národní
úložiště
šedé
literatury

Projektový management pro vedoucí pracovníky základních a středních škol

Půbalová, Ludmila
2012

Dostupný z http://www.nusl.cz/ntk/nusl-135216

Dílo je chráněno podle autorského zákona č. 121/2000 Sb.

Licence Creative Commons Uveďte autora-Neužívejte dílo komerčně-Nezasahujte do díla 3.0 Česko

Tento dokument byl stažen z Národního úložiště šedé literatury (NUŠL).

Datum stažení: 25.04.2024

Další dokumenty můžete najít prostřednictvím vyhledávacího rozhraní nusl.cz .

knihovnicka.cz

ISBN 978-80-87472-32-3

Ludmila PŮBALOVÁ a kol. PROJEKTOVÝ MANAGEMENT PRO VEDOUCÍ PRACOVNÍKY ZÁKLADNÍCH A STŘEDNÍCH ŠKOL

2012

vš@rs

VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH STUDIÍ

Ludmila PŮBALOVÁ a kol.

PROJEKTOVÝ MANAGEMENT PRO VEDOUCÍ PRACOVNÍKY ZÁKLADNÍCH A STŘEDNÍCH ŠKOL (SBORNÍK Z KONFERENCE)

VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH STUDIÍ
vš@rs
SCIENTIA EST POTENTIA

evropský sociální fond v ČR
EVROPSKÁ UNIE
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY
OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost
INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Publikace je vydána v rámci realizace projektu Projektový management pro vedoucí pracovníky základních a středních škol, registrační číslo projektu: CZ.1.07/1.3.00/08.0237

PROJEKTOVÝ MANAGEMENT PRO VEDOUCÍ PRACOVNÍKY ZÁKLADNÍCH A STŘEDNÍCH ŠKOL (SBORNÍK Z KONFERENCE)

Ludmila Půbalová a kol.

Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s.
České Budějovice
2012

Vzor citace:
PŮBALOVÁ, L. a kol. *Projektový management pro vedoucí pracovníky základních a středních škol (sborník z konference)*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2012, 93 s. ISBN 978-80-87472-32-3.

Sborník je vydán jako výstup z konference konané v rámci realizace projektu Projektový management pro vedoucí pracovníky základních a středních škol: CZ.1.07/1.3.00/08.0237.

Ediční rada VŠERS:
Ing. Jiří Dušek, Ph.D.; PhDr. Jan Gregor, Ph.D.; prof. JUDr. Vilém Kahoun, Ph.D.; Mgr. Magdalena Malechová, Ph.D.; doc. Karol Murdza, PhD.; doc. Dr. Mgr. Lubomír Pána, Ph.D. (předseda); doc. Ing. Oldřich Pekárek, CSc.; JUDr. Bohuslav Petr, Ph.D.; doc. Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D.; prof. PaedDr. Gabriel Švejda, CSc., dr. h. c.

Projektový management pro vedoucí pracovníky základních a středních škol (sborník z konference)

© Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s.

Garant projektu: prof. PaedDr. Gabriel Švejda, CSc., dr. h. c.

Vydavatel: Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s.,
Žižkova 6, 370 01 České Budějovice, www.vsers.cz

Publikace neprošla jazykovou úpravou

ISBN 978-80-87472-32-3

OBSAH

PŘEDMLUVA 4
POJMOVÉ MAPOVÁNÍ JAKO DIAGNOSTICKÝ NÁSTROJ FINANČNÍ PODPORY ZE ZDROJŮ OP VK V PODMÍNKÁCH ŠKOLY (A. Bartoň) 5
PROJEKT ZDRAVÉ MĚSTO WHO A NÁRODNÍ SÍŤ ZDRAVÝCH MĚST V ČESKÉ REPUBLICE (J. Dušek) 12
ÚLOHA PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU A ÚSPEŠNOSŤ PROJEKTU (Ľ. Gertler, B. Hrvoľová, A. Polednáková) 18
POTŘEBUJÍ VZDĚLÁVACÍ INSTITUCE MANAGEMENT A MARKETING? (M. Hesková) 22
ZVÝŠENÍ ODBORNÝCH KOMPETENCÍ UČITELŮ V PROFILOVÝCH ZEMĚDĚLSKÝCH PŘEDMĚTECH (A. Hradečný) 27
MOTIVAČNÉ FAKTORY PRI VÝBERE PRACOVNÉHO MIESTA V PROJEKTOVOM MANAŽMENTE (N. Matkovčíková) 30
TEORIE A PRAXE PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU NA VYSOKÉ ŠKOLE EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH STUDIÍ (L. Pána) 34
STRATÉGIA VYSOKOŠKOLSKÉHO VZDELÁVANIA (K. Polák) 39
VYUŽÍVÁNÍ CIZÍCH JAZYKŮ S DOPADEM NA PARTICIPACE V MEZINÁRODNÍCH PROJEKTECH (L. Půbalová). 44
NASTAVENÍ PODPORY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ PRO VÝUKU NA STŘEDNÍCH ŠKOLÁCH ZLÍNSKÉHO KRAJE (K. Rubišarová) 51
KARIÉRA PROJEKTOVÉHO MANAŽERA VE ŠKOLSTVÍ?! (L. Holacká, L. Šlajchová) 57
EFEKTIVNÍ DIDAKTICKÉ PŘÍSTUPY V E-LEARNINGOVÉM VZDĚLÁVÁNí „MASTERY LEARNING“ (G. Švejda) 64
MEDIÁLNÍ KOMUNIKACE A JEJICH NEGATIVNÍ VLIV NA VÝCHOVU DĚTÍ A MLÁDEŽE (G. Švejda) 67
ZNALOSTNÍ MANAGEMENT V MODERNÍM ŘÍZENÍ PODNIKU (G. Švejdová, L. Kučera) 72
KOMPETENCIE V PROJEKTOVOM RIADENÍ (M. Szarková, J. Kintler, M. Horváth) 78
EKOLOGICKÉ PROJEKTY A a HODNOTOVÝ MANAGEMENT (V. Štípek) 84
ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA (L. Půbalová, G. Švejda) 89

PŘEDMLUVA

V pátek 13. 4. 2012 proběhla v sále zastupitelstva Jihočeského kraje v Českých Budějovicích zajímavá konference. Pořádala ji Vysoká škola evropských a regionálních studií v rámci projektu Projektový management pro vedoucí pracovníky základních a středních škol.

Projekt byl připravován v době, kdy vysoká škola měla již zkušenosti s čerpáním evropských peněz. Obecně je známo, že většina škol, ať už základních, či středních, nemá personální zabezpečení k tomu, aby mohla vyhovět výzvám a projekt podat. Pedagogičtí pracovníci jsou na školách především proto, aby učili a ne aby se podíleli na administrativně složitých žádostech a očekávali, zda nakonec jejich žádosti obstojí v tvrdé konkurenci s projektovými kancelářemi, které jsou profesionály při jejich psaní. Tím jsou školy ve velké nevýhodě.

Důvodů, proč si školy nemohou dovolit zpracování projektu projektovou kanceláří je několik. Nejčastějším důvodem je skutečnost, že napsání kvalitního projektu se pohybuje v řádu desítek a někdy stovek tisíc. To je poměrně velký zásah do rozpočtu (v jednotlivých kapitolách s tím není počítáno). Pokud už se škole podaří prostředky získat, ani pak nemá vyhráno. Většina kanceláří je orientována komerčně, obvykle na podnikatelskou sféru, neziskový sektor a oblast školství znají jen velice málo. Projekty, které připravují, tedy obvykle neobsahují skutečné potřeby škol, neodhadnou rizika, to, co má projekt řešit, atd. Při realizaci nelze některé ukazatele naplnit, což školu ohrožuje, protože již přiznané finanční prostředky musí vracet.

I když se školám podaří najít organizaci, která jim nabídne zpracování žádosti v rámci projektu zdarma, (zná problematiku škol) neznamená to, že projekt bude úspěšný. I když žádost úspěšně projde hodnotícím maratónem, je škola teprve na začátku. Samozřejmě lze přijmout odborníky, kteří se již v dané problematice vyznají a kteří budou dále zpracovávat projekt. Zkušenosti ale ukazují, že je jich na trhu práce velice málo, navíc čeho je málo, to je obvykle drahé. A tak zase nezbývá školám nic jiného, než si odborníky vychovat. Problémem je, kdo tyto odborníky připraví na jejich budoucí funkce manažerů, administrativních pracovníků, atd. Zde můžeme školám v rámci projektu pomoci, např. v kurzech či poradenskou činností, a to bezplatně.

Není pravdou, že školy, které mají projekt a mají své projektové odborníky, nemůže již nic dalšího ohrozit. Největší nebezpečí, které je teprve čeká, je nebezpečí finanční, zvláště pak to, které nejsou schopny samy ovlivnit. Jedná se o pozdní kontrolu monitorovacích zpráv poskytovatelem dotace a s tím související pozdní proplácení vynaložených výdajů. Školy tato situace může přivést do druhotné platební neschopnosti, pokud za sebou nemají někoho, kdo jim do projektů peníze zapůjčí, potom se může stát, že nebudou moci dále z projektu čerpat, tedy ani plnit ukazatele a to povede k povinnosti peníze pro nedodržení závazku vůči poskytovateli dotace opět vracet. Je to tedy bludný kruh.

Jak z takového bludného kruhu ven? Především nastavením jasných pravidel, dodržováním lhůt ze strany poskytovatelů dotací, nejen jejich vyžadováním ze strany příjemců. Vždyť např. není logické, že monitorovací zprávy kontroluje poskytovatel i za více než rok, ale příjemci, v našem případě např. jednotlivé školy, mají na případnou opravu 5 dní. Toto zpoždění vede také k tomu, že zprávy, které podává za všechny projekty poskytovatel dotace, v našem případě Jihočeský kraj na Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, vedou ke zpoždění proplácení vůči kraji, na druhé straně ale i ministerstvo pak nemůže žádat Brusel o proplácení včas a konkrétní problémy, týkající se nečerpání evropských peněz, jsou již známé z tisku.

