

3.6 Metodický blok č. 6 (Doplňkový tematický blok III – Podpora kompetencí vedoucích pedagogických pracovníků v projektovém managementu v prostředí škol a školských zařízení) – počet hodin 16 hodin distanční a 8 hodin prezenční

V souladu s obsahem vzdělávání v rámci projektu Kompetence leadera úspěšné školy je žádoucí, aby lektor splňoval kvalifikační předpoklady, tzv. „Standard lektora“. Tento standard má definovaný každý vzdělávací modul v rámci projektu. Standard lektora pro doplňkový tematický blok III – Podpora kompetencí vedoucích pedagogických pracovníků v projektovém managementu v prostředí škol a školských zařízení (dále DTB III) je dostupný na <http://www.klus.upol.cz/2020/09/05/standardy-lektora/>.

V rámci příprav a plánování každé vzdělávací hodiny prezenční části vzdělávacího modulového programu DTB III je nutné stanovit si:

- vzdělávací cíle;
- zvolit vhodné vyučovací metody a organizační formy.

Je nutné zvolit takový repertoár výukových metod a forem, které povedou k dosažení stanovených cílů. Dbáme na aktivní zapojení účastníků, střídání metod a forem. Využíváme především aktivizační a komplexní metody výuky. Pro jednotlivé aktivity uvádíme přibližný časový rozsah.

Nezapomeňme připravit pomůcky ve formě studijních textů, zdroje informací, důležité odkazy, pracovní listy, příklady, videa, obrázky. Rovněž pracujeme s příklady dobré praxe, které jsou také součástí distančních textů.

V posledních fázích přípravy volíme způsob hodnocení výkonů účastníků kurzu. Využijeme formulované výukové cíle, které zpětně ověřujeme. Kombinujeme písemné zkoušení na závěr s průběžným ověřováním pomocí předem připravených otázek, zadáváme úkoly k vypracování.

Je vytvořena baterie testů a jejich řešení – viz výukové materiály (digitální forma, tj. v e-learningovém systému [LMS UNIFOR](https://lms.unifor.cz/); přihlašovací odkaz: <https://unifor.upol.cz/pedagogicka/>; uživatelské jméno: esfklus; heslo: esfklus2019).

Posledním krokem při plánování je reflexe účastníků kurzu a sebereflexe lektora. Děje se až po skončení hodiny. Pro sebereflexi lze využít techniku kladení otázek:

- zda byly učební činnosti vybrány vhodně;
- co dělalo účastníkům největší obtíže;
- zda byl výklad srozumitelný;
- co se podařilo, co se nepodařilo.

Pro zhodnocení reakcí účastníků na konci kurzu je možné využít evaluační dotazník, ale také rozhovor nebo anketu.

Před realizací modulu je vždy nutné aktualizovat učivo vzhledem k aktuálním právním předpisům.

Jednou z možných forem realizace prezenčního studia je workshop, kdy lektor připraví program tak, aby prostřednictvím různých technik ([brainstorming](#), [priorizace](#), [mentální mapy](#), [zpětná vazba](#), aj.) účastníci s využitím vlastních zkušeností a znalostí došli k výstupu, který je pro ně užitečný a využitelný v jejich další práci, praxi. Lektor je při tom většinou v roli [moderátora](#), [facilitátora](#). Výstup workshopu se formuluje díky předem danému tématu a cíli workshopu.

Workshop není vhodný pro úplné začátečníky, ale slouží pro další vzdělávání a prohlubování znalostí. V průběhu workshopu není představována [teorie](#) – předpokládá se, že každý účastník má určitý teoretický základ (podmínkou účasti je absolvování distanční části vzdělávacího modulového programu).



DTB III, která předchází prezenční části) a je schopen s ním ostatní seznámit. Díky [interaktivním](#) formám spolupráce mezi účastníky tohoto typu vzdělávání dochází k tomu, že si lidé odnášejí více podnětů pro své další praktické působení.

Učivo DTB III obsahuje následující výukové materiály:

- prezentace v Microsoft PowerPoint (odkazy dostupné v příloze 5.6);
- distanční výukové materiály zavěšené v LMS UNIFOR (<https://unifor.upol.cz/pedagogicka/>);
- baterie testů a jejich řešení přístupné v LMS UNIFOR (odkazy dostupné v příloze 5.6);
- příklady dobré praxe;
- seznam doporučené literatury.

Seznam prezentací v Microsoft PowerPoint prezenční části vzdělávacího modulového programu v rozsahu 8 hodin:

- Příprava a řízení projektů, řízení změn v organizacích

Seznam distančních výukových materiálů pro distanční část DTB III v rozsahu 16 hodin:

- Řízení změn v organizacích
- Příprava a řízení projektů

Odkaz k prezentacím je dostupný v příloze 5.6.

Prezenční část programu Příprava a řízení projektů a řízení změn v organizaci je koncipována jako jednodenní workshop.

