



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



PŘÍPRAVA A ŘÍZENÍ PROJEKTŮ, ŘÍZENÍ ZMĚN V ORGANIZACÍCH

Miloš Drdla, Martin Petlach

Doplňkový tematický blok III - Podpora kompetencí vedoucích pedagogických pracovníků v projektovém managementu v prostředí škol a školských zařízení

Kompetence leadera úspěšné školy

CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

**MS
MT**
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Řízení změny v organizaci



Cíl:

- seznámit se se základními prvky projektového řízení – souborem procesů a postupů využívaných pro kvalitní realizaci projektů v různých oblastech lidské činnosti, včetně oblasti školství a vzdělávání;
- získat přehled v základní projektové terminologii;
- ozřejmit, co je to projekt, jak probíhají jeho jednotlivé fáze; čím může být znalost projektového řízení nápomocná během plánování, realizace a dosažení stanovených cílů, výstupů a výsledků projektu;
- objasnit celkový proces realizace projektu, upozornit na důležité aspekty jeho plánování, včetně aspektu tvorby rozpočtu, organizace týmu nebo logického rozvržení samotné struktury dílčích projektových aktivit – plánování, vedení i úspěšné zakončení projektových aktivit je souborem komplexních činností a postupů, které jsou na sobě vzájemně závislé, jsou logicky propojeny a nereagování na nedostatky či problémy v jedné fázi projektu může mít významné negativní dopady na průběh dalších fází projektu, a v důsledku toho i na jeho úspěšnost;
- připravit všechny případné zájemce o podání projektu na základní aspekty řízení projektů, rozvinout jejich znalosti důležité pro sestavení a řízení projektů tím, že si osvojí nástroje projektového managementu;
- přestavit dva hlavní klíčové programy ESF, v jejichž rámci je možné čerpat finanční prostředky pro projekty zaměřené na oblast školství a vzdělávání, neboť právě v této oblasti se znalost řízení projektů řadila, radí a bude řadit mezi důležité kompetence s ohledem na možnosti financování.



Projekt – základní terminologie a pojmy

Projekt je možno charakterizovat jako soubor unikátních činností směřujících k určenému cíli/výsledku, který má definovaný začátek i konec v čase.

Projekt je založen na spolupráci různě se doplňujících profesí, váže či spotřebovává jejich kapacity a využívá je pro vytvoření výstupu. Každý projekt zároveň vykazuje určitou míru rizika.



Projekt – základní terminologie a pojmy

Projekt je pro naše účely vykládán jako:

- detailní popis konkrétního účelu, za nímž o grant/dotaci žádáme;
- proces realizace aktivit, na které byl grant/dotace poskytnut.

Související pojmy:

- Poskytovatel dotace
- Příjemce dotace
- Program podpory
- Výzva k podání projektových žádostí
- Příručka pro žadatele
- Příručka pro příjemce
- Rozhodnutí o poskytnutí grantu/dotace
- Řídící/kontrolní orgán
- Průběžná monitorovací zpráva
- Závěrečná monitorovací zpráva
- Monitorovací systém
- Projektové partnerství



Cyklus projektového řízení

4 fáze:

- Identifikace a formulace projektového záměru
- Příprava projektu a jeho posouzení
- Realizace projektu
- Ukončení a hodnocení projektu



Cyklus projektového řízení – schéma





Plánování a příprava projektu





Plánování a příprava projektu

Základní nástroje přípravy a plánování projektu:

- SWOT analýza
- Logframe
- Ganttův diagram
- WBS – řízení rozsahu projektu



Plánování a příprava projektu

Příklad SWOT analýzy:

S (silné stránky)	W (slabé stránky)
<ul style="list-style-type: none">• zájem škol o daný typ projektu a o školení pedagogů• zaměření na aktuální problematiku v regionu• zájem ze strany státu o vzdělávání nezletilých v oblasti finanční gramotnosti• prostory pro zabezpečení školení a následné výuky• schopný a motivovaný tým	<ul style="list-style-type: none">• nízká kvalifikovanost a informovanost pedagogů na ZŠ• chybějící typ znalostí a vědomostí ve vzdělávacích programech ZŠ• nízká míra zájmu/motivace ze strany cílové skupiny žáků• nedostatečná časová dotace v rámci běžné výuky
O (příležitosti)	T (hrozby)
<ul style="list-style-type: none">• zvýšení finanční gramotnosti žáků ZŠ• motivace žáků – zážitková forma vzdělávání• zvýšení kvalifikace pedagogů• prevence vzniku finančních a sociálních problémů	<ul style="list-style-type: none">• nízká motivovanost pedagogů• nevhodná koncepce/forma výuky a učebních materiálů• administrativní zátěž pro školy