Mgr. Ludmila Půbalová

POJMOVÉ MAPOVÁNÍ JAKO DIAGNOSTICKÝ NÁSTROJ FINANČNÍ PODPORY ZE ZDROJŮ OP VK V PODMÍNKÁCH ŠKOLY

Method of conceptual mapping as diagnostic means of financial support under school conditions

Aleš BARTOŇ

ABSTRAKT
Příspěvek se zabývá problematikou hodnocení účinnosti vynaložených prostředků z Operačního programu – Zlepšení podmínek pro vzdělávání na základních školách vzhledem ke konkrétnímu žákovi a jako návrh řešení předkládá metodu pojmového mapování, kterou lze využít nejen jako prostředek k efektivní diagnostice míry zastrukturování vybraného učiva.

Klíčová slova
metoda pojmového mapování, prekoncept, koncept, konstruktivismus ve vzdělávání, Operační program Vzdělání pro konkurenceschopnost

ABSTRACT
This paper deals with the issue of efficiency evaluation concerning the expended funds from the Operational Programme - Improvement of conditions for education at elementary schools considering particular pupil and as a solution the proposal presents the method of conceptual mapping which can be used not only as a means of effective diagnostics concerning the extent of structurization regarding a specific curriculum.

Key words
method of conceptual mapping, preconcept, concept, constructivism in education, Operational programme Education for Competitiveness

ÚVOD

V poslední době jsou patrné snahy o proměnu školy, zejména o její vnitřní transformaci, tedy zlepšení podmínek pro efektivní výuku. Děje se tak nejen díky novému pojetí vědy, novým přístupům v psychologii, ale též díky impulzům ideově politickým. Výsledkem této postupné transformace je i uvolnění finančních prostředků ze zdrojů Evropské Unie v rámci Operačního programu Vzdělání pro konkurenceschopnost (OP VK). Pedagog, který na základě této podpory konstruuje vlastní výuku, by však měl mít možnost efektivním způsobem diagnostikovat, zda tato podpora byla účinná.

OP VK, 1. 4

Od 18. května 2010 mají všechny základní školy se sídlem mimo hlavní město Praha možnost využívat finančních prostředků v celkové alokované výši 4,5 mld. Kč v rámci Operačního programu OP VK, oblast podpory 1. 4 – Zlepšení podmínek pro vzdělávání na základních školách. Tato výzva trvá až do vyčerpání celkového objemu finančních prostředků, nejpozději však do 20. prosince 2012.

Cílem této výzvy je podpořit rozvoj oblastí, které se dlouhodobě ukazují jako problematické. Jedná se o tato prioritní témata: Čtenářská a informační gramotnost, Cizí jazyky, Využívání ICT, Matematika, Přírodní vědy, Finanční gramotnost, Inkluzivní vzdělávání. Byly stanoveny následující prostředky, které mají umožnit dosažení těchto cílů:

- zaměřit se především na individualizaci výuky;
- vytvořit nové metodické pomůcky a učební materiál;
- zaměřit se na další vzdělávání pedagogických pracovníků;
- v případech, je-li to možné a cílené, zapojit do procesu vzdělávání psychologa, speciálního pedagoga nebo asistenta pedagoga;
- zavést program primární prevence.

Vyhodnocení účinnosti této finanční podpory a míra efektivního podpoření uvedených oblastí se zpětnou vazbou je však již věcí každé základní školy. Je otázkou, zda skutečně dojde u žáka ve větší míře k zastrukturování daného učiva, modifikaci, popřípadě restrukturalizaci konkrétního prekonceptu[1]. Na základě vlastních zkušeností a realizovaného výzkumu ve vzdělávací oblasti Člověk a svět práce navrhujeme využívat metodu pojmového mapování (Bartoň, 2011). Tato metoda vychází z konstruktivisticky pojatého vyučování[2].

Metoda pojmového mapování

Tuto metodu lze využít nejen k diagnostice zastrukturování vybraného učiva, ale též při samotném učení, a zejména pak jako prostředek smysluplného učení v kontextu analýzy a konstrukce nových poznatků z následujících důvodů.

Lidský mozek nemyslí pomocí panelů nástrojů a nabídek jako počítač, přemýšlí organicky, ve strukturách podobných přírodním formám, jako je náš nervový systém nebo větve stromu. Má-li žák myslet správně, potřebuje nástroje, které odrážejí přírodní procesy. Myšlenková mapa je obrazovým vyjádřením paprskovitého myšlení, jde o proces, jakým lidský mozek přemýšlí a přichází s nápady. Jde o vizuální nástroj pro holistické, tedy celistvé myšlení, který podporuje všechny funkce mozku – především paměť, kreativitu, učení a veškeré přemýšlení. Tím, že je zachytíme a znázorníme, vytvoříme myšlenkovou mapu, vnější zrcadlo odrážející to, co se děje uvnitř žákovy hlavy (T. Buzan, B. Buzan, 2011).

Významným teoretickým podnětem pro využití pojmového mapování ve výuce a v konstruktivistickém konceptu učení je D. Asubela teorie učení. Tuto teorii dále rozvinul český pedagog působící v Americe J. D. Novak. Tato teorie je založena na následující myšlence: Hlavním faktorem úspěšného učení žáka je konstruktivní propojování nových vědomostí se strukturou významných pojmů a pravidel, které mají učící se osoby již osvojeny

[1] Při analýze odborné literatury se můžeme kromě pojmu „prekoncept“ setkat i s jinými termíny, které mají v podstatě stejný význam. Jedná se např. o: „spontánní koncept“, „mylný koncept“, „protokoncept“ nebo naivní koncept“. Prekoncepty lze chápat jako pojmy, které si žák na základě zjištěných faktů vytváří. Jsou tedy svébytnými entitami s vlastním obsahem a rozsahem. Prekoncepty, které jsou chybné z hlediska současného vědeckého poznání, avšak ne z hlediska individuálního poznání dítěte, označujeme jako miskoncepce. Velmi důležitým faktem je, že prekoncepty, jako součásti dětského poznání vstupují do interakce s dalšími prekoncepty či pojmy a vytvářejí tak mentální mapy, které jsou součástí komplexu dětského pojetí (Bertrand, 1998; Škoda, Doulík, 2006).

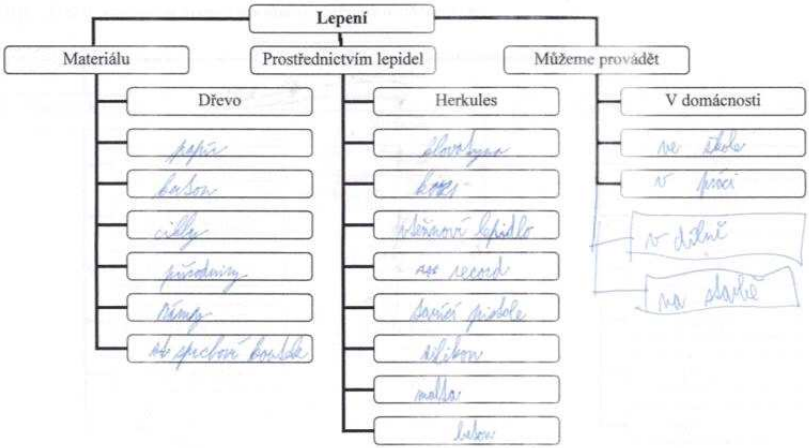
[2] Konstruktivistiky pojaté vyučování usiluje o navození situací, které budou aktivně vstupovat do jakési „chemické reakce“ s prekoncepcí dítěte. Často jde o snahu vyvolat vědomí problému, pocitu napětí mezi dosavadní představou a novou informací nebo zkušeností. Předpokladem je začít diagnostikou intuitivních představ dítěte o daném jevu, a pak poskytnout dítěti zkušenosti, které vedou ke kognitivnímu konfliktu s danou představou. Aby byl kognitivní konflikt vyřešen, musí dítě konstruovat nebo nalézat nová řešení (Kalhous, Obst, 2009).

na základě těchto předpokladů:

- smysluplné učení je aktivní, konstruktivní a kumulativní proces osvojování nové vědomosti a její zapojování do existující struktury znalostí;
- pojmy a pravidla jsou ústředními prvky našich vědomostí, a proto konstrukce jejich významu a porozumění jim má důležitou roli v procesu učení (Zikmundová, 2010).

Kognitivní mapy bývají ve většině případů vytvořeny jako tzv. sítě. Ústřední pojem je zpravidla uprostřed a bývá nějakým způsobem zvýrazněn. Od tohoto pojmu je rozvinuta síť, ve které mohou být místy doplněny různé pojmy. Tato síť ovšem není celistvá a umožňuje žákům doplňovat pojmy dle jejich uvážení. Při jejich zadávání musíme zohlednit fakt psychického vývoje žáka[3]. Z tohoto důvodu je vhodné vytvořit na základě odhadu stupně zastrukturování daného pojmu u téže věkové kategorie několik těchto stupňů pro každý prekoncept. Na základě vlastního výzkumu můžeme doporučit 3 stupně zastrukturování. První stupeň zastrukturování je patrný z obrázku č. 1, tato mapa byla použita u žáků 5. tříd ZŠ. Data lze získat od každého žáka individuálně, ale též od skupiny žáků. Děje se tak většinou z důvodu velké časové náročnosti na vyhodnocení, z vlastní zkušenosti můžeme doporučit skupinu 2-3 žáků, která je k objektivnímu posouzení žákovského pojetí dostačující.

