	SEZNAM OBRÁZKŮ	48
	SEZNAM TABULEK.....	49
	SEZNAM GRAFŮ	50
	SEZNAM PŘÍLOH.....	51

ÚVOD

V každodenním životě se dostáváme do situací, které nás nutí pružně reagovat na změny doma, v práci nebo například ve vlastní firmě. Jsme neustále nuceni něco tvořit, nahrazovat, rušit, nebo naopak vylepšovat a dávat věci do pořádku. Všechny tyto změny nás stojí spoustu úsilí, naší práce a samozřejmě peněz. A to vše s nejistým výsledkem, který nás nemusí ani uspokojit.

Všem těmto nepříznivým aspektům nám může pomoci předejít projektové řízení, pokud se mu budeme dostatečně věnovat. Projektové řízení je vědou i uměním zároveň. Mezi odbornou veřejností se často hovoří o nutnosti jeho zavedení, jelikož se v něm hledá spása pro špatně hospodařící firmy. Nicméně je nutné si v první řadě uvědomit, že firmu, která nemá dobrý podnikatelský plán, použití projektového řízení nezachrání.

Při studování nejrůznější literatury k tématu mě hned v úvodu své knihy pobavil docent Fiala. Každá jeho kapitola je uvedena vtipným Murphyho zákonem, z nichž první jsem si zvolila jako 2. motto bakalářské práce: *„Ještě nic se nepostavilo přesně podle časového harmonogramu ani v mezi rozpočtu.“* Cheopsův zákon. Jsem si jistá, že s tím měl Cheops bohaté zkušenosti, jelikož s počátkem projektového řízení jsou spojovány právě stavby egyptských pyramid, kdy tyto obrovské a složité stavby, které nás nepřestávají udivovat ani v současnosti, vznikaly koordinovaně za vynaložení obrovského pracovního úsilí bez dochované znalosti technik řízení.

V současné době se projekt stal součástí každodenního života mnoha jednotlivců a skupin - formou projektů se provádí vývoj nových předmětů, technologií, staví se dálnice nebo poskytuje vzdělávání. Do nedávné doby se v České republice projektové řízení ve větší míře nepropraktikovalo, nicméně v současné době se čím dál více zabydluje především v IT oblastech a také v souvislosti s projekty financovanými z prostředků Evropské unie. Jeho velmi pozvolný příchod mohl být zapříčiněn i faktem, že vzdělávání v oblasti projektového řízení dosud příliš neproniklo na vysoké školy a to ani tam, kde je to velmi žádoucí – na technické a ekonomické obory. Nicméně věřím, že tento obor má budoucnost, a tak mě o to víc těší průnik této problematiky na střední školy Zlínského kraje.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ POJMŮ

Jednou z významných oblastí, které jsou dnes od pracovníků v privátním i veřejném sektoru vyžadovány, je projektové řízení. Praktická znalost projektového řízení v současnosti představuje významnou kompetenci, jež je požadována zaměstnavateli na pracovním trhu.

Cílem teoretické části bakalářské práce je charakterizovat projekt a projektové řízení. Teoretická část je zaměřena na definici projektu z různého pohledu, jaký má projekt životní cyklus a jak projekty dělíme. Následně se zaměřuji na samotné projektové řízení a návrh projektu.

1.1 Co je projekt a jak jej poznat?

Definici pojmu **projekt** najdeme v literatuře mnoho. Společným znakem je, že se jedná o žádoucí **změnu**. Před vlastní iniciací projektu se nacházíme v situaci, kterou si přejeme projektem změnit žádoucím směrem, aby po ukončení projektu byla změna zaregistrována a taky akceptována.

„Projekt bývá často definován jako série aktivit, které jsou zaměřené na to, aby byly naplněny jasně specifikované cíle do určitého času a v rámci definovaného rozpočtu.“ (Marek, Kantor, 2009, s. 57).

Projekt poznáme podle toho, že splňuje tyto znaky:

- má dočasný charakter,
- má pevně daný začátek a konec,
- jeho výsledkem je vytvoření nějakého unikátního produktu nebo služby,
- je dokončen, jestliže jsou naplněny cíle a záměry investorů.

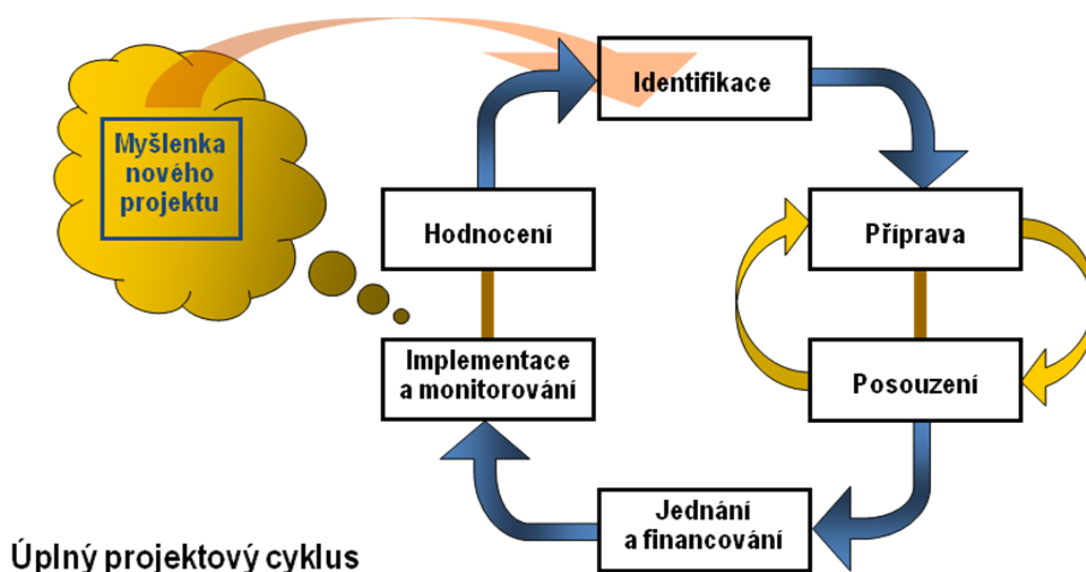
Můžeme se zbavit ostychu z neznámých termínů a pojmů, protože každý z nás, aniž si to uvědomuje, umí projektově myslet, chovat se a řídit. V běžném životě řeší každý z nás řadu „projektů“ – dovolená, výlet, oprava kuchyně.

Pokud se rozhodneme na realizaci projektu požádat o podporu z fondů Evropské unie, musí být projekt realizován v rámci některého z existujících operačních programů. Každý program má své specifické cíle a od nich odvozené zaměření, které se promítá do jeho jednotlivých priorit a oblastí podpory. Jestliže má být projekt úspěšný, jeho cíle musí korespon-

dovat s cíli odpovídajícího operačního programu, musí být navázány na jeho konkrétní prioritu a oblast podpory.

1.2 Projektový cyklus

Jednou z metodických pomůcek, definující základní aktivity, jež se musí odehrát v rámci přípravy a řízení projektu, je **projektový cyklus**:



Obr. 1: Úplný projektový cyklus (Marek, Kantor, 2009, s. 66)

Na začátku existuje počáteční myšlenka projektu a její záměr, čemuž by měla předcházet důkladná **analýza situace**. Již při této první fázi je zapotřebí zjistit, zda je možné na daný projektový záměr čerpat finanční prostředky ze strukturálních fondů Evropské unie. Při druhé fázi je již návrh záměru podrobně rozpracován, včetně finanční analýzy. **Hlavním účelem této fáze je potvrdit význam a proveditelnost projektu**. Následně je projekt posuzován řídicím orgánem, který žádost o podporu přijímá a dále hodnotí podle předem stanovených kritérií. V případě schválení projektu dochází v následující fázi k dohadům o rozpočtu a k podpisu smlouvy o financování. Po schválení projektu nastává jeho realizace a s tím spojený monitoring vůči řídicímu orgánu. Ten kontroje, zda je projekt realizován podle původního plánu (žádosti). Poslední fáze hodnotí efektivnost a dopady, zda bylo dosaženo toho, co jsme si na začátku předsevzali.

1.3 Typy projektů

Marek a Kantor (2009, s. 60) rozlišují dva typy projektů:

- **investiční** (tzv. tvrdé projekty) - jsou primárně zaměřeny na pořízení investičního majetku, který dále slouží jako nástroj k realizaci výstupů a naplňování cílů projektu – např. rekonstrukce učeben střední školy,
- **neinvestiční** (tzv. měkké projekty) – zaměřují se na vzdělávání nebo poskytování sociálních služeb – např. zavádění nových vzdělávacích programů či nových forem výuky, zpřístupnění vzdělání osobám, kterým toto bylo doposud znemožněno apod.

Z výše uvedené definice je zřejmé, že zatímco u projektů neinvestičních se efekty (výstupy) projeví již v průběhu projektu (po dobu jeho trvání), u investičních až po jejich ukončení (po dobu trvání projektu stavíme nový hotel, ale pracovní místa pro nové zaměstnance můžeme zřídit až po jeho dokončení a kolaudaci).