Plánování a příprava projektu

Struktura logického rámce projektu:

Popis	Objektivně měřitelné ukazatele	Způsob ověření	Rizika a předpoklady
Obecné cíle a přínosy	Jaké jsou celkové ukazatele spojené s celkovým cílem?	Jak ukazatele změříme?	
Specifické cíle	Jaké objektivně měřitelné ukazatele (kvantitativní/kvalitativní) ověří dosažení cíle?	Jak ukazatele změříme?	Za jakých podmínek bude cíl v souladu s očekávanými přínosy?
Výstupy	Jaké jsou ukazatele, pomocí nichž bude měřeno dosažení jednotlivých výstupů?	Jak ukazatele změříme?	Za jakých podmínek povedou konkrétní výstupy skutečně k cíli?
Klíčové aktivity	Zdroje Jaké zdroje jsou nezbytné pro realizaci aktivit?	Jak dlouho bude každá aktivita trvat?	Za jakých podmínek povedou činnosti k výstupům?



Plánování a příprava projektu

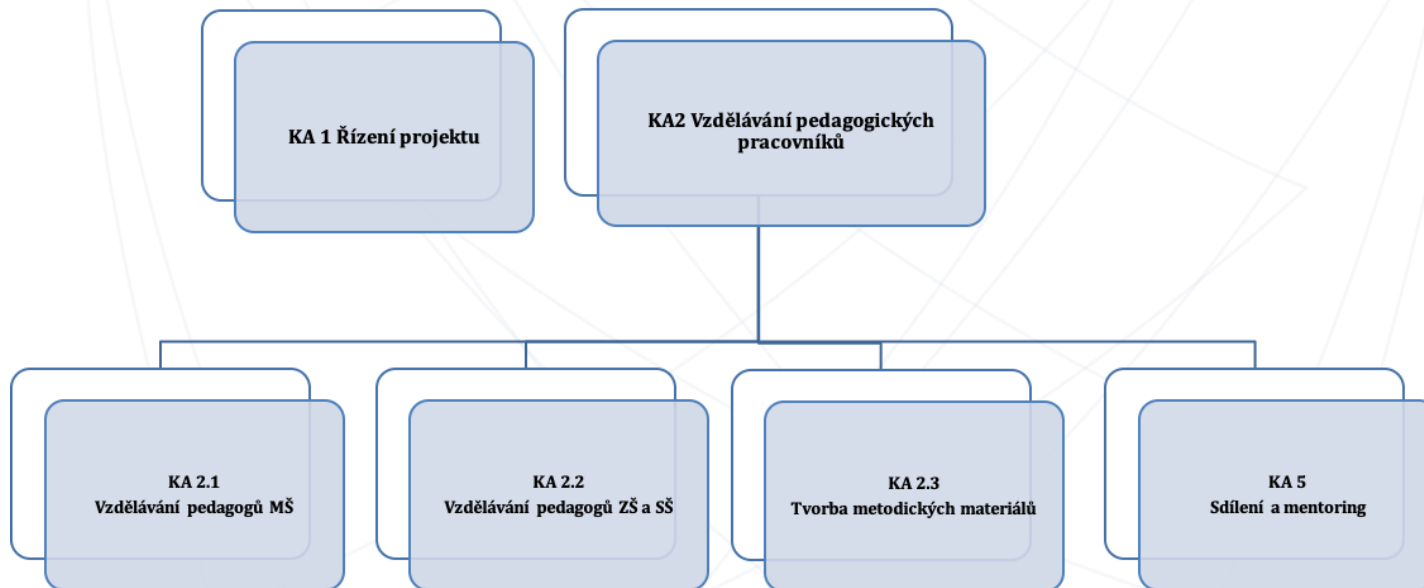
Příklad Ganttova diagramu projektu:

HARMONOGRAM KLÍČOVÝCH AKTIVIT																																				
Název projektu: Informatika pro 21. století																																				
Klíčové aktivity	2020												2021												2022											
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
KA1 Řízení projektu				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
KA2 Vzdělávání pedagogických pracovníků									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X						
KA3 Příprava metodický materiálů				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																		
KA4 Osvětové aktivity							X	X											X	X											X	X	X	X	X	X



Plánování a příprava projektu

Příklad plánu jednoduchého rozpisu prací dle klíčových aktivit:





Plánování a příprava projektu

Příklad organigramu projektu:





Rozpočet projektu

1. Přímé náklady
2. Nepřímé náklady
3. Ostatní náklady

Zásady zpracování rozpočtu

- *pravidlo 3E*
- *princip adicinality (doplňkovosti)*

Významným faktorem ovlivňujícím tvorbu rozpočtu jsou také výzvou **stanovené maximální a minimální částky finanční podpory**, které se vztahují k rozpočtu jako celku či k jeho jednotlivým aktivitám.