Cíle prezenční části vzdělávacího modulového programu Doplňkový tematický blok III – Podpora kompetencí vedoucích pedagogických pracovníků v projektovém managementu v prostředí škol a školských zařízení:

- Objasnit prvky projektového řízení – soubor procesů a postupů využívaných pro kvalitní realizaci projektů v různých oblastech lidské činnosti, včetně oblasti školství a vzdělávání.
- Seznámit účastníky se základní projektovou terminologií.
- Ozřejmit, co je to projekt, jak probíhají jeho jednotlivé fáze, k čemu 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 částí projektu a v důsledku toho i na jeho úspěšnost.
- Připravit všechny případné zájemce o podání projektu na základní aspekty řízení projektů, rozvinout jejich znalosti pro sestavení a řízení projektů díky osvojení nástrojů projektového managementu.



- Představit dva hlavní klíčové programy evropských strukturálních fondů, 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, řadí a bude řadit mezi důležité kompetence s ohledem na možnosti financování.
- Přiblížit, kdy, za jakých podmínek (okolností) a jakým způsobem lze realizovat změny, jež jsou nedílnou součástí každé organizace.
- Ukázat, jakou roli v těchto změnách hraje management.
- Specifikovat, kdy je manažer schopný prosazovat změny.

Informace k lektorskému zabezpečení prezenční části vzdělávacího modulového programu Doplnkový tematický blok III – Podpora kompetencí vedoucích pedagogických pracovníků v projektovém managementu v prostředí škol a školských zařízení:

Lektor je především průvodcem účastníků při orientaci v problematice základů projektového řízení a změn v organizaci. Preferuje se koučovací přístup při vedení lidí postavený na aktivním zapojení účastníků, kteří jsou důležitými spolutvůrci programu.

Požadavky na kompetence lektora:

- znalost pedagogického prostředí;
- povědomí o mezigeneračních rozdílech (generace Baby Boomers, X, Y, Z);
- koučovací přístup vedení lidí založený na otevřených otázkách a dialogu s účastníky;
- prokazatelná zkušenost s prezentovanými tématy;
- jistá míry flexibility a ochoty reagovat tady a teď na poptávku a naladění skupiny.

Lektor preferuje interaktivní vedení workshopu před akademickým stylem.

Powerpointová prezentace je pouze podporou pro lektora a je možné ji využít v návaznosti na témata, která budou účastníci v ohlédnutí za distančním studiem zmiňovat.

Lektor využívá Standardu lektora DTB III (<http://www.klus.upol.cz/2020/09/05/standardy-lektora/>).

Pomůcky:

- flipchart, notebook, dataprojektor, fixy, pastelky, barevné tenké fixy, papíry A4, papírová lepicí páska, lepicí proužky, nůžky

3.6.1 BLOK č. 1 (Úvod)

Cíle bloku č. 1:

- Nastavit pravidla komunikace

Rozsah:

- 1 hodina (1 x 45 min.)



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



Obsah bloku č. 1 (aktivity, úkoly, průběh):