1.4 Úspěšný projekt

Úspěšný projekt je v první řadě takový, u kterého **byly splněny jeho cíle i účel v požadované kvalitě, v rámci daného časového plánu a finančních prostředků.**

„Úspěšnost projektu je dána oceněním výsledků projektu různými zainteresovanými stranami.“ (Šviráková, Doležal, 2010, s. 45). Za každým úspěšným projektem stojí především efektivní řízení, týmová práce realizačního týmu a splněná očekávání konečného uživatele projektových aktivit.

Moderní metody projektového řízení využívají tzv. **kritéria úspěchu projektu**, která jsou měřítkem, podle kterého lze posuzovat poměrný úspěch nebo poměrný neúspěch projektu.

Obecná kritéria úspěšnosti projektu (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 36)

- je projekt funkční,
- jsou splněny požadavky zákazníka,
- jsou uspokojena očekávání všech zúčastněných stran,
- je výstupní produkt projektu na trhu včas a v plánované jakosti a ceně,
- je dosahována předpokládaná návratnost vložených prostředků.

2 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

„Projektové řízení je způsob řízení pomocí projektů. Je to vysoce účinný nástroj řízení změn, komplexní koncepce efektivního dosahování projektových cílů, která umožňuje manažerům dosáhnout odpovídající kvality výstupu s minimálními nároky na čas a ostatní zdroje.“ (Fiala, 2004, s. 19)

Projektové řízení slouží k rozplánování a realizaci složitých, zpravidla jednorázových akcí, které je třeba uskutečnit v požadovaném termínu s plánovanými náklady tak, aby se dosáhlo stanovených cílů.

Předmětem projektového řízení je projekt – soubor činností potřebných naplánovat a realizovat k dosažení cíle.

Cílem je zajistit naplánování a úspěšnou realizaci projektu.

2.1 Principy využívané v projektovém řízení

Znalost principů projektového řízení bývá užitečná zejména ve chvíli, kdy si nejsme jisti, jakými přístupy se při rozhodování o dalším vývoji projektu řídit. Člověk má sklon řídit se při běžném rozhodování v práci i v životě řídíme intuicí, což je hned proti prvnímu principu projektového řízení, protože intuice je v protikladu k systematickému přístupu a může vést k nahodilosti. Principy využívané v projektovém řízení definuje Rosenau (2007, s. 38):

- Princip týmové práce,
- Princip systematické práce a myšlení,
- Princip přiměřených prostředků,
- Princip strukturování předmětu a času,
- Princip využití počítačové podpory (software Computer in Projects).

2.2 Kdy je vhodné použít projektové řízení?

Jedná se například o tyto plánované činnosti:

- vývoj nových výrobků, inovace výrobků,
- rekonstrukce budov,
- zavádění nových technologií,

- zavádění nových výrobků na trh a do výroby,
- návrh a realizace investičních nebo stavebních akcí
- návrh a realizace informačních systémů apod.

2.3 Přínosy projektového řízení

Díky dobrému projektovému řízení jsou vytvořeny podmínky pro **sledování skutečného průběhu oproti plánu**, v průběhu realizace je možné definovat odchylky oproti plánu a efektivně směřovat korektivní akce.

Mezi hlavní přínosy projektového řízení patří:

- Snížení rizika neúspěchu při dosahování cílů, respektive zvýšení jistoty v dosažení daného cíle,
- Snížení nákladů na firemní akce,
- Zkrácení termínů firemní akce,
- Úspora vynaložené námahy,
- Příležitost podílet se na zahraničních zakázkách a projektech
- Zpřístupnění zahraničních půjček

2.4 Životní cyklus řízení projektu

Životní fáze projektu v jejich nejobecnějším rozdělení definuje Šviráková a Doležal (2010, s. 44) takto:

- **Předprojektová fáze (strategické úvahy),**
- **Projektová fáze – obecně fáze realizační,**
- **Poprojektová fáze, fáze vyhodnocovací (rozbor pro poučení).**

Z pracovní zkušenosti víme, že **projekt bývá nejhůře řízen v předprojektové fázi a následně také v poprojektové fázi**. Projektoví manažeři jsou si vědomi důležitosti těchto fází, nicméně často jsou právě analýzy nebo studie proveditelnosti v projektových žádostech

opomíjené nebo nekvalitně zpracované, nebo dokonce v projektové žádosti chybí. Nejčastějším zdůvodněním projektového týmu je „málo času“.

2.5 Trojimperativ projektového řízení

Pokud mluvíme o jakémkoliv projektu, používáme v podstatě vždy tři základní pojmy:

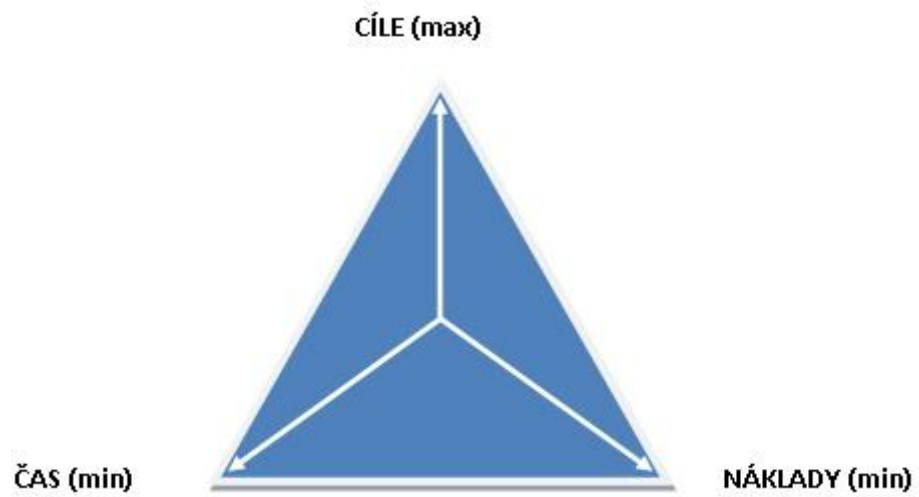
- **Cíl,**
- **Čas,**
- **Náklady.**

Tyto tři pojmy nám tvoří tzv. **trojimperativ projektového řízení**, jehož cílem je optimální vyvážení těchto tří požadavků.

„Základním poznatkem je provázanost těchto tří veličin. Náš projektový cíl si představme jako bod v trojúhelníkovém prostoru. Pokud si s pomocí SMART¹ definujeme cíl, definujeme si i vzdálenost od jednotlivých vrcholů. Jestliže poté změním například časový rámec, daný bod se posune a změní nejen vzdálenost od vrcholu čas, ale pravděpodobně i od obou ostatních. Většinou je požadována maximální fixace toho, čeho chceme dosáhnout, tedy cíle, ovšem za minimální čas a s minimálním využitím zdrojů a to materiálních, finančních i lidských.“ (Šviráková, Doležal, 2010, s. 58).

Následující obrázek graficky znázorňuje provázanost všech tří zmiňovaných veličin, na kterém je vidět, že nikdy neměním jen jednu veličinu. (Doležal, 2009, s. 63)

¹ Metoda SMART je jedna z technik pro dobré definování cíle. Jedná se o akronym spojující počáteční písmena = cíl by měl být **S**pecifický, **M**ěřitelný, **A**kceptovatelný, **R**ealistický, **T**erminovaný.



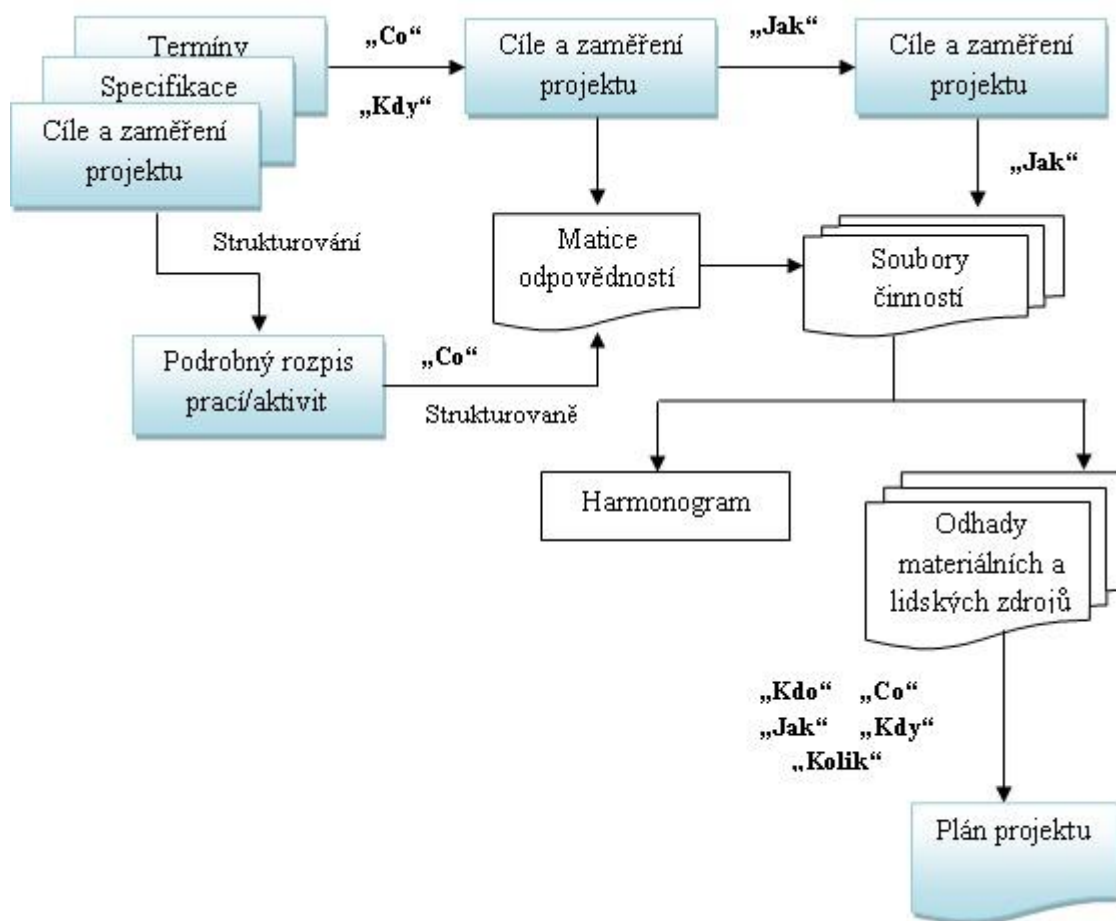
Obr. 2: Trojimperativ projektového řízení (zpracování vlastní)