Obrázek č. 1 Pojmová mapa – lepení (A. Bartoň 2011)



[3] Vágnerová, M. (2004, 89) uvádí: „Paměťové funkce pozitivně ovlivňuje celkový rozvoj poznávacích schopností. Od raného věku dítě využívá základní paměťové mechanismy, jako je asociace, generalizace, znovupoznání a vybavení. V průběhu vývoje se rozvíjí kapacita paměti, rychlost zpracování informací, rozvíjí se různé strategie zapamatování, ale i flexibilita jejich využívání. Paměť se velmi intenzivně rozvíjí mezi 6-12 lety, to znamená ve školním věku. Děje se tak nejenom v závislosti na zrání, ale i pod vlivem specifické stimulace, kterou poskytuje škola, i pod vlivem jejích požadavků.“
Ve středním školním věku, v 9-11 letech, který zhruba odpovídá 4-5. třídě, ubývá tendence učit se pouze mechanicky. Pokud jsou děti k tomu vedeny, začínají si učivo rozdělovat podle souvislostí apod. Už si dovedou opakovat i zpaměti. Začínají si uvědomovat rozdíly v paměťových schopnostech různých lidí, ale ještě nevědí, proč se někdo naučí více a někdo méně (Vágnerová, 2004).

Tento nový způsob vizualizace, tedy názorného grafického vyjádření vztahů mezi pojmy, propojuje řadu postupů, ve kterých se z hlediska procesu učení uplatňují tyto schopnosti a dovednosti:

- pojmenování a definování pojmů;
- identifikace pojmů pomocí slovního spojení, které nemá svůj ustálený název;
- rozpoznávání a využívání více názvů pro jediný pojem;
- využívání odlišujících charakteristik k rozpoznání úzce souvisejících pojmů;
- individualizace a precizace významu pojmů;
- zdokonalování představy o pojmu pomocí textu, obrazového materiálu i vlastní zkušenosti;
- identifikace sad pojmů, do kterých mohou dané pojmy patřit, či nikoliv;
- identifikace pojmů, které patří, či nepatří do daného dílčího souboru;
- organizace sad podle počtu pojmů, tj. od těch, které obsahují nejméně (nejvíce) pojmů a naopak;
- popis hranic a předělů překrývajících se pojmových seskupení atd.

dále usnadňuje žákům:

- pochopit učivo;
- překódovat učivo do podoby, která se lépe pamatuje;
- zapamatovat a dle potřeby si učivo vybavit;
- rekonstruovat pojetí stávajícího učiva za předpokladu, že je probíráno nové;
- vytvářet adekvátní „mentální modely“ o daném učivu;
- dává žákům užitečný nástroj, jak si poradit se situací, ve které se setkají s novým a složitým jevem (Čáp, Mareš, 2007; Zikmundová, 2010).

Realizace pojmového mapování prostřednictvím ICT

Vlastní tvorbu map lze realizovat nejčastěji na papíře, jde o velmi jednoduchou činnost, která oproti využití nějaké počítačem podporované aplikace nevyžaduje větší nároky na technické zpracování, realizátor se tak může více soustředit na samotný obsah. Zásadní nevýhodou papírové podoby je ovšem nemožnost jakkoli mapu zásadním způsobem, kromě jejího rozšíření, upravit. Ve srovnání s papírovou podobou mají počítačem podporované aplikace např. tyto výhody:

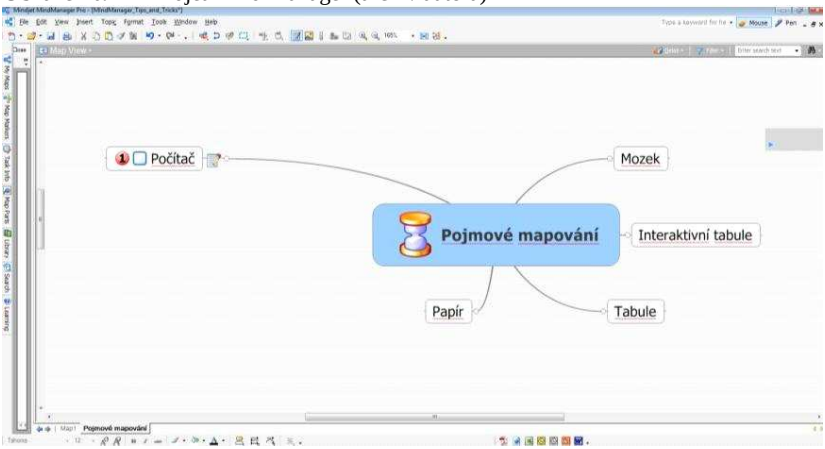
- do hotové mapy vkládat nové pojmy na libovolná místa;
- nově uspořádat a restrukturalizovat jednotlivé části mapy, popř. celou mapu;
- opakovaně restrukturalizovat jednotlivé části mapy, popř. celou mapu;
- přehledně a rychle uspořádat mapu obsahující velké množství pojmů;
- propojovat jednotlivé mapy či vytvářet podřízené mapy;
- vkládat hypertextové odkazy a další grafiky;
- možnost exportu map do dalších počítačem podporovaných aplikací, např. MS Office, internetový prohlížeč.

V současné době jsou na českém trhu běžné dostupné např. tyto programy, které lze využít i ve školním prostředí:

Mindjet MindManager 2012

Tato aplikace je plně kompatibilní s MS Office. Lze zde mapy nejen vytvářet, ale též online ukládat, sdílet a spolupracovat s ostatními. Software je dostupný na této webové stránce: <http://www.mindshop.cz>, ale jeho starší verze MindManager6, je i volně ke stažení na: <http://www.slunecnice.cz/sw/mindmanager-zakonik/>. Z obrázku č. 2 je patrná pracovní deska tohoto softwaru.

Obrázek č. 2 Mindjet Mind Manager (archiv autora)



MindGenius Business 4

Byl vyvinut zejména pro sféru podnikání. Mimo pojmové mapování nabízí možnost brainstormingu, prezentace, strategické plánování, SWOT analýzu, atd. Software je dostupný na této webové stránce: <http://www.mindgenius.com/MindGenius-Uses.aspx>, jeho starší verze MindGenius Business 2 je volně ke stažení na: <http://www.stahuj.centrum.cz/podnikani_a_domacnost/ostatni/mindgenius-business/>.

Mind Meister

Tento program umožňuje vytvářet pojmové mapy a byl vytvořen v rámci projektu MOSS – Můj studijní svět, který byl financován z prostředků OP VK. Mimo vytvoření tohoto programu bylo i jednou z klíčových aktivit projektu seznámit právě s principy a jeho užitím. Byl vytvořen Tutoriál, který poskytuje podrobný návod a je dostupný na: <http://www.mujstudijnisvetonline.eu/manualy/manual_myslenkove_mapy_ucitele.pdf>. Samotný software je volně ke stažení na: <http://www.mujstudijnisvetonline.eu>.

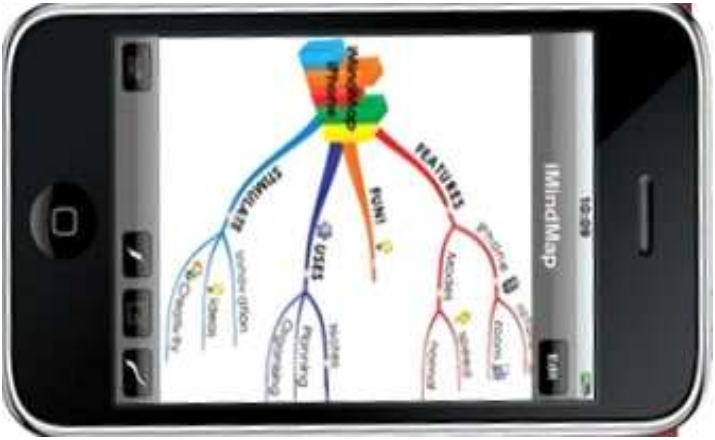
Inspiration 9IE

Software je určen především základním školám. Jeho předností je snadné ovládání a podpora všech mezinárodních jazyků. Obsahuje velkou databázi obrázků pro dokreslení map. Mapy je též možné sdílet a exportovat do různých formátů. Software je dostupný na: <http://www.proverbs.cz/products/inspiration-9ie-cd-verze-1-licence/>.

Poslední novinkou je využití softwaru iMindMaps pro Apple a iPhone. Tato technologie umožňuje vytvářet pojmové mapy i v mobilním telefonu, viz obrázek č. 3. Autorem této technologie je T. Buzan. Software je volně ke stažení na: <http://mobile.brothersoft.com/imindmap-mobile-69023.html>

Užitečné náměty pro tvorbu a hodnocení pojmových map lze nalézt na stránce: < http://www.myslenkove-mapy.cz>.

Obrázek č. 3 iMindMap Mobile (T. Buzan 2012)



ZÁVĚR

Mentální mapy mohou při správném užití pomoci učiteli, aby žáci vyjádřili své představy o daném konceptu, popř. prekonceptu, protože podněcují aktivní myšlení, rozvíjí dovednosti analýzy a syntézy, podněcují k produkci dalších nápadů a poskytují tak dobrou základnu pro konstrukci nového konceptu, popřípadě restrukturalizaci stávajícího prekonceptu. Žáci nedostávají hotové informace, jsou nuceni přemýšlet, interpretovat a dávat do souvislosti se svým schématem porozumění - učí se tak zkoumat, znázorňovat a uspořádávat informace, což je stěžejní myšlenkou konstruktivisticky pojatého vyučování. Pojmové mapování lze užít v kterémkoli tématu školní výuky a zařadit libovolně dle potřeby. Z vlastní pedagogické praxe doporučujeme využívat pojmového mapování vždy při seznamování žáků s novým učivem nebo alespoň v případech, kdy se jedná o velmi důležitý pojem, který bude sloužit ke konstrukci dalšího poznání. Jak již bylo uvedeno, tuto metodu lze využít nejen při samotné konstrukci nových poznatků, ale též při diagnostice zastrukturování vybraného učiva a tím efektivně diagnostikovat, zda podpora z OP VK byla skutečně účinná.