Poskytovatelem dotace je také často určen okruh výdajů, které není možné v projektu nárokovat – jde o tzv. **neuznatelné/nezpůsobilé výdaje**.



Finanční plán projektu

Rozlišujeme dva základní typy financování projektů z hlediska uvolňování prostředků poskytovatelem:

- **financování ex-ante:** příjemce většinou ještě před začátkem realizace dostane tzv. zálohovou platbu, která mu pokrývá počáteční náklady spojené s realizací projektu; další platby jsou uvolňovány na základě schválení průběžných monitorovacích zpráv.
- **financování ex-post:** příjemce obdrží první finanční prostředky až na základě schválení průběžné monitorovací zprávy, což znamená, že do doby schválení první monitorovací zprávy si musí náklady na aktivity projektu předfinancovat z vlastních prostředků.



Realizace projektu

Základní soubory aktivit, které můžeme definovat jako:

- naplňování stanovených projektových aktivit vedoucích ke splnění vytyčených cílů, výsledků a výstupů projektu;
- monitoring a vyhodnocování pokroku v realizaci v souladu s plánem a rozpočtem projektu;
- řešení problémů, změny/adaptace projektu.



Projektový tým

Mezi základní aktivity, které jsou nezbytné při vytváření projektového týmu, můžeme zařadit zejména:

- jasné cíle s týmovou podporou;
- přiměřené vedení a řízení;
- pravidelná hlášení a poskytování informací pro zajištění kontroly;
- otevřenost;
- vzájemnou podporu a důvěru;
- diskusi a otevřenou informovanost;
- spolupráci.



Kontrola a monitoring projektového cyklu

Vnitřní monitoring umožňuje kontrolovat a řídit projekt tak, aby bylo možné identifikovat příležitosti, ale i problémy a rizika související s prováděním projektových činností a aktivit.

Je současně nástrojem, který umožňuje předjímat další vývoj projektu a v případě nutnosti definovat potřebné změny ve způsobu realizace tak, aby bylo dosaženo plánovaných cílů a výstupů projektu.

Vnější monitoring slouží poskytovateli dotace zejména u déle trvajících projektů jako základní zdroj informací o pokroku prací, naplňování ukazatelů (indikátorů) projektu a stavu čerpání financí, včetně způsobilosti předkládaných výdajů. Probíhá formou předkládání **monitorovacích zpráv** umožňujících kontrolu souladu nejen s projektovým plánem, ale i s pravidly pro příjemce dotace.



Evidence projektové dokumentace

Evidence dokumentace by rámcově měla obsahovat:

- personální dokumentaci (pracovní smlouvy, dohody o provedení práce, mzdové sjetiny, výkazy práce apod.);
- účetní doklady (objednávky, faktury, pokladní doklady, vyúčtování pracovních cest apod.);
- evidenci čerpání rozpočtu a naplňování časového harmonogramu;
- zápisy a prezenční listiny z porad projektového týmu;
- evidenci projektových aktivit a účastníků (prezenční listiny, zápisy, operativní evidence);
- výstupy, výsledky jednotlivých klíčových aktivit.



Možnosti financování projektů v oblasti školství

- **Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF) – „tvrdý“ projekt**
- **Evropský sociální fond (ESF) – „měkký“ projekt**

Přehled národních operačních programů:

- Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost
- **Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání**
- Operační program Zaměstnanost
- Operační program Doprava
- Operační program Životní prostředí



Pravidelně vyhlašované výzvy

Každá výzva stanovuje:

- cíle výzvy;
- okruh oprávněných žadatelů a partnerů;
- podporované aktivity, jejichž prostřednictvím má dojít k naplnění cílů výzvy;
- přesnou finanční alokaci v rámci výzvy i jednotlivých projektových žádostí;
- míru podpory a podmínky spolufinancování;
- cílové skupiny, které mají být aktivitami projektu podpořeny;
- časové vymezení trvání projektů a harmonogram podávání projektových žádostí;
- podpůrnou dokumentaci (např. pravidla pro žadatele/příjemce, hodnoticí kritéria, návaznost na strategie, vzory povinných příloh apod.).



Integrovaný regionální operační program (IROP)

Tento dotační program zařazujeme mezi tzv. „tvrdé“, tedy na materiální investice zaměřené dotační programy, které v oblasti školství podporují projekty cílící na rozvoj a modernizaci infrastruktury pro vzdělávání. Jde o program, v jehož rámci bylo pro aktuálně končící programovací období 2014–2020 alokováno nejvíce finančních prostředků – celkem 4,76 mld. eur.