3 NÁVRH PROJEKTU

Cílem této kapitoly je vysvětlit základní pravidla při podávání návrhu projektu. Přestože se projektové žádosti liší v závislosti na dané zemi, typu fondu a programu, je možné vysledovat obecné zákonitosti, které jsou pro všechny stejné. Příprava projektu, dá se říct, spočívá v postupném zodpovídání těchto základních otázek:

- Co?
- Proč?
- S kým?
- Jak?
- Za kolik?

Graficky návrh projektu nejlépe přiblížila Svozilová (2006, s. 123):



Obr. 3: Technická a organizační příprava návrhu projektu (zpracování vlastní)

3.1 Popis projektu a zdůvodnění jeho potřeby – „proč?“

Abychom mohli žádat o podporu z fondů EU, musíme nejprve projekt detailně popsat a zdůvodnit jeho potřebnost.

V této části je hlavní popsat a nejlépe také kvantifikovat výchozí stav v oblasti, ve které se bude projekt angažovat. **Cílem projektu je dostat se z tohoto výchozího stavu do požadovaného stavu.**

Žadatel projektu by měl v popisu zodpovědět tyto otázky²:

- Jaká je aktuální situace v oblasti, na kterou je projekt zaměřený?
- Co chce projekt v této oblasti zlepšit nebo změnit a proč?
- Proč považujete za důležité realizovat projektové aktivity právě pro cílovou skupinu, se kterou chcete v projektu pracovat?
- Proč by měl být Váš projekt financován z veřejných zdrojů?
- V čem je projekt inovativní?
- Jaký posun nastane ve Vámi řešené problematice po úspěšném ukončení projektu?
- Na základě jakých zdrojů (dokumentů či analýz) dokládáte potřebnost projektu?

Projekt musí mít také vazbu na strategické dokumenty a odpovídat zaměření programových dokumentů, danému regionálnímu/tematickému operačnímu programu, jejich globálním a specifickým cílům a eventuálně také výzvě k podání žádostí.

3.2 Rozpis projektových aktivit – „co?“

Při sestavování návrhu projektu bychom měli pojmenovat všechny podstatné kroky, které nás dovedou ke splnění vytyčených cílů. Tyto kroky mají nejčastěji podobu několika na sebe navazujících aktivit, jež jsou označovány jako **projektové aktivity nebo také klíčové aktivity**.

² *Návod pro vyplňování formuláře žádosti o projekt OP VK* [online]. Dostupný z WWW: <https://www.eu-zadost.cz/help/cs/BN7SAB_VK_IP_OPVK.htm>

Při rozpisu projektových aktivit doporučujeme zvážit:

- Co bude náplní každé aktivity?
- Jaké výstupy bude aktivita generovat?
- Jaké metody budou v rámci aktivity využívány?
- Jak často bude aktivita, případně její jednotlivé části, probíhat?
- Kdo bude v projektu za tuto aktivitu zodpovědný?
- Jaké budou nároky na technicko-organizační zajištění průběhu aktivity?

3.3 Cílová skupina projektu – „pro koho?“

V návrhu projektu musíme jednoznačně identifikovat logickou vazbu mezi aktivitami projektu a jejich **dopady na danou cílovou skupinu a vyjádřit očekávaný přínos projektu pro cílovou skupinu**. Současně musíme doložit tzv. **přiměřenost cílových skupin**:

- reálnost projektu vzhledem k velikosti cílových skupin,
- znalost problémů cílové skupiny,
- zkušenosti s prací s cílovou skupinou (pokud nějaké má),
- proč si myslí, že cílová skupina přijme jeho pozvání k účasti v projektu.

Žadatel by měl důkladně popsat **zapojení cílových skupin**³:

- navázání kontaktu s cílovou skupinou,
- získávání a výběru účastníků projektů,
- propagace v médiích vedoucí k upoutání pozornosti cílové skupiny,
- práce s cílovou skupinou.

³ *Návod pro vyplňování formuláře žádosti o projekt OP VK* [online]. Dostupný z WWW: <https://www.eu-zadost.cz/help/cs/BN7SAB_VK_IP_OPVK.htm>

3.4 Personální zajištění projektu – „s kým?“

Řízení lidských zdrojů je nejdůležitější částí projektového managementu, neboť to jsou právě lidé, kdo naplňují cíle projektu. Efektivní projektový management je tak klíčem k dosažení úspěchu v daném projektu. Každý projektový tým potřebuje jasné záměry, jasné cíle a dobré vedení. (Marek, Kantor, 2009, s. 106)

Realizační tým (někdy označován jako projektový tým) se skládá ze specialistů s různými kvalifikacemi, kteří se na řízení projektu podílí ve všech jeho fázích. Při sestavování projektového týmu, musí žadatel zodpovědět následující otázky⁴:

- Kdo bude manažerem projektu?
- Jaký personál bude pro realizaci projektu potřeba?
- Jaké specifické dovednosti, zkušenosti a kvalifikace projekt vyžaduje?
- Bude nutné zaměstnat administrativní, právnícké nebo účetnické síly?
- Kdo bude zodpovědný za přijímání nových zaměstnanců?
- Kdo bude dohlížet na práci projektového personálu?

„Nejvýše v projektovém týmu stojí projektový manažer, který je hlavním plánovačem, organizátorem a koordinátorem práce celého projektového týmu. Je na něj kladena celá řada požadavků a kompetencí, kterými musí disponovat, aby mohl náročnou realizaci a organizaci projektu splnit. Nejčastěji to jsou zkušenosti s projektovým řízením, vysoká časová flexibilita, vynikající komunikační a organizační schopnosti a vytrvalost v jednání jak se členy týmu, tak dodavateli případně řídicím orgánem.“ (Marek, Kantor, 2009, s. 107)

Stěžejní je zcela jasné **rozdělení kompetencí a zodpovědnosti v rámci realizačního týmu**. Je nutné, aby každý člen realizačního týmu měl stanovené úkoly v předem daných termínech a znal zcela jasně popis práce, za kterou v projektu zodpovídá.

⁴ *Návod pro vyplňování formuláře žádosti o projekt OP VK* [online]. Dostupný z WWW: <https://www.eu-zadost.cz/help/cs/BN7SAB_VK_IP_OPVK.htm>

3.5 Materiální, technické a administrativní zajištění realizace projektu – „jak?“

Kvalitní projekt musí odpovídajícím způsobem vyvážit náklady na lidské zdroje a náklady na materiální vybavení projektu dle povahy projektu. **U investičních projektů převažují náklady na hmotný majetek, u neinvestičních náklady na personální zabezpečení.**

Marek a Kantor (2009, s. 114) zdůrazňují, že „při technickém zabezpečení projektu nesmíme spouštět ze zřetele popis investičního plánu, rozdělení investic na ceny vstupů a množství a přesný odhad investic. Pro projekt musíme také vytvořit odpovídající technické zázemí, které bude projektovému týmu po celou dobu realizace k dispozici – např. výběr, nákup a instalace výpočetní techniky, pořízení kopírek, tiskáren, papírů a náplní do nich, vybavení kanceláře apod. Některé projekty vyžadují také výběr technologií, strojů a zařízení pro svůj provoz, zahrnují rozsáhlé stavební práce, opravy a údržbu.“

Výdaje v projektu uvedené musí být pro jeho realizaci **nezbytné**. Pokud tomu tak není (např. když se nakoupí neúměrně velké množství výpočetní techniky těsně před skončením projektu), je tento výdaj považován za neuznatelný a realizátor jej musí uhradit z vlastních zdrojů. Většina nákupů se přitom odehrává za použití výběrových řízení.