LITERATURA

1. BARTOŇ, A. *Diagnostika vybraných prekonceptů k technické výchově žáků 5. tříd ZŠ*. Praha : Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 2011. 261 s. Rigorózní práce.
2. BERTRAND, Y. *Soudobé teorie vzdělávání*. Praha : Portál. 1998. 247 s. ISBN 80-7178-216-5.
3. BOBEK, J. *Mentální mapy*. Nový Jičín. 2010. 22 s. [2011-02-08]. Dostupný z <http: //www.mujstudijnisvetonline.eu/manualy/manual_myslenkove_mapy_ucitele.pdf>
4. BUZAN, T. *iMindMap Mobile* [online]. [cit. 2011-11-02], 2012. Dostupné z WWW: <http://www.thinkbuzan.com/uk/products/imindmap/iphone >
5. BUZAN, T., BUZAN, B. *Myšlenkové mapy*. Brno : Computer Press, 2011. 213 s. ISBN 978-80-251-2910-4.
6. ČÁP, J., MAREŠ, J. *Psychologie pro učitele*. Praha : Portál. 2007. 656 s. ISBN 80-7367-273-1.
7. DOULÍK, P., ŠKODA, J. Výzkum dětských pojetí vybraných přírodovědných fenoménů z učiva fyziky a chemie na základní škole. In *Pedagogika*, ročník 56, s. 231-243. 2006.
8. KALHOUS, Z., OBST, O. *Školní didaktika*. Praha : Portál, 2009. 446 s. ISBN 978-80-7367-571-4.
9. MŠMT *EU peníze základním školám* [online]. [cit. 2011-11-02], 2012. Dostupné z < http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/eu-penize-skolam/eu-penize-zakladnim-skolam>
10. VÁGNEROVÁ, M. *Základy psychologie*. Praha : Karolinum, 2004. 356 s. ISBN 80-246-0481-3.
11. ZIKMUNDOVÁ, V. *Výukové využití softwarových systémů pro techniku pojmového mapování*. Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, 2010. 98 s. ISBN 978-80-7043-631-8.

Address & ©
PhDr. Aleš BARTOŇ
Základní škola a Mateřská škola Strakonice
Plánkova 430, 386 01 Strakonice
Czech Republic
bartonales@zmskolast.cz

PROJEKT ZDRAVÉ MĚSTO WHO A NÁRODNÍ SÍŤ ZDRAVÝCH MĚST V ČESKÉ REPUBLICE

Who Healthy Cities project and Healthy Cities of the Czech Republic Association

Jiří DUŠEK

ABSTRAKT
Předkládaný příspěvek se zaměřuje na vybranou národní strukturu spolupráce obcí – tzv. Národní síť Zdravých měst. Cílem je prokázat, že ačkoliv Národní síť Zdravých měst patří co do četnosti mezi nejméně významné formy spolupráce (např. v Jihočeském kraji tvoří pouze 0,21 % forem spolupráce – blíže viz Dušek, 2010), pozitivní význam této spolupráce v rámci trvale udržitelného rozvoje regionů je nesporný. Zároveň jsou zde specifikovány vybrané komunitní kampaně a projekty NSZM ČR, do kterých se mohou zapojovat nejen vlastní municipality, ale i další subjekty jako jsou základní a střední školy, podnikatelé, veřejná správa apod.

Klíčová slova
Národní síť Zdravých měst ČR, komunitní kampaň, projekt Zdravé město WHO, spolupráce obcí.

ABSTRACT
The presented contribution specializes in chosen national structure of cooperation within localities - so called Healthy Cities Association. The target is to prove the positive sense of cooperation within the sustainable developmnet of regions, although The Healthy Cities Association belongs to the least important forms of cooperation (e. g. in the southern region of the Czech Republic it accounts for only 0,21 % of cooperation forms – compare DUŠEK, 2010). At once there are community campaigns and projects NSZM CZ specified, in which not only private municipalities can joint up, but also other subjects like elementary and secondary schools, businessmen, public administration and the like.

Key words
Healthy Cities of the Czech Republic Association, community campaign, Healthy Cities project WHO, cooperation within localities.

ÚVOD

„**Zdravé město, obec, mikroregion, kraj**“ je prestižní označení pro municipalitu, která je aktivně zapojena do mezinárodního Projektu Zdravé město (obec, region) pod patronací Světové zdravotnické organizace (WHO) agentury Organizace spojených národů (OSN). V rámci jednotlivých států Evropy vznikají národní sítě, které mezi sebou spolupracují. Po roce 1989 se myšlenky uvedeného projektu začaly realizovat i v České republice. V roce 1994 vytvořilo jedenáct aktivních měst asociaci s názvem **Národní síť Zdravých měst České republiky (NSZM ČR)**, která dnes zastřešuje stovky měst, menších obcí, kraje i mikroregiony. NSZM ČR je v současné době jedinou municipální asociací v ČR,

která má ve svém statutu systematicky podporovat praktickou realizaci hodnot: udržitelný rozvoj, zdraví a kvalita života v podmínkách měst, obcí a regionů (Hnátková, 2011).

SPOLUPRÁCE A AKTIVITY V RÁMCI NÁRODNÍ SÍTĚ ZDRAVÝCH MĚST ČR

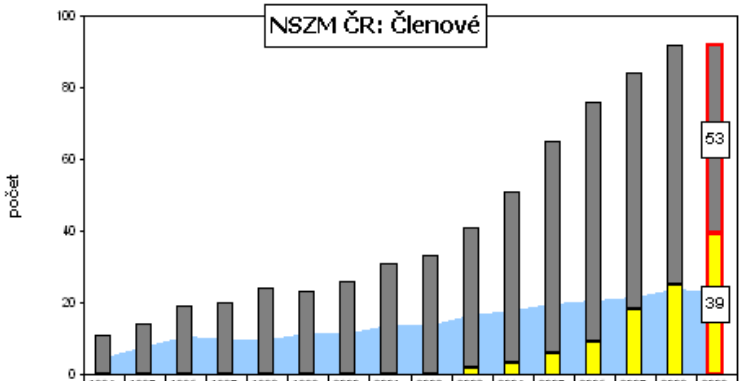
Spolupráce mezi jednotlivými členskými municipalitami se týká různých témat, která zahrnují komunitní plánování, mezinárodní spolupráci, školy, environmentální management, handicapované spoluobčany, monitoring stavu municipality, stezky zdraví, stravování a potraviny, volný čas dětí a mládeže, zjišťování názorů obyvatel a zvířata. Dále se Zdravá města připojují k **celostátním kampaním**, jako např. Den Země, 30 dní pro neziskový sektor, Světový den bez tabáku, Národní dny bez úrazů, Den bez aut atd. (Galvasová, 2007).

Ve Zdravých městech, obcích a regionech lze najít dobrý příklad toho, co v praxi znamenají pojmy místní **Agenda 21** (strategické plánování s uplatněním principů udržitelného rozvoje na místní úrovni, s aktivním zapojováním veřejnosti) i **LEHAP** (Místní akční plán zdraví a životního prostředí), a zejména celková „dobrá správa věcí veřejných“ (Good Governance). Ačkoliv Zdravé město, obec, region má organizační zázemí úřadu, není pouhou „úřední aktivitou“. Je zejména projektem komunitním – otevírá prostor pro posilování aktivity a zájmu obyvatel. Zdravá města, obce a regiony systematicky podporují kvalitu veřejné správy, kvalitu strategického plánování a řízení s ohledem na udržitelný rozvoj a podporu zdraví, aktivně se ptají svých obyvatel na jejich názory. V souhrnu lze říci, že Zdravá města, obce a regiony se promyšleně snaží utvářet město (obec, region) jako kvalitní a příjemné místo pro život na základě dohody s jeho obyvateli. Věří, že občané získají „zdravý patriotismus“, že lidé budou svou komunitu i krajinu považovat za svůj domov a budou o ně také takto pečovat (Hnátková, 2011).

Zdravá města, obce a regiony jsou v České republice zastřešeny **asociací Národní síť Zdravých měst ČR (NSZM)**. Tato asociace je certifikována ze strany Světové zdravotní organizace (WHO) jako kvalitní realizační platforma Projektu Zdravé město WHO v ČR (blíže viz WHO, 2011).

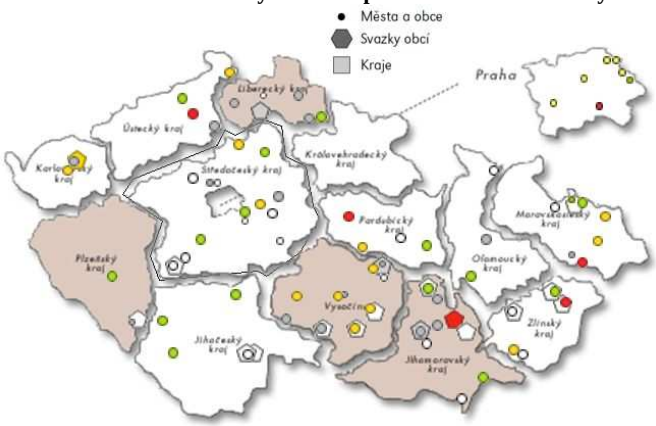
Síťová spolupráce umožňuje členům NSZM sdílet zkušenosti a dobrou praxi v nejrůznějších oblastech jejich rozvoje. Hlavním nástrojem postupu Zdravého města, obce či regionu je metoda kvality ve veřejné správě místní Agenda 21. Většina obcí a regionů úspěšných v této metodě jsou členy NSZM (NSZM, 2011a). S tímto tvrzením přesně koresponduje i členství obcí z Jihočeského kraje. Členy asociace jsou pouze města Prachatice (2009), Strakonice (2006), Tábor (2008) a Třeboň (2004) s celkem 79 339 obyvateli (12,47 % kraje) a celkovou rozlohou 234,2 km^2 (2,3 % kraje) (DUŠEK, 2010). V současné době má NSZM 96 členů, s regionálním vlivem na 2231 měst a obcí, ve kterých žije 3,725 milionu obyvatel (37 % populace ČR).