Smyslem podpory je u vzdělávacích zařízení zajišťujících vzdělávání od předškolního po vyšší odborné, včetně různých forem neformálního a zájmového vzdělávání, dosáhnout na kvalitní a dostupnou infrastrukturu pro realizaci vzdělávání a celoživotního učení.



Shrnutí

- Projekt je jedinečnou soustavou činností směřujících k předem stanovenému cíli, soustavou, která má určitý začátek i konec. Vyžaduje spolupráci různých profesí, váže či spotřebovává jejich kapacity a využívá je pro vytvoření výstupu.
- Při plánování projektu je nutné obsáhnout tři základní dimenze projektu a odpovědět si na otázky: **CO** se musí udělat, (**JAK** kvalitně), **KDY** se to má udělat a **ZA KOLIK** se to musí udělat.
- Při realizaci projektu je nutné věnovat dostatečnou pozornost všem fázím realizace: od **zahájení**, přes samotné **vedení projektového týmu**, **kontrolu a monitoring** (včetně potřebné **dokumentace**), až po úspěšné **ukončení projektu** a splnění všech administrativních i odborných náležitostí.
- V rámci oblasti školství a vzdělávání jsou z hlediska čerpání evropských strukturálních grantů nejrelevantnější **operační program MŠMT Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV)** a **Integrovaný regionální operační program (IROP)** řízený Ministerstvem pro místní rozvoj. Oba programy budou v novém programovém období nahrazeny novými programy OP JAK a IROP.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Řízení změny v organizaci

Kompetence leadera úspěšné školy

CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145



Cíl přednášky:

Komunikace.

Očekávání a jejich naplnění.

Osobní cíle a dlouhodobé plnění.

Představení rolí ve škole.

Vlastní příklady změn a jejich vnímání.



Cíl přednášky:

Co je to změna?

Jak se nás změny týkají?

Kdy se do změn (ne)pouštět?

Jak změny řídit a dosahovat výsledků?



Řízení organizačních změn

- Průběžné řešení dílčích nedostatků
- Průběžné korekce stávajících systémů
- Zásadní změny systémů a procesů
- Restrukturalizace organizace

Rozdíly mezi změnou v malé a velké organizaci?



Řízení změn ve velké organizaci

- Stakeholders = složitost řízení
- Velký počet zaměstnanců = komunikace
- Zavedené procesy = provázanost
- Velká materiální základna = vyšší náklady
- Rozsah a výkonnost = setrvačnost
- Regionální význam = veřejný zájem



Proč něco měnit?

- Protože stávající nevyhovuje. = důvod
 - Proč stávající nevyhovuje? = metrika
 - Máme něco lepšího? = varianta
 - Jsme schopni toho dosáhnout? = zdroje
1. Znalost stávajícího stavu a schopnost zhodnotit ho.
 2. Schopnost plánovat, zajistit zdroje a organizovat.
 3. Schopnost zajistit stabilitu a kontinuitu.
 4. Schopnost komunikovat uvnitř i vně organizace.



Proč něco neměnit?

- Pokud je změna předmětem emocí.
- Pokud se jedná o krátkodobý nebo osobní prospěch.
- Pokud stávající stav stále dobře funguje.
- Pokud nemáte zdroje.
- Pokud neznáte cílový stav.
- Pokud nedokážete odhadnout negativní změny okolí.
- Pokud je evidentní a silná interní opozice.
- Pokud je vnější prostředí velmi turbulentní.



Cílové řešení

- Deterministické a jasně formulované.
- Zakotvené ve strategii a dlouhodobých plánech.
- Vycházející z analytických předpokladů.
- Provázené se systémem (procesy, legislativa, provoz ...).
- Srozumitelné pro všechny organizační stupně.
- Realizovatelné v čase v příslušném cyklu.
- Realizovatelné z hlediska zdrojů.
- Akceptovatelné klíčovými stakeholders.



Vyhodnocení klíčových faktorů

- Analýza silového pole (Pro – Proti)
- Faktory lidské resistance
- Akceptace změny
- Zdroje nutné pro realizaci změny
- Kritické faktory pro realizaci změny



Zjednodušený model řízené změny

- KDE je třeba zasahovat? Intervenční oblasti...
- KDO bude zasahovat? Sponzor, agent, target...
- JAK bude zasahováno? Plán intervence...
- KDY bude zásah proveden? Příprava realizace fixace...
- JAK kontrolovat výsledky? Plán a role kontrol...



Rozšířený model řízené změny

- Vytváření vize
 - Aktivace organizace
 - Podpora změn
-

CHARISMA

- Plánování a naplňování plánů
- Hodnocení výsledků
- Ukončení změny

ADMINISTRATIVA



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

**MS
MT**
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Děkuji za pozornost.

Kompetence leadera úspěšné školy

CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145