3.6 Rozpočet projektu – „za kolik?“

Rozpočet popisuje strukturu financování projektu v jednotlivých fázích realizace a jako takový je stěžejní součástí projektu. Každá žádost o projekt musí obsahovat detailní rozpočet, jehož nezbytnými součástmi jsou:

- typy vkladů,
- posloupnost výdajů,
- typy a zdroje financování.

Neexistuje jednotná forma rozpočtu, která by platila pro všechny typy podpor z Evropské unie, požadovaná struktura rozpočtu je vždy předdefinována v odpovídající elektronické žádosti projektu podle požadavků operačního programu.

V projektech financovaných z Evropské unie rozlišujeme dva typy výdajů⁵:

- **způsobilé/uznatelné** - je možné hradit z veřejných prostředků, tzn. že žadatel může požadovat jejich úhradu,
- **nezpůsobilé/neuznatelné** - veřejných prostředků hradit nelze a žadatel (nebo jeho partner) je musí vždy uhradit ze svých vlastních prostředků.

3.7 Harmonogram projektu – „jak dlouho?“

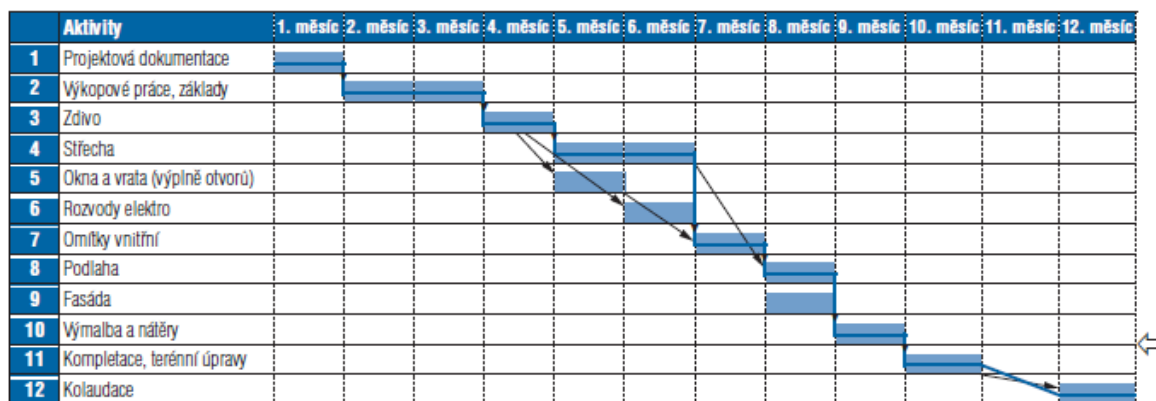
Prakticky se jedná o „jízdni řád projektu“, který je nedílnou součástí každého projektu.

„Z harmonogramu by mělo být patrné, **kde jednotlivé činnosti začínají a kdy končí** (pokud končí), **které činnosti na které navazují a jaké se vzájemně překrývají**. Harmonogram by měl být vytvořen, kromě **popisné formy**, která umožňuje přesné vymezení okamžiků zahájení a ukončení jednotlivých procesů, navíc i v **podobě grafické**, která umožňuje přehlednou orientaci.“ (Marek, Kantor, 2009, s. 85)

Jak uvádí Marek a Kantor (2009, s. 85) pro vizualizaci plánování projektu se nejčastěji používají dvě následující metody:

- úsečkové grafy – graf Gantt,
- síťové grafy – Metoda vyhodnocování a kontroly programu (PERT) a Metoda kritické cesty (CPM).

⁵ *Návod pro vyplňování formuláře žádosti o projekt OP VK* [online]. Dostupný z WWW: <https://www.eu-zadost.cz/help/cs/BN7SAB_VK_IP_OPVK.htm>



Obr. 4: Diagram CPM s vyznačením kritické cesty (Marek, Kantor, 2009, s. 89)

3.8 Rizika projektu

Řízení rizik známe z naší každodenní činnosti. Pokud jedeme např. na pracovní jednání nebo zkoušku do školy a předpokládáme komplikace v dopravě, vyjedeme dříve. Tím jsme ve skutečnosti vyhodnotili určité riziko a přijali opatření k jeho eliminaci. V každé literatuře najdeme (Němec, Marek, Doležal) zjištění, že **každý projekt je rizikový**, proto s tím musíme počítat a poznat příčiny tohoto stavu. **Všechna rizika projektu musí být systematicky analyzována a řízena**, přičemž úvodní analýzu rizik bychom měli provést již v počáteční fázi projektové přípravy. Pro určení rizik si můžeme pomoci například následujícími otázkami: (Marek, Kantor, 2009, s. 125)

- Co případně nemusí fungovat?
- Jaká je pravděpodobnost výskytu negativních jevů?
- Jak tyto jevy mohou ovlivnit náš projekt?
- Jak můžeme těmto jevům předcházet?

3.9 Udržitelnost projektu

Zajištění udržitelnosti projektu je nezbytně nutné k tomu, aby byl projekt úspěšný.

„Udržitelnost předpokládá udržení a zachování aktivit, které byly nastartovány projektem, i po jeho ukončení. Evropská unie obecně usiluje o to, aby projekty, které spolufinancuje, měly dlouhodobý charakter a pozitivně ovlivnily rozvoj regionu, ve kterém jsou realizovány.“

Nicméně unijní finanční prostředky jsou poskytovány pouze na omezenou dobu realizační fáze projektu, kdy po jejím ukončení musíme zajistit finanční soběstačnost projektu. Případné další finanční zdroje, které do projektu vstupují po ukončení jeho realizace, musí být v žádosti jasně a realisticky vysvětleny a zdůvodněny.“ (Marek, Kantor, 2009, s. 140).

Abychom mohli s jistotou říct, že **je náš projekt udržitelný**, můžeme si pro ověření pomoci například následujícími otázkami⁶:

- Budou aktivity projektu realizovány po ukončení financování? Pokud ano, tak které a v jakém rozsahu?
- Jak bude zajištěno financování těchto aktivit po ukončení financování z ESF/OP VK?
- Bude zachována, případně dále rozvíjena spolupráce s partnery?

⁶ *Návod pro vyplňování formuláře žádosti o projekt OP VK* [online]. Dostupný z WWW:<https://www.eu-zadost.cz/help/cs/BN7SAB_VK_IP_OPVK.htm>.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 VÝCHOZÍ SITUACE A SBĚR INFORMACÍ

Při zpracování bakalářské práce jsem vycházela z projektu „Vzdělávání pedagogů středních škol ve Zlínském kraji v projektovém řízení“ (dále jen projekt), jehož realizátorem je Střední odborná škola Otrokovice a partnerem společnost 4Euro Partners, s. r. o. Projekt byl zahájen v únoru 2009 a trval dva roky. Na jeho realizaci jsem se aktivně podílela jako manažerka pro administraci a dosud se podílím na jeho monitoringu v rámci udržitelnosti projektových aktivit.

Sběr informací jsem zahájila ihned po výběru tématu bakalářské práce ve 2. ročníku. Následně jsem ve spolupráci s vedoucí bakalářské práce stanovila hypotézy pro ověření, jejichž výsledek lze porovnat v čase.

4.1 Cíle bakalářské práce

Cílem bakalářské práce je provést analýzu zavádění nepovinného předmětu Projektové řízení ve středních školách Zlínského kraje. Jedná se o jednu z klíčových aktivit projektu, do kterého se zapojilo 48 středních škol Zlínského kraje. Bakalářská práce poukazuje na problematiku zavádění nepovinného předmětu projektové řízení z pohledu projektu, především jaké projektové aktivity pomohly středním školám k jeho úspěšnému zavedení. Následně ukazuje pohled ředitele střední školy, jehož úkolem bylo nepovinný předmět zavést do školního vzdělávacího programu případně učebního plánu. V závěru práce graficky znázorním klíčové výsledky provedené analýzy na zapojených středních školách v letech 2009 – 2012. Odpovím na otázky, jakým způsobem zavedli předmět do svého školního vzdělávacího programu případně učebního plánu, a uskutečním rozhovor s ředitelem střední školy, který nepovinný předmět na své škole zaváděl.

4.2 Stanovení hypotéz

V rámci bakalářské práce jsem si stanovila následující 4 hypotézy:

Hypotéza 1: Nepovinný předmět projektové řízení zavede do ŠVP nebo učebních plánů více než polovina zapojených středních škol.

Hypotéza 2: Počet žáků seznámených s problematikou projektového řízení je ve školním roce 2011/2012 vyšší než v roce 2009/2010.

Hypotéza 3: Zavádění nepovinného předmětu do školního vzdělávacího programu školy s sebou nese finanční náklady.

Hypotéza 4: Nezájem studentů o nepovinný předmět projektové řízení je nejčastějším důvodem pro neotevření předmětu.