Obrázek 1 – Vývoj počtu členů Národní sítě Zdravých měst (NSZM, 2011b)



	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
člen(>20)	5	8	11	10	10	12	12	14	14	17	18	20	21	22	24	23
člen pokr.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	6	9	18	25	39
člen zač.	11	14	19	20	24	23	26	31	33	39	48	59	67	66	67	53

Obrázek 2 – Přehled členských municipalit Národní sítě Zdravých měst (NSZM, 2011c)



KOMUNITNÍ KAMPANĚ NSZM ČR A JEJICH CHARAKTERISTIKA

V rámci svých aktivit mají členové asociace možnost zapojit se do některých **celostátních kampaní NSZM ČR**. Velké komunitní osvětové akce ve městech, podporované celostátně NSZM ČR, založené na spolupráci jednotlivých Zdravých měst, obcí, regionů s místními partnery (z řad škol, veřejného i soukromého sektoru) jsou například – **Den Země, Dny zdraví, Den bez tabáku, Evropský týden mobility, Dny bez úrazů** a další.

Stručná charakteristika vybraných kampaní

➢ **Den Země** – Den Země je den věnovaný Zemi, který se každoročně koná 22. dubna. Tento svátek je ovlivněn původními dny Země, které se konaly při oslavách jarní

rovnodennosti, 21. března, a oslavovaly příchod jara. V moderním pojetí jde o ekologicky motivovaný svátek, upozorňující lidi na dopady ničení životního prostředí, a rozvíjející diskuzi o možných cestách řešení. Historie vyhlášení tohoto dne sahá do roku 1969, kdy především aktivista John McConnell začal volat po vzniku mezinárodního dne Země a v rámci těchto snah vytvořil i vlajku Země. První Den Země byl slaven v San Francisku. Tato oslava byla pravděpodobně zamýšlena nejen jako ekologicky zaměřený svátek, ale i jako levicově orientovaný happening bojovníků proti válce ve Vietnamu. Kampaň s tímto svátkem spojená si kladla za cíl přenést otázku ekologie do politických kruhů. Cílem bylo zvýšit energetickou účinnost, recyklovat odpadky a hledat obnovitelné zdroje energie. Tato akce měla velký ohlas zejména mezi studenty. Pro první oslavu dne 22. dubna 1970 byl zvolen den 100. narozenin Vladimíra Iljiče Lenina. OSN začala tento svátek slavit o rok později (1971). V roce 1990 se k Americe připojil i zbytek světa a 22. duben se stal Mezinárodním dnem Země.

- **Světový Den bez tabáku** – Světová zdravotnická organizace vyhlásila 31. květen jako Světový den bez tabáku. Tento den je od roku 1987 věnován prevenci před tabákovým kouřem a je zaměřen na osvětu, která šíří informace o škodlivosti kouření. Na jeho následky umírá ročně 5 milionů lidí, mnoho milionů dalších je postiženo zdravotními problémy a jejich počet neustále roste. V ČR probíhají v rámci tohoto dne dílčí kampaně „Cesta za čistým vzduchem“, „Zvířátka také nekouří“ a další akce na podporu nekouření.
- **Národní Dny bez úrazů** – Kampaň Dny bez úrazů probíhá tradičně v první polovině června pod záštitou Světové zdravotní organizace (WHO), jejím cílem je zvýšit informovanost o rizicích úrazů a naopak snížit jejich počet a závažnost. Úrazy jsou mezi dětmi a mladými dospělými v České republice nejčastější příčinou úmrtí, v celé populaci pak zaujímají třetí místo. Významný podíl tvoří úrazy v dopravě, proto se také preventivní a osvětové akce zaměřují především na bezpečnost silničního provozu. Úrazům dětí v dopravě je možné předcházet zapojením dětí do aktivit na dopravních hřištích, nabízejí se také osvědčené metodiky, jako jsou např. programy „Na kolo jen s přilbou“, „Vidíš mě“ nebo „Bezpečná cesta do školy“. Kampaň Dny bez úrazů se kromě dopravních úrazů zaměřuje také na úrazy doma, ve škole, v přírodě a na sportovištích. Kampaň Dny bez úrazů, kterou iniciovala Národní síť Zdravých měst ČR (NSZM), podporuje například Státní zdravotní ústav a jeho regionální pracoviště, Ministerstvo zdravotnictví a další instituce. Zajímavé akce a aktivity u příležitosti kampaně Dny bez úrazů se konají přímo ve Zdravých městech, obcích a regionech.
- **Evropský týden mobility / Evropský den bez aut** – „Evropský týden mobility“ (16.-22. září) a „Evropský den bez aut“ (22. září) jsou osvětové kampaně pro občany měst, které upozorňují na problémy se stále narůstající automobilovou dopravou ve městech a kterým zároveň nabízí možnosti a výhody udržitelných druhů dopravy. Mnohá evropská města už pochopila, že prostor v ulicích patří také chodcům, cyklistům a veřejné dopravě, nejen autům. Ministerstvo životního prostředí ČR koordinuje ETM a EDBA v rámci České republiky ve spolupráci s Evropskou komisí. V rámci Evropského týdne mobility se ve městech nabízejí občanům různé akce zaměřené na udržitelné formy dopravy a dopravní výchovu (cyklojízdy, pěší výlety, akce pro rodiče s dětmi, pro seniory, pro občany s hendikepem, výlety historickou tramvají, semináře, akce na dětském dopravním hřišti apod.). Dne 22. září (Evropský den bez aut) by měla být část města uzavřena automobilové dopravě (plocha dle výběru – ulice, náměstí, oblast před školou) a tento den se pořádají akce, zaměřené podle tématu Evropského týdne mobility. Vedle kampaně zaměřené na jednotlivé dny se město zavazuje, že provede pozitivní změny, které poslouží rozvoji města dlouhodobě, např. zklidnění center a městských čtvrtí (obytné zóny, pěší zóny), omezení nákladní dopravy v centru, stavby pro bezpečnost občanů a hlavně dětí apod. Vše podle možností a velikosti města či obce. K Evropskému týdnu mobility spojenému s Evropským dnem bez aut se mohou připojit všechna města.

Podmínkou je, aby vedení města schválilo Chartu (dokument deklarativního charakteru, ve kterém jsou stanovena pravidla a rámec akce) a aby ustanovilo místního koordinátora / místní koordinátorku. Město by také mělo přijmout jedno či více tzv. trvalých opatření (tedy během roku uskutečnit jeden či více projektů na zklidnění dopravy ve městě, na přerozdělení dopravního prostoru či na zvýšení bezpečnosti chodců při pohybu ve městě). Města mohou Evropský den bez aut také pouze podpořit několika akcemi v termínu 16.-22. září (bez podpisu Charty). V Českých Budějovicích je tento den například bezplatná jízda MHD. Program měst je vystaven jak na českých stránkách Ministerstva životního prostředí, tak na evropských stránkách: http://www.mobilityweek.eu, kde se místní koordinátoři mohou zaregistrovat.

- **Dny zdraví** ve Zdravých městech, obcích, regionech – Dny zdraví patří mezi jednu z pěti základních celostátních komunitních kampaní, které NSZM pořádá ve svých členských městech, obcích a regionech. Kampaň ve Zdravých městech, obcích a regionech standardně probíhá v podzimním termínu 4.-17. října. Tematickou různorodostí i zapojením odborných partnerů v jednotlivých městech se jedná o vůbec nejrozsáhlejší akci na podporu zdravého životního stylu v České republice. Hlavním cílem Dnů zdraví je zajímavou formou informovat občany o tom, jak správně pečovat o své zdraví, jak je možné předcházet zdravotním potížím a zároveň jim také nabídnout aktivity, které mohou dlouhodobě přispívat k jejich fyzické i duševní pohodě. Radnice Zdravých měst Dny zdraví každoročně realizují ve spolupráci se všemi partnery, kteří se problematikou zdraví z jakéhokoliv hlediska zabývají (nestátní neziskové organizace, zdravotnická zařízení, zdravotní pojišťovny, školy apod.).
- **Světový den zdraví** – Pravidelná kampaň WHO (vždy 7.4.), do které se zapojují i Zdravá města, obce, regiony ČR. Od roku 1946 je na celém světě slaven 7. duben jako Světový den zdraví. V tento den nabyla platnosti Zakládací smlouva a toto datum je považováno za vznik WHO. OSN se k oslavě Světového dne zdraví připojila v roce 1950. Při příležitosti tohoto svátku se vždy uskuteční celá řada událostí, které jsou zaměřeny na globální krizi, celosvětové problémy související se zdravím a na oslavu důstojnosti a hodnoty práce pro zdraví. Každoročně je Světový den zdraví zacílen na určitý globální problém, na který je třeba upozornit. Světový den zdraví je v roce 2011 zaměřen na hrozbu antimikrobiální rezistence. Oslava svátku Světového dne zdraví probíhá ve znamení přednášek, seminářů, výstav a setkání na mezinárodní úrovni, která se zabývají mapováním a upozorňováním na danou problematiku a navrhují řešení. Těchto akcí se účastní významné světové osobnosti a politici, kteří mají na řešení problému vliv, zapojují se města, která na podporu jednotlivých projektů vyhlašují finanční granty. Světový den zdraví je velmi důležitý z hlediska burcování svědomí, odpovědnosti a paměti celých národů, jednotlivců i světa. Celoročně narážíme na skutečnosti, které bychom mohli změnit, kdybychom jim přikládali takovou důležitost, jakou vyžadují. Protože ale dopady některých problémů necítí svět okamžitě, nepovažuje jejich řešení za důležité a někdy na ně nemá ani jednotný názor. Svátky, jako je Světový den zdraví tyto skutečnosti připomenou a nedovolí lidstvu, aby je odsunulo na vedlejší kolej a přestalo se jimi intenzivně zabývat.
- **Pochod všech generací (Obejměme zeměkouli)** – Globální kampaň pro aktivní stáří vyhlašovaná WHO, organizátoři chtějí podpořit seniory i jejich příbuzné a nabídnout jim možnosti, jak žít aktivně a zdravě i ve vyšším věku.