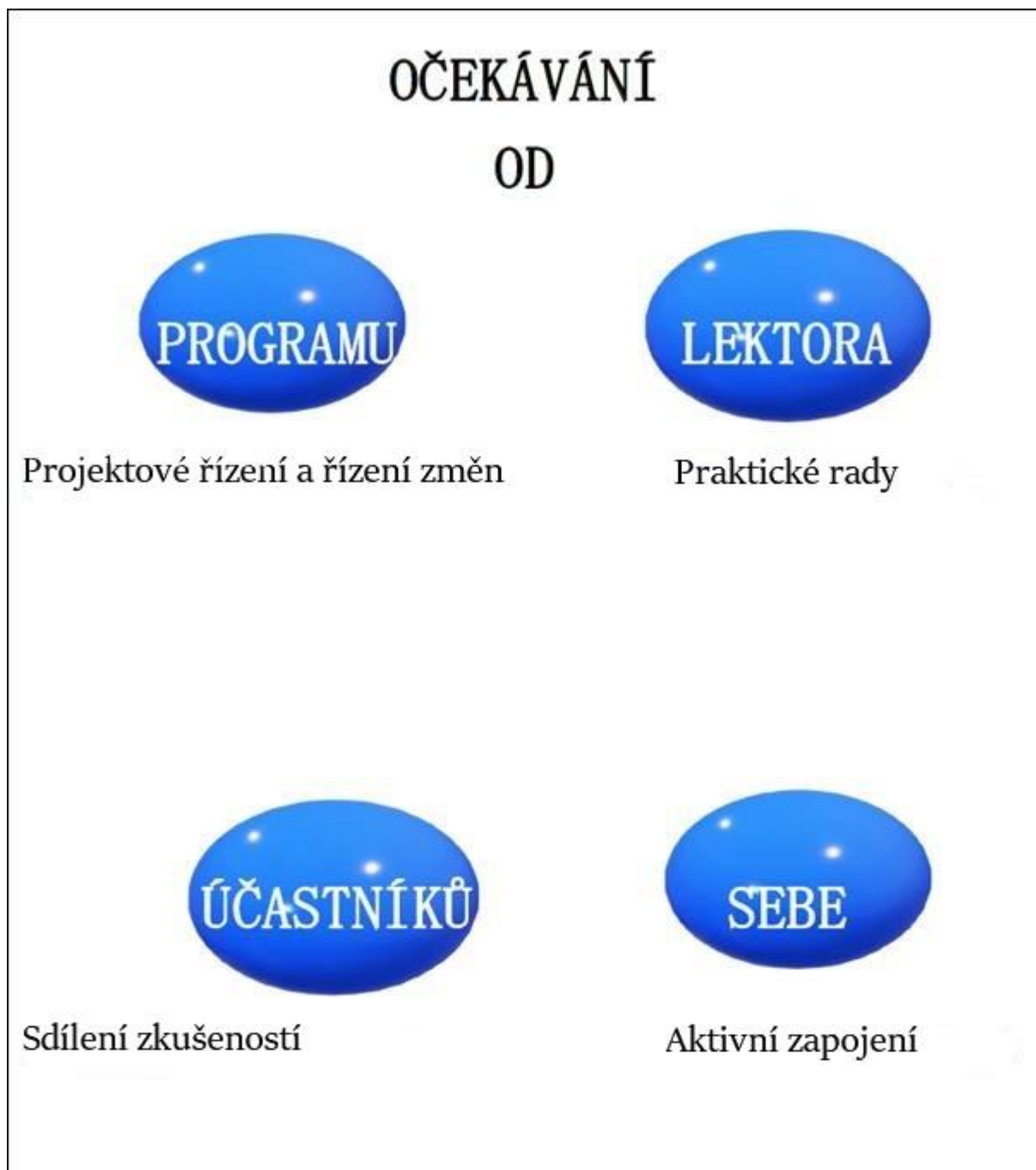
Úvodní část:

- zahájení prezenční části lektorem – motivační úvod;
- představení lektora (včetně případných dotazů účastníků);
- představení projektu (včetně případných dotazů účastníků);
- představení vzdělávacího modulového programu DTB III (včetně případných dotazů účastníků);
- nastavení harmonogramu workshopu.

Aktivita:

Lektor dá účastníkům vytištěný papír (viz obr. 3.6.1.1, příloha 5.6.1.1), na který zaznamenají, co očekávají od prezenční části workshopu.





Obr. č. 3.6.1.1: Očekávání (zdroj: Blažena Mačáková)

Lektor klade další otázky a odpovědi zaznamenává na flipchart:

- Proč jste tady?
- Jaké je vaše očekávání?
- Co očekáváte od programu?
- Co očekáváte od lektora?
- Co očekáváte od ostatních účastníků?
- Co očekáváte od sebe?



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Lektor nabídne škálu, kdy 1 = pasivita, 10 = jdu do akce. Předá účastníkům arch s otázkami (viz obr. 3.6.1.2, příloha 5.6.1.2), do nichž si mohou dělat poznámky:

OČEKÁVÁNÍ	
Otázka:	Prostor pro vaše poznámky, postřehy:
Proč jste tady? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Jaká jsou vaše očekávání? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Co očekáváte od vzdělávacího programu? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Co očekáváte od lektora? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Co očekáváte od ostatních účastníků? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Čeho chcete svojí účastí dosáhnout? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Obr. č. 3.6.1.2: Dotazník k distanční části (zdroj: Blažena Mačáková)

Aktivita:

Nastavení pravidel/dohody spolupráce:

Lektor zahájí příslovím: „*Dobré ploty dělají dobré sousedy.*“ Lektor se zeptá, zda účastníci souhlasí.

Lektor pracuje s obrázkem **Dohoda**. Lektor spolu s účastníky nastaví pravidla (dohodu) a zaznamenají je na flipchart (viz obr. č. 3.6.1.3, příloha 5.6.1.3). Např. oslovení, tichý chod mobilů, bezpečné prostředí, respekt k názorům druhých, empatie k pocitům druhých, židle zákazníka – loajalita, mluví jeden apod.

Lektor dbá na to, aby stylizoval věty pozitivně (např. NE neskáčeme si do řeči, ale *mluví jeden*; NE nechodíme pozdě, ale *dodržujeme dohodnutý čas*).

Lektor vyzve vytvořené skupiny, aby se domluvily na tom, jak zajistí dodržování pravidel. Směřuje účastníky k tomu, aby si uvědomili, že je to záležitostí všech a že je důležité vytvořit klima bezpečí a důvěry nastavením DOHODY.