Pro ověření hypotézy č. 1, 2 a 4 jsem použila dotazníkové šetření, které realizuji od roku 2009. Hypotéza č. 2. bude ověřena na základě rozhovoru s ředitelem Střední odborné školy Otrokovice Mgr. Liborem Baselem.

4.3 Charakteristika školy



Název školy: Střední odborná škola Otrokovice
tř. T. Bati 1266, 765 02 Otrokovice

Zřizovatel: Zlínský kraj, třída Tomáše Bati 21, 761 90 Zlín

Ředitel školy: Mgr. Libor Basel

Právní forma: příspěvková organizace

Pro účely diplomové práce budu používat zkrácený název školy SOŠ Otrokovice.

SOŠ Otrokovice patří mezi největší státní školy ve Zlínském regionu. Její výhodou je široká nabídka vzdělávacích oborů, což umožňuje pružně reagovat na požadavky na trhu práce. Škola poskytuje komplexní přípravu v oborech zakončených maturitní zkouškou a výučním listem. Pro absolventy elektro oborů nabízí dvouleté nástavbové studium ukončené maturitní zkouškou.

SOŠ Otrokovice je rozdělena podle nabízených oborů na čtyři směry:

- **strojírenský** (automechanik, autoklempíř, gumař-plastikář, zámečnick a provozní technika),
- **stavební** (instalatér, malíř, tesař, truhlář a zedník),
- **elektro** (mechanik elektronik, autoelektrikář, elektrikář a provozní elektrotechnika),
- **služby** (kuchař-číšník pro pohostinství a management hotelových a turistických služeb).

SOŠ Otrokovice je v oblasti projektového řízení a realizaci projektů na velmi vysoké úrovni. Úspěšně využívá prostředků z Evropského sociálního fondu. Realizuje projekty zaměřené nejen na žáky a pedagogické pracovníky školy, ale partnersky se podílí na projektech ostatních škol z celého Zlínského kraje. Doposud realizuje nebo je zapojena celkem ve 14 projektech financovaných z různých Operačních programů.

4.4 Stručný popis projektu

Tab. 1: Základní informace o projektu (zpracování vlastní)

Program:	OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost Globální grant Zlínského kraje
Prioritní osa:	1 – Počáteční vzdělávání
Oblast podpory:	1.3 – Další vzdělávání pracovníků škol a školských zařízení
Období realizace:	1. 2. 2009 – 31. 1. 2011
Financování:	Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (ESF) - 85 %, Státní rozpočet ČR - 15 %
Žadatel:	Střední odborná škola Otrokovice
Partner:	4Euro Partners s.r.o

Projekt byl zaměřen na rozvoj klíčových kompetencí a dovedností, podporujících zaměstnavatelnost a flexibilitu, u pedagogických pracovníků středních škol Zlínského kraje. Pedagogové získali klíčové, přenositelné dovednosti a kompetence v přípravě projektů a projektovém řízení. V rámci projektu byly vytvořeny 3 nové, inovativní vzdělávací programy v oblasti přípravy a řízení projektů. Těmito programy bylo proškoleny 176 pedagogických pracovníků škol. V rámci projektu byly zřízeny 4 multimediální výuková centra na vybra-

ných středních školách Zlínského kraje a vytvořena e-learningová platforma pro výuku vzdělávacích programů v oblasti přípravy a řízení projektů. Významnou součástí projektu je také zavedení nového nepovinného předmětu projektové řízení na vybraných středních školách Zlínského kraje.

4.4.1 Cílová skupina projektu

Cílovou skupinou bylo 170 pedagogických pracovníků středních škol a školských zařízení Zlínského kraje. Projekt reagoval na potřeby této cílové skupiny v oblasti nových dovedností a kompetencí. Jednou z klíčových dovedností, které jsou vyžadovány současným trhem práce, je projektové řízení. Projekt zajistil přenos a schopnost praktického využití dovedností v oblasti přípravy a řízení projektů do středních škol Zlínského kraje, které je budou moci aktivně využívat ve svém dalším rozvoji a zajistí následně jejich přenos na žáky (nejsou cílovou skupinou tohoto projektu). Získáním těchto dovedností u pedagogických pracovníků a jejich následným předáním žákům byla zvýšena uplatnitelnost této cílové skupiny na trhu práce.

4.4.2 Přidaná hodnota projektu

Projekt měl vysoký inovativní potenciál. **První inovace** spočívala v tom, že se do systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků zavedly 3 nové, inovativní programy, jež umožní pedagogickým pracovníkům škol, v přímé vazbě na potřeby praxe, samostatně připravovat projekty v oblasti vzdělávání.

Druhou inovací bylo použití metodiky vzdělávání, která překonává dosud zakořeněný přístup akcentující znalosti před praktickými dovednostmi. Vzdělávání cílové skupiny bylo realizováno pomocí inovativních přístupů, jako je praktická demonstrace příkladů dobré praxe na modelových projektech. Tím se více posílily se více interaktivní metody výuky, simulace rolí a analýzy případových studií.

Třetí inovací bylo využití inovativní e-learningové platformy pro výuku nového předmětu projektové řízení. Platforma umožňuje (i po ukončení projektu) interaktivní zapracování zkušeností a příkladů dobré praxe do primárně instalovaných výukových materiálů tak, aby na konci projektu byla tato platforma uzpůsobena pro podporu výuky na všech typech středních škol Zlínského kraje. Platforma tak nabízí všechny tematické okruhy v jednotné struktuře s respektováním rozdílných stupňů obtížnosti.

5 AKTIVITY PROJEKTU UMOŽŇUJÍCÍ ZAVÁDĚNÍ PŘEDMĚTU PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

5.1 Vytvoření 3 nových vzdělávacích programů a jejich akreditace

V rámci aktivity byly partnerem projektu vytvořeny a následně akreditovány tři nové, inovativní vzdělávací programy Měkké techniky v projektovém řízení, Příprava a řízení projektů a Finanční a ekonomická analýza projektů, které jsou zaměřeny na získání klíčových kompetencí a praktických dovedností v oblasti přípravy, realizace a řízení projektů.

5.2 Vyškolení 170 pedagogických pracovníků pro výuku nového předmětu projektové řízení

V rámci této aktivity bylo do vzdělávání zapojeno celkem 176⁷ pedagogických pracovníků škol a školských zařízení Zlínského kraje a cílová skupina byla vyškolená v problematice přípravy, realizace a řízení projektů. Časová dotace jednotlivých vzdělávacích programů byla následující:

1. Měkké techniky v projektovém řízení: 2 školící dny
2. Příprava a řízení projektů: 6 školících dnů
3. Finanční a ekonomická analýza projektů: 2 školící dny

Výuka probíhala kombinovaně formou přednášek a týmové práce, v rámci které účastníci prakticky procvičovali probíranou tematiku.

Realizací aktivity pedagogové získali klíčové, přenositelné dovednosti a kompetence v přípravě projektů a projektovém řízení. Ty významně posílily implementaci změn ve výchovně-vzdělávacím procesu v zapojených školách ZK a vedly ke zvýšení adaptability absolventů na současné požadavky trhu práce.

⁷ Zvýšení počtu vyškolených pedagogů (z projektem plánovaných 170 na 176 vyškolených) byl zapříčiněn výměnou osob cílové skupiny v průběhu realizace projektu.

5.3 Vytvoření výukové, e-learningové platformy jako podpůrného nástroje pro prezenční výuku nově zaváděného předmětu projektové řízení a zřízení 4 multimediálních výukových center

V rámci této aktivity byla vytvořena unikátní **e-learningová platforma** pro podporu zavádění a výuky nového předmětu projektové řízení. Po fyzickém vytvoření této platformy a jejím počátečním naplnění výukovými materiály, vytvořenými v rámci klíčové aktivity č. 1, byla zřízena 4 multimediální výuková centra na zapojených středních školách (každé se 17 počítačovými pracovišti).

Tato centra byla v první fázi využita pro sjednocení znalostí cílové skupiny v oblasti ICT školení. Zapojení pedagogové musí disponovat základními ICT dovednostmi, které jsou nezbytné pro následující práci s e-learningovou platformou.

V dalších fázích projektu pak sloužila pro **metodické semináře pilotní výuky** (viz následující aktivita. To umožnilo interaktivní zapracování zkušeností a příkladů dobré praxe do primárně instalovaných výukových materiálů tak, aby na konci projektu byla tato platforma uzpůsobena pro podporu výuky na všech typech středních škol Zlínského kraje. Platforma tak nabízí všechny tematické okruhy v jednotné struktuře s respektováním rozdílných stupňů obtížnosti. Obsahuje powerpointové prezentace, výukové texty, případové studie, odkazy na odbornou literaturu a další studijní podklady.