ZÁVĚR

Téma příspěvku se snažilo představit poměrně novou formu meziobecní spolupráce – tzv. Zdravá města, která se objevila v první polovině devadesátých let dvacátého století. Přestože se v České republice i jiných evropských zemích jedná o poměrně neznámou formu spolupráce, rozhodně se nejedná o druhořadou spolupráci municipalit. Menší známost a popularita této formy je způsobena zejména jejím pozvolným a dlouhodobým dopadem, kdy

se participující města, obce či regiony zaměřují na „méně viditelnou“ implementaci principů Světové zdravotnické organizace, jejíž hmatatelné výsledky se mohou projevit i za několik desítek let. Municipality a regiony tak často raději preferují na prvních místech takové formy spolupráce, kde je v krátkodobém horizontu (nejlépe v jednom volebním období) možnost získat např. v rámci mikroregionu či místní akční skupiny přímou finanční podporu regionálního rozvoje.

V současné době panují mezi jednotlivými regiony České republiky značné rozdíly, zatímco v některých regionech se zapojují do NSZM kromě měst a obcí i celé kraje, v jiných regionech není naopak zapojen nikdo, což je vzhledem k významu a dosahu realizovaných aktivit velká škoda. Mezi hlavní přínosy zapojení do NSZM totiž patří nejenom pozitivní efekty plynoucí z realizovaných projektů a komunitních kampaní NSZM, ale je zde i dílčí finanční přínos kvůli vyšší úspěšnosti různých projektů a lepší vnitřní řízení v rámci jednotlivých zapojených subjektů, mezi kterými nemusí být jen municipality, mikroregiony, kraje či MAS, ale také mnoho dalších subjektů z řad veřejného i soukromého sektoru s ambicí žít ve zdravějším životním prostředí.

LITERATURA

1. DUŠEK, J. *Faktory regionálního růstu a rozvoje (se zaměřením na spolupráci měst a obcí v Jihočeském kraji).* 1. vyd. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s., 2010. 294 s. ISBN 978-80-86708-94-2.
2. GALVASOVÁ, I., et al. *Spolupráce obcí jako faktor rozvoje*. 1. vyd. Brno : Georgetown, 2007. 140 s. ISBN 80-251-20-9.
3. *Healthy Cities* [online]. Copenhagen : WHO Regional Office for Europe, 2011 [cit. 2012-03-30]. Dostupný z WWW: <http://www.euro.who.int/en/what-we-do/health-topics/environment-and-health/urban-health/activities/healthy-cities>.
4. HNÁTKOVÁ, P. *Výroční zpráva za rok 2010 - Hodnotící zpráva o postupu realizace Plánu zlepšování projektu Zdravého město a místní Agenda 21 Karlovy Vary* [online]. Karlovy Vary : Magistrát města Karlovy Vary, 2011 [cit. 2012-03-30]. Dostupný z WWW: <http://www.mmkv.cz/data/USR_189_DEFAULT/Vyrocni_zprava_projektu_Zdrave_mesto_a_mistni_Agenda_21_Karlovy_Vary_za_rok_2010(2).pdf>.
5. *Jak a proč se stát členem Národní sítě Zdravých měst ČR?* [online]. Praha : Národní síť Zdravých měst České republiky, 2011a [cit. 2012-03-30]. Dostupný z WWW: <http://www.nszm.cz/index.shtml?apc=r2082284t>.
6. *Přehled členských municipalit* [online]. Praha : Národní síť Zdravých měst České republiky, 2011c [cit. 2012-03-30]. Dostupný z WWW: <http://zdravamesta.cz/index.shtml?apc=r2087231t>.
7. *Přehled členských municipalit* [online]. Praha : Národní síť Zdravých měst ČR, 2011b [cit. 2012-03-30]. Dostupný z WWW: <http://www.nszm.cz/index.shtml?apc=r2086521t>.

Address & ©
Ing. Jiří Dušek, Ph.D.
Katedra managementu a marketingu služeb
Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s.
Žižkova 6, 370 01 České Budějovice
Czech Republic
dusek@vsers.cz

ÚLOHA PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU A ÚSPEŠNOSŤ PROJEKTU

The role of project management and project success

Ľubomíra GERTLER, Božena HRVOĽOVÁ, Anna POLEDNÁKOVÁ

ABSTRAKT
Úloha rôznych techník projektového riadenia pre úspešnú realizáciu projektov je široko zaužívaná v takých oblastiach, ako je plánovanie a riadenie času, nákladov a kvality. Napriek rozdielom medzi projektom a projektovým riadení, je cieľom toho príspevku identifikovať prekrývanie sa medzi projektom a projektovým manažmentom a poukázať ako môže ich zámena ovplyvniť ich vzájomný vzťah. Príspevok vznikol v rámci riešenia vedeckého projektu VEGA 1/0053/12.

Kľúčové slová
projekt, projektové riadenie, techniky projektového riadenia, cieľ projektu a projektového manažmentu

ABSTRACT
The role of different techniques of project management for successful project implementation is widely used in areas such as planning and time management, cost and quality. Despite the differences between the project and project management is to identify the overlapping between the project and project management and show the influence of their confused relationship.

Key words
project, project management, techniques of project management, goal of the project and project management

ÚVOD

Využitie projektového riadenia je spájané s novými nepreskúmanými problémami, ktoré zvyčajne voláme projekt. Preto úspech projektového riadenia je často spájaný s konečným výsledkom projektu. Postupom času sa však ukázalo, že projektový manažment a úspech projektu nemusí byť nutne priamo súvisieť. Cieľom oboch, tak projektového riadenia ako i projektov sú rôzne a kontrola času, nákladov a pokrok, ktoré sú často cieľom projektového riadenie , by sa nemalo zamieňať s meraním úspechu projektu. Skúsenosti ukázali, že je možné dosiahnuť úspešný projekt, aj keď vedenie nebolo dobré a naopak.

Definícia

Aby bolo možné rozlišovať medzi projektom a projektovým riadením je potrebné analyzovať rozdielnosť týchto dvoch termínov. Projekt možno považovať za prostriedok na dosiahnutie určitého cieľa, ktorý zahŕňa celý rad činností a úloh, ktoré spotrebúvajú zdroje. Je potrebné, aby bol dokončený v stanovenej špecifikácii, ktoré majú určitý začiatok a dátumu ukončenia. Na rozdiel od projektu, je projektový manažment definovaný ako proces riadenia na dosiahnutie cieľov projektu. Využívajúc existujúcu organizačnú štruktúru a zdroje, sa snaží riadiť projekt aplikáciou nástrojov a techník, bez toho, aby narušila prevádzka firmy, inštitúcie Funkcia projektového manažmentu zahŕňa definovanie požiadaviek na prácu, ktorou

sa ustanovuje rozsah práce, rozdelenie zdrojov, plánovanie práce, monitorovanie priebehu prác a nastavenia odchýlky od plánu.

Spočiatku sa nám môže zdať, že tieto dve definície sa prekrývajú, nakoľko tak projekt ako aj projektový manažment sú silne orientované na dosiahnutie úspech. Významný rozdiel spočíva v dôraze na definíciu. Projekt je zameraný na definovanie celkového prínosu pre spoločnosť. Tento prínos môže byť finančný, marketingový alebo technický, a je dlhodobý. Projektový manažment je zameraný na plánovanie a kontrolu. Sústreďuje sa na včasnosť dodávok, rozpočtových nákladov a príslušných výkonových štandardov.

Úspech alebo neúspech projektu

Definícia projektu naznačila, že je spojený s orientáciou na vyššie a dlhodobejšie ciele. Dôležité parametre v rámci cieľov projektu bude návratnosť investícií, ziskovosť, konkurencieschopnosť a postavenie na trhu. K najdôležitejším faktorom ovplyvňujúcim úspešnosť projektu patria:

- reálny cieľ;
- konkurencieschopnosť;
- spokojnosť zákazníka;
- definovanie cieľa;
- ziskovosť;
- dostupnosť na trhu;
- proces implementácie;
- vnímaná hodnota projektu.

Iba dve z týchto položiek z tohto zoznamu sa budú pohybovať priamo v rámci rozsahu projektového manažmentu. Jedná sa o cieľ a implementáciu procesu. To znamená, že projektový manažment a jeho techniky sú iba podmnožinou širšieho kontextu projektu. Projektový manažment tak hrá dôležitú úlohu pri úspechu projektu, ale táto úloha je ovplyvnená mnohými ďalšími faktormi mimo priameho riadenie projektového manažéra. Toto vysvetľuje, prečo projekty môžu uspieť, alebo zlyhať nezávisle od procesu projektového manažmentu.

Úspech alebo neúspech projektového manažmentu

Definícia projektového riadenia predpokladá kratší termín a ďalšie špecifické podmienky pre dosiahnutie úspechu. Výsledky úspechu projektového manažmentu môžu byť viaceré. Patria sem ukazovatele dokončenia rozpočtu, splnenie harmonogramu projektu, zodpovedajúce štandardy kvality, splnenie cieľa projektu. Medzi faktory, ktoré môžu spôsobiť, že projektový manažment nedosiahnuť úspech patria:

1. nedostatočný základ pre projekt;
2. nevhodný človek ako projektový manažér,
3. nedostatočne definované úlohy;
4. nedostatok techník projektového manažmentu;
5. nevyužívanie manažérskych techník;
6. projekt nevyužíva plánovanie;
7. nedostatočný vzťah k projektu.