DOHODA

- Oslovujeme se jménem + vy
- Tichý chod mobilů
- Respektujeme názory druhých
- Mluví jeden
- Projevujeme empatii
- Židle zákazníka - jiné úhly pohledu
- Dodržujeme časový plán
- ...

Obr. 3.6.1.3: Dohoda (zdroj: Blažena Mačáková)

Otázky lektora:

- Jakou máte zkušenost s nastavováním dohod ve vašem pracovním týmu?
- Jak na to kolegové reagují?

Lektor spolu s účastníky diskutuje jejich názory.

Zásada: všímáme si toho, co funguje, upřednostňujeme posilování toho dobrého před upozorňováním na chyby a nedostatky.

Výklad:

Lektor následně představí hlavní cíle prezenční části a opírá se o slide powerpointové prezentace (viz obr. č. 3.6.1.4).





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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

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 probíhá 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 řadí, řadí a bude řadit mezi důležité kompetence s ohledem na možnosti financování.

Kompetence leadera úspěšné školy
CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Obr. č. 3.6.1.4: Slide 3 (zdroj: Martin Petlach, Miloš Drdla)

Úkol:

Lektor položí účastníkům otázky (viz obr. č. 3.6.1.5, příloha 5.6.1.4), které jsou důležité pro další aktivitu v bloku č. 2.

VÝSTUPY Z DISTANČNÍ ČÁSTI	
Otázka:	Prostor pro vaše poznámky, postřehy:
Které téma z distančních vzdělávacích materiálů nejvíce vás nejvíce zaujalo a proč?	
Jaký projekt byste ve vaší škole rádi realizovali?	
Máte zkušenost s realizací nějaké změny ve vaší škole?	

Obr. č. 3.6.1.5: Dotazník k distanční části (zdroj: Blažena Mačáková)

Náměty pro zpětnou vazbu lektora:

Lektor může pro zpětnou vazbu využít jednak evaluační dotazník (v tištěné či elektronické podobě), jednak formu kladení dotazů.



Příklady položek pro zpětnou vazbu:

- Byli jste spokojeni s obsahem bloku?
- Byl výklad srozumitelný?
- Byly aktivity zvoleny vhodně?
- Co vám v průběhu bloku činilo největší potíže?
- Co se v průběhu bloku podařilo/nepodařilo?
- Co byste se chtěli dozvědět?
- Splnil blok vaše očekávání?
- Co jste očekávali od lektora?
- Splnil lektor vaše očekávání?

Další doporučení ke zpětné vazbě:

- Účastníkům dopřejte dostatek času a prostoru k diskusi a kladení otázek.
- Účastníkům pozorně naslouchejte, abyste pochopili význam kladených otázek a nedošlo k nedorozumění.
- Pokud ve skupině postřehnete, že je o dané téma zájem, rozvíjejte jej v diskusi.
- Vyzvěte účastníky k dalším námětům nebo postřehům ke zlepšení.
- Za zpětnou vazbu poděkujte.

Prostor pro poznámky lektora:

.....

.....

.....

.....

.....

3.6.2 BLOK č. 2 (Příprava projektu)

Cíle bloku č. 2:

- 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, k čemu může být znalost projektového řízení nápomocná během plánování, realizace a dosažení stanovených cílů, výstupů a výsledků projektu.

Rozsah:

- 2 hodiny (2 x 45 min.)

Obsah bloku č. 2 (aktivity, úkoly, průběh):

1. téma: Výstupy z distanční části

Tato hodina navazuje na předchozí blok č. 1 a zadané otázky.



Aktivita:

Lektor rozdělí účastníky dle jejich počtu do dvou až tří skupin.

Možnosti rozdělení:

- A, B, C...;
- 1, 2, 3...;
- barvy;
- oblíbené sporty;
- ovoce;
- ad.

Otázky lektora:

- Která část distančních materiálů vás nejvíce zaujala a proč?
- Máte zkušenost s realizací projektů ve vaší škole?
- V čem spatřujete největší úskalí při přípravě projektů?
- Máte dostatek informací ke zpracování např. SWOT analýzy?

Lektor nechá účastníky ve skupinách zaznamenávat odpovědi na flipchartový papír cca 20 minut. Následně účastníci tyto odpovědi prezentují ostatním skupinám a diskutují, vyměňují si názory, sdílí své zkušenosti.

2. téma: Příprava projektu

Výklad:

Lektor v úvodu bloku č. 2 zopakuje účastníkům terminologii. Lektor se v této části opírá o powerpointovou prezentaci (viz obr. č. 3.6.2.1–3.6.2.2).

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.

Kompetence leadera úspěšné školy
CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Obr. č. 3.6.2.1: Slide 4 (zdroj: Martin Petlach, Miloš Drdla)



Projekt – základní terminologie a pojmy

Projekt je pro naše účely vykládán jako:

- detailní popis konkrétního účelu, za němž 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

Kompetence leadera úspěšné školy
CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Obr. č. 3.6.2.2: Slide 5 (zdroj: Martin Petlach, Miloš Drdla)

Lektor vyzve účastníky, aby mu odpovídali na otázky. Opírá se o slidy prezentace (viz obr. 3.6.2.3–3.6.2.12).