5.4 Metodická příprava, monitoring a evaluace pilotní výuky projektového řízení na vybraných středních školách

V rámci této aktivity si vyškolení pedagogičtí pracovníci pilotně na metodických seminářích ověřili znalosti a dovednosti získané během školení, které v rámci projektu absolvovali. Pilotní zavedení si vyzkoušeli na výuce nově vytvořeného předmětu Projektové řízení, který byl sestaven na základě tří, jimi absolvovaných, nově vytvořených vzdělávacích programů (akreditované školení v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků). Pedagogům bylo zajištěno metodické vedení ze strany lektorů partnera projektu. V rámci této aktivity bylo zrealizováno celkem 24 metodických seminářů pro cílovou skupinu, jež probíhaly v projektem zřízených multimediálních centrech.

6 ANALÝZA ZAVÁDĚNÍ NEPOVINNÉHO PŘEDMĚTU PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Objektem mého zkoumání byla škola, se kterou spolupracuji coby projektová manažerka nyní již ukončených projektů, včetně projektu, jehož jedním ze specifických cílů bylo právě zavedení nepovinného předmětu projektové řízení ve vybraných středních školách Zlínského kraje. Prostředí školy a také projektu je mi tedy dobře známé.

Na výzkumu jsem začala pracovat v roce 2009, bezprostředně po výběru tématu své bakalářské práce. Stanovila jsem si hypotézy pro ověření, jejichž výsledek lze porovnat v čase.

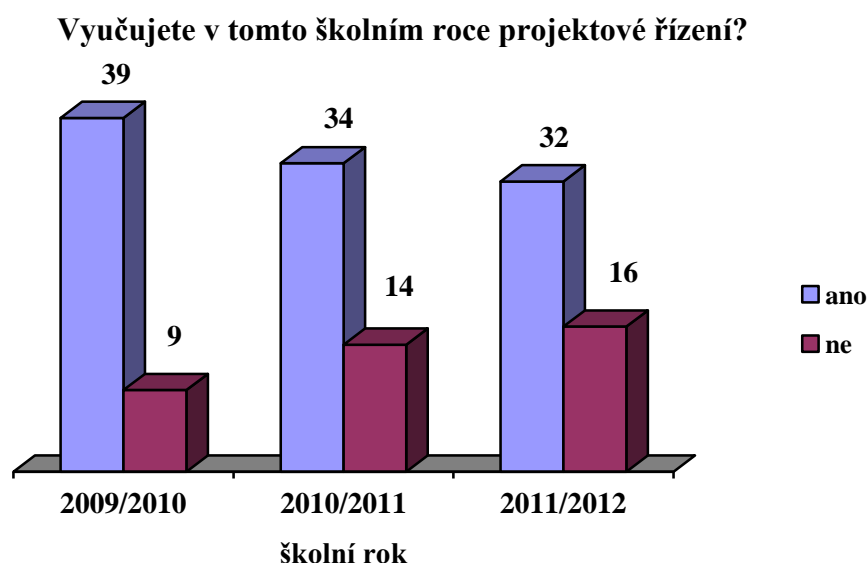
Pro získání informací jsem pracovala s cílovou skupinou projektu, tedy 176 pedagogy středních škol Zlínského kraje, se kterými jsem i po skončení projektu kontaktu.

Kompletní analýza zahrnuje odpovědi 48 zapojených škol na níže uvedené otázky, a to ve školním roce 2009/2010, 2010/2011 a 2011/2012:

- Vyučujete v tomto školním roce projektové řízení?
- Pokud projektové řízení neučíte, co je důvodem?
- Jakou formou projektové řízení vyučujete?
- Kolik tříd absolvuje výuku projektového řízení?
- Kolik žáků absolvuje výuku projektového řízení?
- Kdo projektové řízení vyučuje?
- Učí projektové řízení pedagog, který absolvoval školení?

6.1 Výsledky analýzy

Analýza je velmi obsáhlá, a jelikož je prováděna po dobu tří let, lze její výsledky také porovnávat v čase. Komplexní analýzu nelze do rozsahu bakalářské práce postihnout, níže proto uvádím pouze část zjištěných informací. V závěru dojde k vyhodnocení stanovených analýz.



Graf 1 – Počet škol vyučující projektové řízení v jednotlivých školních letech (zpracování vlastní)

Z grafu je patrné, že projektové řízení na svých školách zavedlo ve školním roce 2009/2010 81 % zapojených škol, ve školním roce 2010/11 to bylo 70 % a ve školním roce se počet ještě snížil na 67 %. Je zde jednoznačně patrná klesající tendence, která, jak ukáže následující analýza, je zapříčiněna především snižujícím se zájmem o tento předmět ze strany žáků.

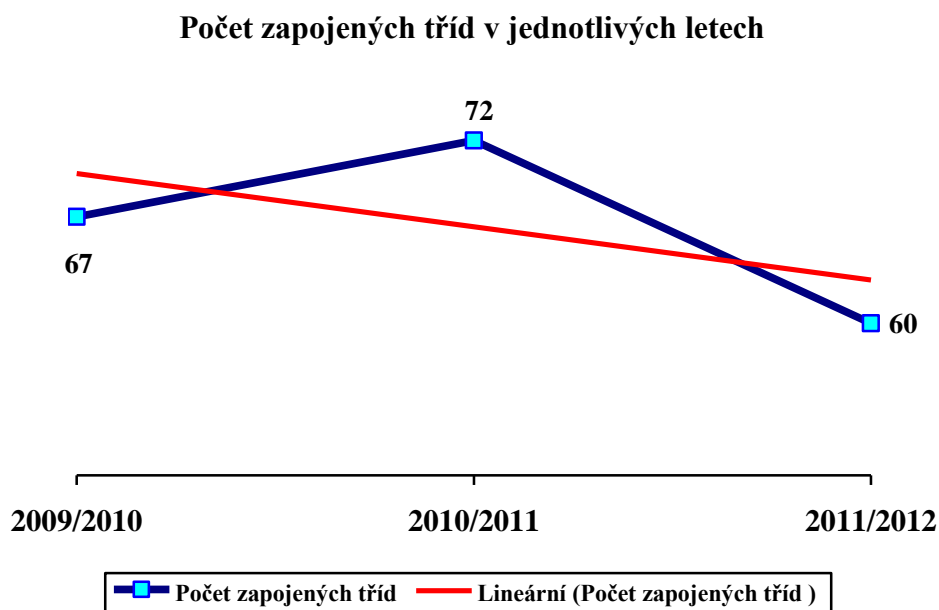
Mezi školami, které projektové řízení do svých školních vzdělávacích programů (učebních osnov) nezavedly, jsou především Gymnázia. Tento výsledek se dal očekávat z důvodu humanitního zaměření Gymnází.

Dalším zajímavým výsledkem analýzy je způsob zavedení projektového řízení do svých učebních osnov a školních vzdělávacích plánů. Následující tabulka znázorňuje způsob zavedení projektového řízení, přičemž tento údaj zůstává po celé tři roky u většiny škol nezměněn:

Tab. 2: Způsob zavedení projektového řízení ve středních školách Zlínského kraje (zpracování vlastní)

Způsob zavedení	Četnost
samostatný nepovinný předmět	20
součástí ekonomických předmětů	8
povinně-volitelný předmět	8
projektový týden	2
součástí základů společenských věd	1

Následně jsem graficky znázornila porovnání počtu zapojených tříd do projektového vyučování v jednotlivých letech.



Graf 2 – Počet zapojených tříd v jednotlivých letech (zpracování vlastní)

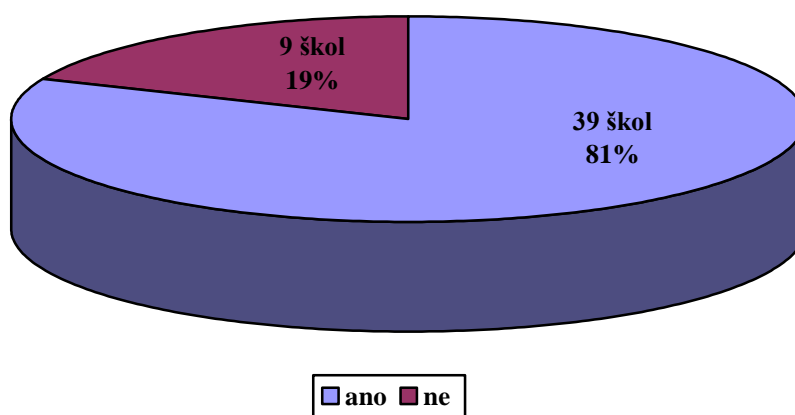
Graf znázorňuje počet zapojených tříd do výuky projektového řízení ve 48 středních školách Zlínského kraje. Z grafu je patrná hlesající tendence počtu zapojených tříd, ač v roce 2010/2011 se počet tříd zvýšil.

6.2 Ověření stanovených hypotéz

V této kapitole jsou uvedena ověření hypotéz, které byly stanoveny v úvodu praktické části bakalářské práce. Kapitola obsahuje grafické znázornění jednotlivých výsledků analýzy v přímé souvislosti na stanovené hypotézy, které jsou následně přijaty nebo, v případě jejich nepotvrzení, odmítnuty.

Hypotéza 1: Nepovinný předmět projektové řízení zavede do ŠVP nebo učebních plánů více než polovina zapojených středních škol.

Zavedli jste ve školním roce 2009/2010 nepovinný předmět projektové řízení?