Tieto faktory naznačujú, že úspešný projektový manažment vyžaduje plánovanie so záväzkom dokončiť projekt, skúseného projektového manažéra; dostatok času na definovanie projektu, správne plánovanie aktivít v projekte, zaistenie správnych a zodpovedajúcich informačných tokov. Záverom treba povedať, že je nevyhnutné rozlišovať medzi úspechom projektu a úspechom projektového manažmentu. Dobrý projektový manažment môže prispieť k úspechu projektu, ale je nepravdepodobné, že by mohol zabrániť jeho zlyhaniu. Taktiež treba zdôrazniť, že projekt môže byť úspešný aj so slabším projektovým

manažmentom. Techniky a metódy projektového manažmentu pomáhajú zabezpečiť úspešnú realizáciu projektu, ale ak je projekt od samého začiatku spojený so zásadnými nedostatkami, je málo pravdepodobné, že techniky samé od sebe zachránia projekt. Formálne metódy projektového manažmentu ponúkajú rámec pre riadenie tohto procesu, ktorý poskytuje rad prvkov - šablón a postupov ako riadiť projekt prostredníctvom jeho životného cyklu: Kľúčové prvky sa skladajú z:

- Jasného definovanie projektu ,
- Rozdelenia projektu až na zvládnuteľné úlohy a úrovne.
- Riadenie projektu prostredníctvom
- ich úrovní využívajúc definíciu projektu ako základu,
- Zvýraznenie rizík a rozvoj postupov na ich riešeniu
- Poskytnutie mechanizmov na riešenie otázok kvality.
- Objasnenie úloh ako základ pre efektívnu tímovú prácu.
- Potreba zabezpečiť zodpovednosť a efektívna komunikácia

Individuálna zodpovednosť

Vzhľadom na jasný rozdiel medzi projektom a projektovým manažmentom, znamená tiež rozdielnosť individuálnej zodpovednosti za úspech v oboch oblastiach. Analýzy potvrdzujú, že hlavným faktorom pre úspešný projektový manažment, je projektový manažér a tím , ktorí sa stali ústredným bodom v integrovanej zodpovednosti. Dokončenie projektu vyžaduje vstup rôznych skupín, vrátane klienta, projektového tímu, materskej organizácie, výrobcu a koncového užívateľa. Klient je taktiež zodpovedný za tieto rozhodnutia a preto má dôležitú úlohu v určovaní úspechu. Každá strana mám úlohu v definovaní a určení úspechu. Všetci majú konkrétne úlohy a povinnosti, ktoré musia spĺňať, s cieľom dosiahnuť úspech. Projektový tím bude formovať vykonávanie projekt. Je dôležité, aby tím použiť správne techniky riadenia, aby zabezpečili, že plánovanie, riadenie a komunikačné systémy sú na správnom mieste. Bez týchto systémov by koordináciu a kontrola všetkých jednotlivcov a zdroje v rámci tímu bola ťažká.

Prekrývania medzi projektom a projektovým manažmentom

Ako sme už naznačili v úvode, dochádza k prekrývaniu medzi pojmami projektový manažment a projekt v tom, že prvý je podmnožinou druhého. Napriek tomu však existujú medzi nimi v praxi rozdiely, ktoré vznikli z týchto troch dôvodov:

1. Časový rámec - úspech projektu je obyčajne spojený s konečnou fázou projektového riadenia. Až v tejto dobe budú známe znalosti o úspechu projektového riadenia, nakoľko rozpočet, harmonogram a kvalita môžu byť zmerané
2. Zmätok cieľov - ciele úspechu projektu a úspechu projektového manažmentu sú často vzájomne prepojené. Namiesto toho, aby sa jasne identifikovali ako samostatné skupiny, sú často uvedené ako jeden homogénny súbor.
3. Jednoduché meranie - dva z cieľov v rámci projektového manažmentu sú bežné vo všetkých projektoch a možno ich ľahko kvantitatívne merať. Jedná sa o súlad rozpočtu a časový plán. Vzhľadom na tieto ľahko identifikovateľné opatrenia je ľahšie sa sústrediť na projektový manažment projektu a jeho úspech ako na širšie súvislosti projektu. Mnohé z cieľov projektu majú tendenciu byť buď kvalitatívne a nie ľahko objektívne merateľné alebo byť dlhodobejšie a nie byť okamžite merateľné. Z tohto dôvodu je preto vhodné použiť na meranie úspechu projektového manažmentu mieru determinujúcu celkový úspech projektu.

Záver

Týmto príspevkom sme sa snažili analyzovať skutočnosť, že prekrývanie pojmov projekt a projektový manažment často spôsobuje zmätok, ktorý vyplýva zo spoločného používania týchto pojmov. Má tiež za cieľ pokúsiť sa poukázať, ako sú ciele projektu a projektového manažmentu rozdielne. Dôraz sa kládol na to, že projektový manažment je spojený s dosiahnutím špecifických a krátkodobých cieľov v porovnaní so širšími cieľmi projektu. Na to, aby bol projekt za úspešný, že musí najprv dobre zvolená úloha projektového manažmentu riadenia v rámci projektov, a táto úloha musí byť umiestnená v kontexte širšieho projektu spolu s ďalšími vonkajšími kritériami. Po druhé, projektový manažér musí umožniť klientovi, aby aktívne prispel do plánovania a výroby a zároveň projektový tím zapojenie musí byť zapojený do fázy využitia. A nakoniec, musíme vždy mať na pamäti, že úspešné techniky projektového riadenia prispejú k dosiahnutie projektov, ale projektový manažment nebude môcť zastaviť projekt od jeho neúspechu.

LITERATÚRA

1. BODDY, D. *Managing Projects – Building and Leading the Team.* Harlow, Prentice Hall, 2002.
2. DAVIES, A., HOBDAY, M. *The business of projects: Managing innovation in complex products and systems*. Cambridge : Cambridge University Press, 2005.
3. KREMEŇOVÁ, I. a kol. *Projektový manažment*. Žilina : EDIS, 2009. ISBN 9788055401485.
4. MAJTÁN, M. *Projektový manažment*. Bratislava : Sprint dva, 2009. ISBN 9788089393053.
5. EDWARDS, P. J. AND BOWEN, P. A. *Risk Management in Project Organisations.* Oxford, Elsevier, 2005.
6. LACKMAN, M. *Controlling the project development cycle, tools for successful project management system management*. 1987. p. 16 -28.
7. POSNER, B. Z. *What it takes to be good manager*. Project Management Journal 28 p. 51-54.
8. TURNER, J. R. *'Towards a theory of project management: the nature of the project*'. International Journal of Project Management, 2006.vol. 34, no. 1, pp. 1–3.

Address & ©

doc. Ing. Ľubomíra GERTLER, PhD.
Katera financií. Národnohospodárska fakulta
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemská cesta 1, 852 35 Bratislava
Slovenská republika
lugertler@hotmail.com

doc. Dr. Ing. Anna POLEDNÁKOVÁ
Katedra podnikových financií
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemská cesta 1, 852 35 Bratislava
Slovenská republika
polednak@euba.sk

prof. Ing. Božena HRVOĽOVÁ, CSc.
Katedra podnikových financií
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemská cesta 1, 852 35 Bratislava
Slovenská republika
hrvolova@euba.sk

POTŘEBUJÍ VZDĚLÁVACÍ INSTITUCE MANAGEMENT A MARKETING?

Are educational institutions in need of management and marketing?

Marie HESKOVÁ

ABSTRAKT
Příspěvek se věnuje problematice uplatnění marketingu ve vzdělávacích institucích. Na trhu vzdělávání dochází k řadě změn. Největší konkurenční boj začal od akademického roku 1999/2000. Na český trh terciárního vzdělávání vstoupily soukromé vysoké školy. Trh vzdělávacích služeb není trhem v běžném slova smyslu. Konkurence postupně zesiluje po roce 2004 vstupem zahraničních vysokých škol. Změny vyvolávají nutnost profesionalizace marketingu a managementu v řízení vzdělávacích institucí.

Klíčová slova
marketing management, marketing myopia, marketing škol, konkurence, marketingový mix

ABSTRACT
The article deals with problems of marketing use and application in educational isntitutions. There have happened many changes on the market of education. The market of education is not a market in common meaning. Since the academical year 1999/2000 there has started the strongest competitive fight for students at secondary and higher level of education. Private subjects have also entered tertiary education, since 2004 competition has gradually strengthen by entry of foreign universities. These changes encourage the necessity of professionalization of marketing and management in educational institutions.

Key words
marketing management, marketing myopia, school marketing, competition, marketing mix

Téměř u všech soukromých subjektů jsou aktivně využívány nejnovější poznatky z oblasti managementu a marketingu pro řízení, u veřejných institucí je to spíše výjimka. Toto tvrzení lze celkem logicky vysvětlit skutečností, že soukromé subjekty trhu podstupují v případě neúspěchu vlastní soukromé riziko, riskují své soukromé zdroje a mnohdy i vlastní existenci.

V této souvislosti se nabízí otázka: *zda vzdělávací subjekty, resp. veřejnoprávní instituce poskytující vzdělávací programy a služby potřebují investovat do managementu a marketingu a zda takové náklady nebudou pouze plýtváním peněz, kterých je jak všichni víme, ve školství nedostatek?*

O nutnosti měnit dosavadní přístup k nabídce vzdělávacích služeb mluví několik skutečností. Jde o tendence, které se netýkají pouze českého vzdělávacího trhu, ale najdeme je napříč v zemích s vyspělou tržní ekonomikou. Příčinami těchto změn je rostoucí konkurence (vzrůstající počet vzdělávacích subjektů), tempo technologického pokroku, posilující postavení zákazníků (studentů), kteří opouštějí svou tradiční roli pasivního příjemce vzdělávacích služeb a mají možnost širokého výběru vzdělávacích institucí, dále to jsou demografické vlivy, ekonomické a hospodářské problémy.

V době ekonomických a hospodářských výkyvů musí komerční, ale i neziskové subjekty čelit situacím, na které nebyly dosud připravené. Vzdělávací subjekty[1] musí bojovat v tvrdém konkurenčním prostředí o své „klienty“ – tedy potenciální studenty. Aby byly vzdělávací subjekty schopny získávat nejen kvalitní zájemce o studium, ale i o dostatečné zdroje pro své fungování, musí vynakládat značné úsilí a měnit zažité přístupy, které byly uplatňovány v období, kdy byla větší poptávka po vzdělávání (nepůsobily soukromé vzdělávací instituce, nebyla nepříznivá demografická křivka apod.).