Cyklus projektového řízení

4 fáze:

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

Kompetence leadera úspěšné školy
CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Obr. č. 3.6.2.3: Slide 6 (zdroj: Martin Petlach, Miloš Drdla)





Obr. č. 3.6.2.4: Slide 7 (zdroj: Martin Petlach, Miloš Drdla)



Obr. č. 3.6.2.5: Slide 8 (zdroj: Martin Petlach, Miloš Drdla)



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
 MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Plánování a příprava projektu

Základní nástroje přípravy a plánování projektu:

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

Kompetence leadera úspěšné školy
CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Obr. č. 3.6.2.6: Slide 9 (zdroj: Martin Petlach, Miloš Drdla)



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
 MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Plánování a příprava projektu

Příklad SWOT analýzy:

S (silné stránky) • 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	W (slabé stránky) • nízká kvalifikovanost a informovanost pedagogů na ZŠ • chybnější typ znalosti a vědomosti ve vzdělávacích programech ZŠ • nízká míra zájmu/motivace ze strany cílové skupiny žáků • nedostatečná časová dotace v rámci běžné výuky
O (příležitosti) • zvýšení finanční gramotnosti žáků ZŠ • motivace žáků – zážitková forma vzdělávání • zvýšení kvalifikace pedagogů • prevence vzniku finančních a sociálních problémů	T (hrozby) • nízká motivovanost pedagogů • nevhodná koncepce/forma výuky a učebních materiálů • administrativní zátěž pro školy

Kompetence leadera úspěšné školy
CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Obr. č. 3.6.2.7: Slide 10 (zdroj: Martin Petlach, Miloš Drdla)



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

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
 MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

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?

Kompetence leadera úspěšné školy
 CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Obr. č. 3.6.2.8: Slide 11 (zdroj: Martin Petlach, Miloš Drdla)

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

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
 MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

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																																				
KA2 Vytvoření metodických pracovníků																																				
KA3 Příprava materiálu																																				
KA4 Ověřovací aktivity																																				

Kompetence leadera úspěšné školy
 CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Obr. č. 3.6.2.9: Slide 12 (zdroj: Martin Petlach, Miloš Drdla)





Obr. č. 3.6.2.10: Slide 13 (zdroj: Martin Petlach, Miloš Drdla)



Obr. č. 3.6.2.11: Slide 14 (zdroj: Martin Petlach, Miloš Drdla)

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

 MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Rozpočet projektu

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

Zásady zpracování rozpočtu

- pravidlo 3E
- princip adicionality (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**.

Kompetence leadera úspěšné školy
CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Obr. č. 3.6.2.12: Slide 15 (zdroj: Martin Petlach, Miloš Drdla)

Aktivita/diskuse:

Otázky lektora:

- Kdo je poskytovatel a kdo příjemce dotací?
- Jaké známe druhy monitorovacích zpráv?
- Popište cyklus projektového řízení (viz obr. č. 3.6.2.3).
- Definujte na jednoduchém příkladě věcnou, časovou a nákladovou rovinu projektu.
- Jaké jsou základní části SWOT analýzy?
- Popište strukturu logického rámce projektu (viz obr. č. 3.6.2.4).
- Definujte princip SMART.
- Vysvětlete rozdíl mezi přímými, nepřímými a ostatními náklady projektu.

Lektor pracuje s flipchartovým papírem, účastníky nechává zaznamenávat názory na flipchartový papír.

Lektor vyzve účastníky k diskusi a sdílení svých názorů a zkušeností z praxe.

Otázky lektora:

- Co vás zaujalo?
- Co si chcete ujasnit?
- Na čem chcete zpracovat?

Lektor nechá účastníky diskutovat, sdílet zkušenosti, názory, klást dotazy.

Náměty pro zpětnou vazbu lektora:

Lektor může pro zpětnou vazbu využít jednak evaluační dotazník (v tištěné či elektronické podobě), jednak formu kladení dotazů.

Příklady položek pro zpětnou vazbu:

- Byli jste spokojeni s obsahem bloku?



- Byl výklad srozumitelný?
- Byly aktivity zvoleny vhodně?
- Co vám v průběhu bloku činilo největší potíže?
- Co se v průběhu bloku podařilo/nepodařilo?
- Co byste se chtěli dozvědět?
- Splnil blok vaše očekávání?
- Co jste očekávali od lektora?
- Splnil lektor vaše očekávání?