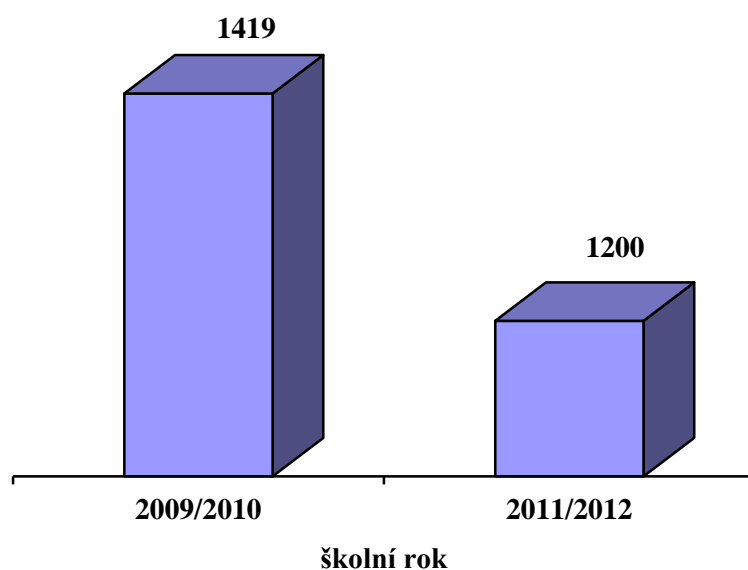
Graf 3 – Počet středních škol vyučujících projektové řízení ve školním roce 2009/2010 (zpracování vlastní)

Z analýzy vyplynulo, že projektové řízení zavedlo 39 ze 48 zapojených středních škol, tj. 81 %, **hypotéza č. 1 byla potvrzena a přijata.**

Hypotéza 2: Počet žáků seznámených s problematikou projektového řízení je ve školním roce 2011/2012 vyšší než v roce 2009/2010.

Tuto hypotézu jsem stanovila v roce 2009 a její potvrzení nebo vyvrácení mohlo být provedeno až v letošním školním roce, jelikož se jedná o hypotézu, která potřebuje ke svému ověření čas.

Kolik žáků je zapojených do výuky projektového řízení?



Graf 4 – Celkový počet žáků seznámených s problematikou projektového řízení ve školním roce 2009/2010 a 2011/2012 (zpracování vlastní)

Z analýzy vyplynulo, že počet žáků seznámených s problematikou projektového řízení je ve školním roce 2011/2012 nižší než v roce 2009/2010, **hypotéza č. 2 se tak nepotvrdila a je zamítnuta.**

Pro zajímavost jsem provedla také srovnání roku 2009/2010 a 2010/2011 a zjistila jsem, že ač počet škol vyučující projektové řízení v roce 2010/2011 klesl oproti roku předcházejícímu, počet žáků seznámených s problematikou projektového řízení naopak vzrostl. Je to dáno tím, že skladba škol se každým rokem mění, a tudíž „ubyla“ škola, která vyučovala např. jen jednu třídu o 20 žácích a naopak „přibyla“ škola, která zavedla projektové vyučování v celém třetím ročníku (3 třídy po 20 žácích) a počet žáků byl tedy v konečném „zúčtování“ vyšší. V takové případě by byla tedy hypotéza potvrzena a přijato její tvrzení.

Hypotéza 3: Zavádění nepovinného předmětu do školního vzdělávacího programu školy s sebou nese finanční náklady.

Pro ověření této hypotézy jsem provedla rozhovor s ředitelem Střední odborné školy Otrokovice Mgr. Liborem Baselem.

Tento rozhovor jsem po dohodě s panem ředitelem udělala písemnou formou, a to především z důvodu vysokého pracovního zatížení pana ředitele, kdy se dokončení bakalářské práce „potkává“ s nejnáročnějším obdobím v celém školním roce (přijímací zkoušky na střední školu, písemná maturitní zkouška).

Otázky jsem zformulovala a zaslala je panu řediteli k zodpovězení. Celý přepis rozhovoru je uveden na následujících stránkách.

Tab. 3: Písemný rozhovor s ředitelem SOŠ Otrokovice (zpracování vlastní)

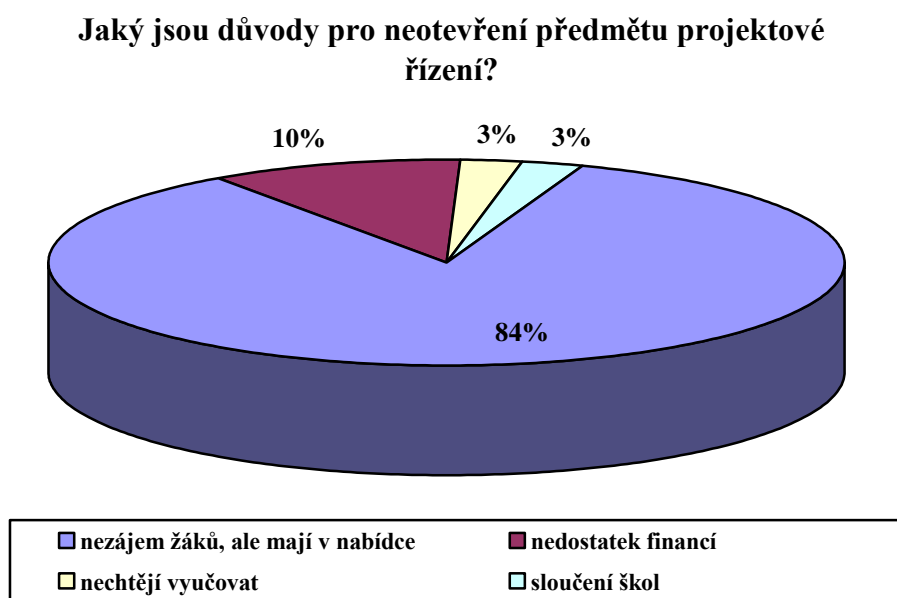
<p>Otázka č. 1</p>	<p>V rámci školou realizovaného projektu „Vzdělávání pedagogů středních škol ve Zlínském kraji v projektovém řízení“ probíhalo na vybraných středních školách Zlínského kraje zavádění nepovinného předmětu Projektové řízení.</p> <p>Jakým způsobem probíhalo zavádění právě na Vaší škole?</p>
<p>odpověď</p>	<p>Zavádění nepovinného předmětu probíhalo bez větších komplikací. Předmět byl zaveden jako nepovinný a to pro 3. ročník studijního oboru Management. Jednalo se o 2. třídy, kdy výuka probíhala paralelně, obě třídy zároveň pro ty žáky, kteří měli o výuku zájem.</p> <p>Výuka probíhala ve 2. pololetí v závislosti na ukončení zapojených pedagogů do projektu a absolvování metodických seminářů (aktivita projektu), které byly přímo zaměřené pro pedagogy, jež nepovinný předmět na škole zaváděli.</p> <p>Ve školním roce 2009/2010 se jednalo o blokovou výuku, v následujících letech byl již předmět zařazen do rozvrhu s výukou jednou za 14 dní.</p>
<p>Otázka č. 2</p>	<p>Jakou činnost jste musel jako ředitel vykonat, abyste mohl předmět na škole zavést?</p>

odpověď	Musel jsem předmět zavést do učebních osnov jako nepovinný předmět oboru Management. Tento učební obor jsem zvolil, z toho důvodu, že odpovídal profilu absolventa oboru Management.
Otázka č. 3	Jaké úkoly od Vás dostal pedagog, který předmět učí?
odpověď	Musel zpracovat tematické plány a ty mi předložit ke schválení. Domnívám se, že to nebylo náročné, jelikož byl pedagog ze školení v projektu na zavedení předmětu připraven. Současně mu byla k dispozici e-learningová platforma vzniklá z projektu.
Otázka č. 4	Souhlasíte s tím, že projektové řízení patří v současné době mezi důležité kompetence pedagoga i žáka?
odpověď	Jednoznačně si myslím, že projektové řízení by měli pedagogové ovládat. Žáci by měli být s projektovým řízením aktivně seznámeni, především s ohledem na vybraný studijní obor, v našem případě oboru Management, a tak se i stalo.
Otázka č. 5	Znamená zavedení nepovinného předmětu pro školu nějaký náklad? Jaký?
odpověď	Ano znamená. V systému financování, který je v současné době pro školy nastaven, je pro ředitele stále těžším úkolem zajistit výuku povinných předmětů. Zavádění nepovinný předmět jsou náklady na víc. Jedná se o mzdové náklady pedagoga, který předmět učí.
Otázka č. 6	Setkal jste se s nějakým problémem v průběhu zavádění nepovinného předmětu na své škole?
odpověď	Ne.

Z rozhovoru vyplynulo, že zavedení nepovinného předmětu opravdu znamená pro školu náklady. V systému financování, který je v současné době ve způsobu financování škol nastaven, je každý ředitel rád, pokud zaplatí výuku povinných předmětů. Zavádění a výuka nepovinného předmětu tak představuje náklady na víc. Jedná se o mzdové náklady pedagoga, který předmět učí.