Další doporučení ke zpětné vazbě:

- Účastníkům dopřejte dostatek času a prostoru k diskusi a kladení otázek.
- Účastníkům pozorně naslouchejte, abyste pochopili význam kladených otázek a nedošlo k nedorozumění.
- Pokud ve skupině postřehnete, že je o dané téma zájem, rozvíjejte jej v diskusi.
- Vyzvěte účastníky k dalším námětům nebo postřehům ke zlepšení.
- Za zpětnou vazbu poděkujte.

Prostor pro poznámky lektora:

.....

.....

.....

.....

.....

3.6.3 BLOK č. 3 (Realizace projektu a možnosti financování projektů v oblasti školství)

Cíle bloku č. 3:

- 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 částí projektu a v důsledku toho i na jeho úspěšnost.
- Připravit všechny případné zájemce o podání projektu na základní aspekty řízení projektů, rozvinout jejich znalosti pro sestavení a řízení projektů díky osvojení nástrojů projektového managementu.
- Představit dva hlavní klíčové programy evropských strukturálních fondů, 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, řadí a bude řadit mezi důležité kompetence s ohledem na možnosti financování.

Rozsah:

- 2 hodiny (2 x 45 min.)



Obsah bloku č. 3 (aktivity, úkoly, průběh):

1. téma: Realizace projektů

Aktivita:

Lektor vyzve účastníky, aby odpověděli na otázky:

- Popište roli projektového manažera.
- K čemu slouží vnitřní a vnější monitoring?
- Co by měla rámcově obsahovat projektová dokumentace?

Výklad:

Lektor se opírá o powerpointovou prezentaci (viz obr. č. 3.6.3.1–3.6.3.4).

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.

Kompetence leadera úspěšné školy
CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Obr. č. 3.6.3.1: Slide 16 (zdroj: Martin Petlach, Miloš Drdla)





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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

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.

Kompetence leadera úspěšné školy
CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Obr. č. 3.6.3.2: Slide 17 (zdroj: Martin Petlach, Miloš Drdla)



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

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.

Kompetence leadera úspěšné školy
CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Obr. č. 3.6.3.3: Slide 18 (zdroj: Martin Petlach, Miloš Drdla)



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.

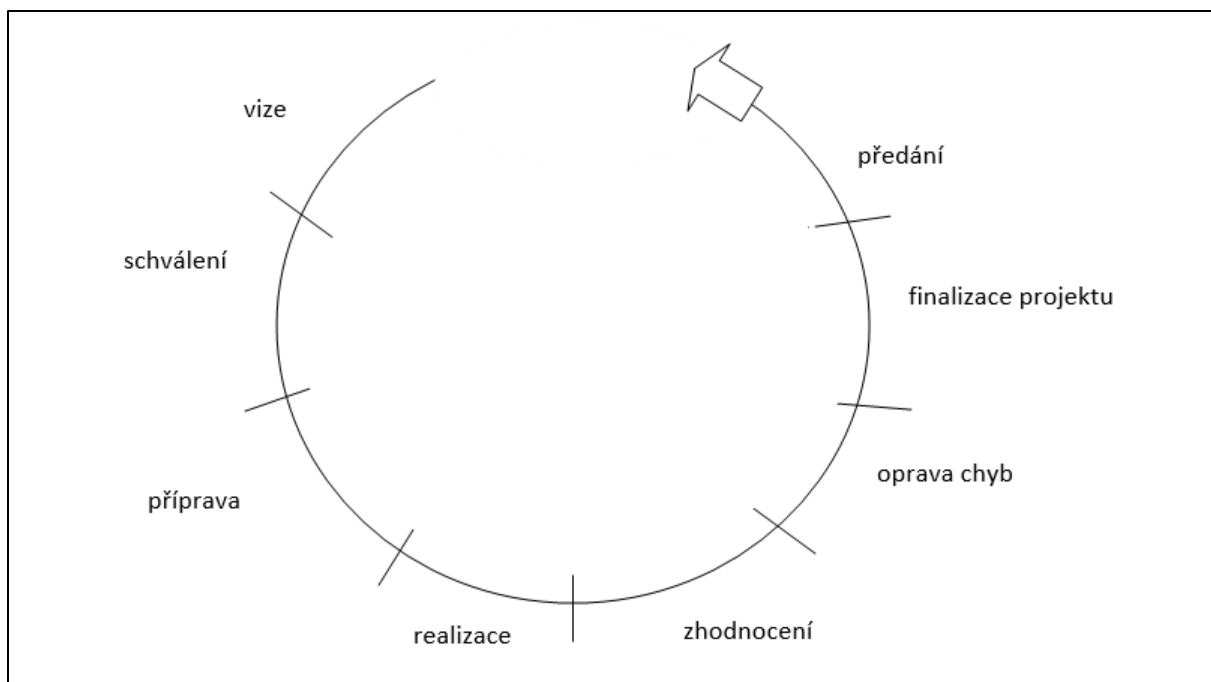
Kompetence leadera úspěšné školy
CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Obr. č. 3.6.3.4: Slide 19 (zdroj: Martin Petlach, Miloš Drdla)

Aktivita:

Lektor pokračuje aktivitou „Skryté hrozby“ (Envangelu, Fridrich, 2011), kdy účastníci zaznamenávají do osy projektu (viz obr. 3.6.3.5, příloha 5.6.3.1) problémy či možná rizika projektu. Lektor nakreslí na otočnou tabuli (aby účastníci mohli doplňovat anonymně) osu projektu. Lektor připraví barevné lepicí štítky, popř. magnetky, na které mají účastníci napsat:

- problémy, které vidí v projektu jako prioritní;
- aktuální problémy projektu, které mohou řešit ze své pozice;
- pojmenování problému apod.



Obr. č. 3.6.3.5: Časová osa projektu (zdroj: EVANGELU, Jaroslava Ester a FRIDRICH, Oldřich. *133 her pro motivaci a rozvoj týmů*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. 176 s. Management. ISBN 978-80-247-3927-4)

Každý účastník anonymně připevní na osu a úsek svůj názor. Následně jsou názory účastníků odtajněny a lektor vybere k řešení nejčastěji se vyskytující názor. Aktivita si klade za cíl zábavným způsobem předpovídat možné problémy a předcházet jim nebo snížit jejich dopad na finální výsledek (Evangelu, Fridrich, 2011).

Úkol/diskuse:

Otázky lektora:

- Popište roli projektového manažera.
- K čemu slouží vnitřní a vnější monitoring?
- Co by měla rámcově obsahovat projektová dokumentace?

Lektor pracuje s flipchartovým papírem, účastníky nechává zaznamenávat názory na flipchartový papír.

Lektor nechá účastníky diskutovat a sdílet svoje názory.

2. téma: Možnosti financování projektů v oblasti školství a vzdělávání

Výklad:

Lektor se při výkladu opírá o powerpointovou prezentaci (viz obr. č. 3.6.3.6–3.6.3.8).



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



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

 MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

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.

Kompetence leadera úspěšné školy
CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Obr. č. 3.6.3.6: Slide 20 (zdroj: Martin Petlach, Miloš Drdla)

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

 MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

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

Kompetence leadera úspěšné školy
CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Obr. č. 3.6.3.7: Slide 21 (zdroj: Martin Petlach, Miloš Drdla)





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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

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, hodnotící kritéria, návaznost na strategie, vzory povinných příloh apod.).

Kompetence leadera úspěšné školy
CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Obr. č. 3.6.3.8: Slide 22 (zdroj: Martin Petlach, Miloš Drdla)

Otázky lektora:

- Byl ve vašem školském zařízení realizován projekt některého z národních operačních programů?
- Co obvykle stanovuje výzva?

Lektor pracuje s flipchartovým papírem, účastníky nechává zaznamenávat názory na flipchartový papír.

Lektor nechá účastníky diskutovat a sdílet svoje názory.

Závěr/diskuse:

Otázky lektora na závěr bloku č. 3:

- Co vás zaujalo?
- Co si chcete ujasnit?
- Na čem chcete zapracovat?

Lektor nechá účastníky diskutovat, sdílet zkušenosti, názory, klást dotazy.

Náměty pro zpětnou vazbu lektora:

Lektor může pro zpětnou vazbu využít jednak evaluační dotazník (v tištěné či elektronické podobě), jednak formu kladení dotazů.

Příklady položek pro zpětnou vazbu:

- Byli jste spokojeni s obsahem bloku?



- Byl výklad srozumitelný?
- Byly aktivity zvoleny vhodně?
- Co vám v průběhu bloku činilo největší potíže?
- Co se v průběhu bloku podařilo/nepodařilo?
- Co byste se chtěli dozvědět?
- Splnil blok vaše očekávání?
- Co jste očekávali od lektora?
- Splnil lektor vaše očekávání?

Další doporučení ke zpětné vazbě:

- Účastníkům dopřejte dostatek času a prostoru k diskusi a kladení otázek.
- Účastníkům pozorně naslouchejte, abyste pochopili význam kladených otázek a nedošlo k nedorozumění.
- Pokud ve skupině postřehnete, že je o dané téma zájem, rozvíjejte jej v diskusi.
- Vyzvěte účastníky k dalším námětům nebo postřehům ke zlepšení.
- Za zpětnou vazbu poděkujte.

Prostor pro poznámky lektora:

.....

.....

.....

.....

.....

3.6.3 BLOK č. 4 (Management změn v organizaci)

Cíle bloku č. 4:

- Přiblížit, kdy, za jakých podmínek (okolností) a jakým způsobem lze realizovat změny, jež jsou nedílnou součástí každé organizace.
- Ukázat, jakou roli v těchto změnách hraje management.
- Specifikovat, kdy je manažer schopný prosazovat změny.

Základní distanční materiál:

- Management změn v organizaci

Rozsah:

- 3 hodiny (3 x 45 min.)