Hypotéza č. 3 je potvrzena a přijata.

Hypotéza 4: Nezájem studentů o nepovinný předmět projektové řízení je nejčastějším důvodem pro neotevření předmětu.



Graf 5 – Nejčastější důvody pro nezavedení projektové výuky (zpracování vlastní)

Z grafu je patrné, že nejčastějším důvodem pro neotevření nepovinného předmětu projektové řízení byl opravdu nezájem žáků a to z 84 %. Většina škol přitom uvedla, že předmět mají v nabídce nepovinných předmětů. **Hypotéza je potvrzena a přijata.**

Mezi školami, které projektové řízení do svých školních vzdělávacích programů (učebních osnov) nezavedly, jsou především Gymnázia, jak ukázaly výsledky analýzy. Tento výsledek ukazuje na to, že žáci Gymnázií si většinou volí předměty humanitárně zaměřené a

ekonomické předměty plní na Gymnáziích spíše doplňkovou formu. Dalšími důvody neotevření předmětu byly nedostatek financí, sloučení škol nebo nezájem o výuku. **Jak jsem předpokládala v hypotéze č. 4, zavedení nepovinného předmětu s sebou nese finanční náklady. Jedná se o potvrzení výsledků 4. hypotézy.**

ZÁVĚR

Současná doba je velmi turbulentní a podniky i školy procházejí neustálými změnami. Každá změna je vlastně projekt. Je vždy jedinečná, těžko můžeme rutinně aplikovat známé postupy, a má vždy nějaký cíl. K tomu cíli potřebujeme dovést lidi, motivovat je k vydání úsilí. Zda výsledkem bude úspěch nebo prohra záleží na tom, jak dokážeme cíl definovat, jak dokážeme naplánovat cestu k němu, a jak se nám podaří motivování a vedení lidí. Ale záleží to také na tom, zda budeme umět efektivně sledovat a ovlivňovat průběh realizace změny a zda celou práci dokážeme správně uzavřít tak, aby se všichni zúčastnění chtěli s námi bavit i po ukončení projektu.

A právě jednou takovou změnou, zaváděním nepovinného předmětu ve středních školách Zlínského kraje, jsem se zabývala ve své bakalářské práci. Vycházela jsem při tom z ukončeného projektu s názvem „Vzdělávání pedagogů středních škol ve Zlínském kraji v projektovém řízení“, na jehož realizaci jsem se aktivně podílela jako manažerka pro administraci.

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu zavádění nepovinného předmětu projektové řízení ve 48 středních školách Zlínského kraje. Nejprve se vzdělávali pedagogové v projektovém řízení a následně získané znalosti uplatnili při zavádění a výuce nepovinného předmětu projektové řízení na své škole. Sběr informací a podkladů jsem zahájila ihned po výběru tématu bakalářské práce ve 2. ročníku, tedy hned v roce 2009, a to z důvodu provedení analýzy v čase. Z provedené analýzy jsem následně, za použití tabulek a grafů, znázornila odpovědi na předem stanovené 4 hypotézy:

1. Nepovinný předmět projektové řízení zavedla do ŠVP nebo učebních plánů více než polovina zapojených středních škol.
2. Počet žáků seznámených s problematikou projektového řízení je ve školním roce 2011/2012 vyšší než v roce 2009/2010.
3. Zavedení nepovinného předmětu do školního vzdělávacího programu školy s sebou nese finanční náklady.
4. Nezájem studentů o nepovinný předmět projektové řízení je nejčastějším důvodem pro neotevření předmětu.

Výsledek provedených ověření je potěšující, jelikož více než $\frac{3}{4}$ všech zapojených škol chápe problematiku projektového řízení za důležitou dovednost, se kterou by se měli seznámit žáci již na střední škole, především tedy na těch školách, jejichž výstupní profil absolventa tyto kompetence zahrnuje – žáci technických a ekonomických směrů.

Z analýzy je rovněž patrný snížený nezáměr o projektové řízení především ze strany žáků Gymnázií, což je pochopitelné, jelikož jejich zájem se ubírá spíše humanitním směrem. Navíc Gymnázia tyto dovednosti okrajově vyučují v předmětu Základy společenských věd. Na druhou stranu nejen u žáků Gymnázií je patrná klesající tendence a snížený zájem o projektové řízení. Může to být způsobeno například pestrou nabídkou vzdělávání na každé škole, kdy si žák zvolí spíše atraktivnější nepovinný předmět, například počítačovou grafiku, nebo kurzy programování.

Ověření třetí hypotézy jsem provedla na základě rozhovoru s ředitelem Střední odborné školy Mgr. Liborem Baselem. Ten potvrdil, že zavádění nepovinného předmětu na škole s sebou nese další náklady, zejména na plat učitele, který výuku předmětu zajišťuje. Výsledkem poslední hypotézy bylo potvrzení, že nejčastějším důvodem, proč škola předmět neotevřela, byl nezáměr žáků, jehož možné příčiny jsem nastínila výše.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.
- [2] FIALA, Petr. *Projektové řízení: modely, metody, řízení*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 276 s. ISBN 80-864-1924-X.
- [33] GRECMANOVÁ, Helena a Eva URBANOVSKÁ. *Aktivizační metody ve výuce, prostředek ŠVP*. Vyd. 1. Olomouc: Hanex, 2007, 178 s. Edukace. ISBN 978-808-5783-735.
- [4] KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 205 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [5] MAREK, Dan. *Příprava na strukturální politiku Evropské unie*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2004, 123 s. ISBN 80-732-9065-0.
- [6] MAREK, Dan a Tomáš KANTOR. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Společnost pro odbornou literaturu - Barrister, 2009, 215 s. ISBN 978-80-87029-56-5.
- [7] Národní program rozvoje vzdělávání v České republice: *Bílá kniha*. 1. vyd. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání, 2001, 98 s. ISBN 80-211-0372-8.
- [8] NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 182 s. ISBN 80-247-0392-0.
- [9] POLÁŠEK, Jiří. *Průvodce rokem ředitele střední školy: včetně vzorů používaných dokumentů 2004*. Olomouc: ANAG, 2003, 334 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 80-726-3195-0.
- [5] PROKŮPKOVÁ, Danuše a kol. *Řízení školy: 2009: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1.1.2009*. Praha: ASPI, 2009. ISBN 80-735-7413-6.
- [11] ROSENAU, Milton D. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Brno: Computer Press, c2007, 344 s. Business books. ISBN 978-80-251-1506-0.

-
- [12] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2006, 300 s. ISBN 80-735-7176-5.
- [13] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 353 s. ISBN 80-247-1501-5.
- [14] ŠVIRÁKOVÁ, Eva a Jan DOLEŽAL. *Řízení projektů I*. Vyd. 1. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati, 2010, 140 s. ISBN 978-80-7318-990-7.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EU Evropská unie.

ZK Zlínský kraj.

IT Informační technologie.

ESF Evropský sociální fond.

OPVK Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

ČR Česká republika

OP Operační program

CPM Metoda kritické cesty

PERT Metoda vyhodnocování a kontroly programu

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1: Úplný projektový cyklus</i>	13
<i>Obr. 2: Trojimperativ projektového řízení</i>	18
<i>Obr. 3: Technická a organizační příprava návrhu projektu.....</i>	19
<i>Obr. 4: Diagram CPM s vyznačením kritické cesty.....</i>	25

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Základní informace o projektu	30
Tab. 2: Způsob zavedení projektového řízení ve středních školách Zlínského kraje	36
Tab. 3: Písemný rozhovor s ředitelem SOŠ Otrokovice	39

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1: Počet škol vyučující projektové řízení v jednotlivých školních letech.....</i>	<i>35</i>
<i>Graf 2: Počet zapojených tříd v jednotlivých letech.....</i>	<i>36</i>
<i>Graf 3: Počet středních škol vyučujících projektové řízení ve školním roce 2009/2010.....</i>	<i>37</i>
<i>Graf 4: Celkový počet žáků seznámených s problematikou projektového řízení ve školním roce 2009/2010 a 2011/2012</i>	<i>38</i>
<i>Graf 5: Nejčastější důvody pro nezavedení projektové výuky</i>	<i>41</i>

SEZNAM PŘÍLOH

- PI Tabulka zavádění nepovinného předmětu projektové řízení ve středních školách Zlínského kraje ve školním roce 2009/2010, 2010/2011 a 2011/2012
- PII Tematický plán výuky nepovinného předmětu projektové řízení na SOŠ Otrokovice

**PŘÍLOHA P I: TABULKA ZAVÁDĚNÍ NEPOVINNÉHO PŘEDMĚTU
PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ VE STŘEDNÍCH ŠKOLÁCH ZLÍNSKÉHO
KRAJE VE ŠKOLNÍM ROCE 2009/2010, 2010/2011 A 2011/2012**

**PŘÍLOHA P II: TEMATICKÝ PLÁN VÝUKY NEPOVINNÉHO
PŘEDMĚTU PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ NA SOŠ OTROKOVICE**