Obsah bloku č. 4 (aktivity, úkoly, průběh):

Výklad:

Lektor se při výkladu opírá o snímky powerpointové prezentace (viz obr. č. 3.6.4.1–3.6.4.7).



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



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

 MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

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?

Kompetence leadera úspěšné školy
CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Obr. č. 3.6.4.1: Slide 28 (zdroj: Martin Petlach, Miloš Drdla)

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

 MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

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

Kompetence leadera úspěšné školy
CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Obr. č. 3.6.4.2: Slide 29 (zdroj: Martin Petlach, Miloš Drdla)





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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
 MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

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.

Kompetence leadera úspěšné školy
 CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Obr. č. 3.6.4.3: Slide 30 (zdroj: Martin Petlach, Miloš Drdla)



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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
 MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

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.

Kompetence leadera úspěšné školy
 CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Obr. č. 3.6.4.4: Slide 31 (zdroj: Martin Petlach, Miloš Drdla)



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

 MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

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.

Kompetence leadera úspěšné školy
CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Obr. č. 3.6.4.5: Slide 32 (zdroj: Martin Petlach, Miloš Drdla)

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

 MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Vyhodnocení klíčových faktorů

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

Kompetence leadera úspěšné školy
CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Obr. č. 3.6.4.6: Slide 33 (zdroj: Martin Petlach, Miloš Drdla)





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



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

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...

Kompetence leadera úspěšné školy
CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Obr. č. 3.6.4.7: Slide 34 (zdroj: Martin Petlach, Miloš Drdla)

Aktivita:

Lektor pro následující aktivitu bude mít připraveno několik sad nastříhaných proužků papíru s těmito otázkami (příloha 5.6.4.1):

Vyžaduje vaše organizace změnu?
Pokud organizace vyžaduje změnu, o jak zásadní změnu by se mělo jednat? A proč?
Jaké zdroje budou při realizaci změny využity?
Jakým způsobem se změna dotkne zaměstnanců?
Budou zaměstnanci změnu podporovat, nebo bojkotovat?
Jaký by měl být člověk, který bude za realizaci změny zodpovědný?
Považujete se za člověka, který by mohl změnu garantovat?
Znáte člověka, který by byl vhodným garantem úspěšné změny?
Jak by měl vypadat cílový stav?
Jak by měla změna proběhnout? Jsou lepší pomalé změny, nebo rychlé revoluce?
Lze změnu naplánovat do nejmenšího detailu?
Jaká rizika neúspěchu při zavádění změn vidíte a jak je můžete řešit?
Jakým způsobem lze poznat, je-li změna úspěšná, nebo není?
Je možné proces změny modifikovat v jejím průběhu?



Považujete stěhování za proces změny? Co je a co není změna?
Uveďte příklady úspěšných změn ze svého okolí.
Uveďte příklady neúspěšných změn ze svého okolí.

Lektor rozdělí účastníky do dvojic. Jednotlivé sady papírků s otázkami rozdá každé dvojici. Účastníci pak střídavě losují papírky s otázkami a odpovídají na ně.

Na konci aktivity shrnou, co se jeden účastník o druhém ze skupiny dozvěděl. Svoje poznatky a názory diskutují s ostatními.

Náměty pro zpětnou vazbu lektora:

Lektor může pro zpětnou vazbu využít jednak evaluační dotazník (v tištěné či elektronické podobě), jednak formu kladení dotazů.

Příklady položek pro zpětnou vazbu:

- Byli jste spokojeni s obsahem bloku?
- Byl výklad srozumitelný?
- Byly aktivity zvoleny vhodně?
- Co vám v průběhu bloku činilo největší potíže?
- Co se v průběhu bloku podařilo/nepodařilo?
- Co byste se chtěli dozvědět?
- Splnil blok vaše očekávání?
- Co jste očekávali od lektora?
- Splnil lektor vaše očekávání?

Další doporučení ke zpětné vazbě:

- Účastníkům dopřejte dostatek času a prostoru k diskusi a kladení otázek.
- Účastníkům pozorně naslouchejte, abyste pochopili význam kladených otázek a nedošlo k nedorozumění.
- Pokud ve skupině postřehnete, že je o dané téma zájem, rozvíjejte jej v diskusi.
- Vyzvěte účastníky k dalším námětům nebo postřehům ke zlepšení.
- Za zpětnou vazbu poděkujte.

Prostor pro poznámky lektora:

.....

.....

.....

.....

.....



Použitá literatura a zdroje Metodického bloku č. 6 (Doplňkový tematický blok III – Podpora kompetencí vedoucích pedagogických pracovníků v projektovém managementu v prostředí škol a školských zařízení):

1. EVANGELU, Jaroslava Ester a FRIDRICH, Oldřich. *133 her pro motivaci a rozvoj týmů*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-3927-4.