Na českém trhu vzdělávání se konkurence začala rozvíjet teprve po roce 1989, kdy vysoké školy nabyly opět svých akademických práv a svobod. Největší konkurenční boj však začal až od akademického roku 1999/2000, kdy začaly na českém trhu terciárního vzdělávání působit soukromé vysokoškolské subjekty. Nabídka vzdělávání na českém trhu se dále rozšířila o zahraniční subjekty působící na českém území a studenti mají i více možností studovat přímo v zahraničí. Přes zmiňovaný růst konkurence je stále patrné, že pro řadu českých škol je stále typická rigidita a někdy až rezistence ke změnám.

V českém prostředí byla teorie zaměřená specificky na oblast managementu a marketingu škol (vzdělávacích institucí) rozvíjena teprve po roce 1990, resp. její aktivní implementace ve vzdělávacích subjektech nastala až po roce 2000. V západní Evropě se první autoři začali věnovat uvedené problematice od druhé poloviny dvacátého století, v USA ještě téměř o deset let dříve. Vedle světových autorů např. Kotler, Lockhart či Hatton se začínají objevovat práce českých odborníků specificky zaměřené na marketing a management škol např. Světlík.

Dodnes však chybí komplexní zpracování a ucelené analýzy problematiky vzdělávacího trhu jako celku. K aktuálnosti tohoto tématu v českém prostředí přispívá neustále se zvyšující konkurence vysokoškolských institucí, snižující se počet absolventů středních škol a zároveň nestabilita prostředí, která je ohrožována i v důsledku celosvětových hospodářských výkyvů.

Trh vzdělávacích subjektů (bez ohledu na to, zda se jedná o instituce základního vzdělávání, středoškolského vzdělávání, nebo právě instituce vzdělávání terciárního) není trhem v běžném slova smyslu. Přes veškerá nezpochybnitelná specifika jde o trh poskytující produkt ve formě služby (v mnohých případech jde o komplexní produkt – službu, zahrnující další komplementární produkty a doplňkové služby). Podle Kotlera se jedná o převažující službu s doprovodnými výrobky a službami (Kotler, Keller, 2007). Služby terciárních i ostatních typů vzdělávání nesou znaky jak veřejného, tak soukromého statku. Pokud budeme trh podrobněji charakterizovat, můžeme ho označit jako speciální druh trhu označovaný jako „trh sui genesis“, tedy trh s rozsáhlými specifickými zvláštnostmi. Klasické tržní mechanismy jsou ve fungování takového trhu poněkud omezeny, a to i v případě zajištění nabídky vzdělávacích služeb soukromým subjektem. V této souvislosti může docházet k selhávání „modifikovaného“ trhu, kdy jako hlavní důvody selhání tržního fungování může být např. nízká úroveň informovanost o kvalitě poskytovaných služeb, problém vlastního nekritického ohodnocení kvality služeb, regionální či místní rozsah fungování některých subjektů, různá omezení v ubytovacích a stravovacích kapacitách apod. (Světlík, 2009). Největší problémovou oblastí trhu vzdělávání (nejen terciárního), je problém nefunkčnosti jednoho ze základních parametrů fungování trhu, a to ceny (resp. cenového mixu). Cena jako jedno ze „4P“ základního marketingového mixu nemůže být plně využita v rámci marketingového managementu především v případě poskytování vzdělávací služby terciárním typem veřejného sektoru.

Největší „konkurenční boj“ se bezpochyby projevuje na úrovni vysokoškolského

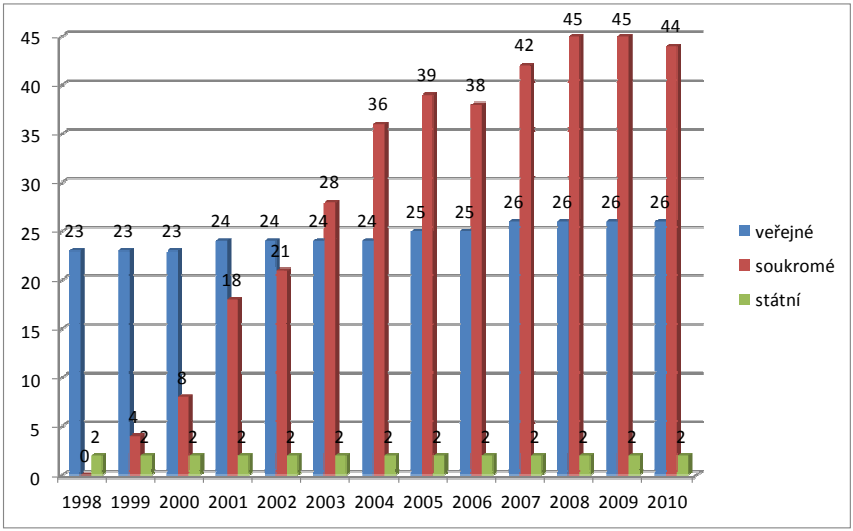
[1] Příspěvek je především směrován na situaci terciárního vzdělávání.

vzdělávání. V moderním světě se i vysokoškolské instituce dostávají v boji o své „klienty“ (studenty), do pozice, kdy musí vynakládat značné úsilí na získání potřebného počtu kvalitních zájemců o studium. Konkurenčnímu tlaku dosud byly vystaveny především soukromé vysokoškolské subjekty, ale i státní a veřejné vysoké školy se postupně začínají do konkurenčního boje o studenty zapojovat. Dále připomeneme, že na českém trhu vysokoškolského vzdělávání působí další faktor a to konkurence zahraničních vysokoškolských institucí. Konkurence postupně zesiluje po roce 2004 (po vstupu ČR do EU). Vznikla možnost získávat vysokoškolské diplomy na zahraničních vysokých školách působících na území ČR nebo přímého studia na zahraničních prestižních univerzitách.

Jedním z nejdůležitějších dokumentů, který se současnou situací i budoucími trendy v oblasti terciárního vzdělávání zabývá, je Bílá kniha terciárního vzdělávání. Bílá kniha terciárního vzdělávání řeší celou řadu problémů: kvalitu absolventů, strukturu subjektů nabídky terciárního vzdělávání, stanovení kvality a komparativních výhod terciárních institucí. Nejvýznamnější jsou změny struktury financování, hodnocení vysokoškolských subjektů podle podílu výzkumu, vývoje a inovací, druh, charakter a zaměření studijních programů, které terciární instituce nabízí, možnosti a rozsah praxe studentů, rovnost šancí při získávání terciárního vzdělávání a mnohé další. Podle Bílé knihy subjekty terciárního vzdělávání mají být rozděleny na tři základní typy: výzkumné, vzdělávací a profesně orientované (Bílá kniha MŠMT, 2009).

Jak bylo zdůrazněno, na českém trhu na straně nabídky služeb terciárního vzdělávání najdeme vedle státních, veřejných univerzit i soukromé vysoké školy. Podle informací Ústavu pro informace ve vzdělávání se za 12 let jejich počet zvýšil na 44. V roce 2010 na českém trhu terciárního vzdělávání najdeme celkem 72 vysokoškolských subjektů (2 vysoké školy - státní, 44 soukromých a 26 vysokých škol veřejných vysokých škol).

Vývoj počtu veřejných a soukromých VŠ v letech 1998 až 2010



Pramen: Statistika MŠMT, Ústav pro informace ve vzdělávání, 2011

Samotná statistika počtu subjektů na straně nabídky vysokoškolského vzdělávání ukazuje, že bude sílit konkurenční boj, a to jak v oblasti boje o studenta, tak v oblasti boje o finanční prostředky na zajištění fungování všech činností chodu vysokoškolských institucí.
Jak již bylo uvedeno, atributem limitujícím trh vzdělávání je nepříznivý demografický vývoj. Pro demografický vývoj ČR je v posledních letech typická klesající demografická křivka, u níž je v následujících letech očekáván prudký pokles. Podle demografického modelu ČSÚ bude v ČR 130 763 devatenáctiletých (2012), tedy potenciálních zájemců o studium na vysoké škole. V roce 2015 však dojde k poklesu této věkové skupiny na 97 944. K zvýšení počtu devatenáctiletých dojde až od roku 2021. Do skupiny potenciálních studentů je nutné započítat i poptávku populace středního věku se zájmem o kombinované a distanční formy studia, rozšiřování univerzit třetího věku a další formy celoživotního vzdělávání.

Dalším faktorem, který ovlivní činnost všech vysokých škol, resp. veřejných vysokých škol, je předpokládaná a diskutovaná změna systému financování, která nově předpokládá financování v závislosti na kritériích kvality, (vědeckých výsledcích i mezinárodní mobility studentů, atd.).

Naznačené změny působící na český vzdělávací trh, resp. trh terciárního vzdělávání naznačují, že vzdělávací subjekty bez rozdílu charakteru budou nuceny přistoupit i k implementaci manažerských nástrojů, které byly až doposud prioritní záležitostí klasických podnikatelských subjektů.

S prudce rostoucí konkurencí budou vzdělávací subjekty nuceny efektivněji využívat celou řadu strategických nástrojů z oblasti marketingu i managementu. Tento trend je zvláště patrný u soukromých vysokých škol. Vysoké školy budou muset na studenty nahlížet jako na klienty, se kterými budou budovat svoji konkurenční pozici, image a postavení. Změna vztahu vysokoškolských institucí ke studentům souvisí i s kvalitou nabízených programů, za které jsou ochotni uhradit odpovídající školné. Veřejné vzdělávací instituce zpočátku spoléhaly pouze na dobré jméno a tradici, a postupně musejí do svých aktivit zahrnovat také marketingové nástroje a nástroje komunikace. Marketing má celou řadu využití např. v oblasti získávání kvalitních studentů, podpory a zlepšování image vysokoškolské instituce, nachází využití i v procesech týkajících se interní problematiky řízení školy. V některých případech především veřejných vysokých škol dodnes přetrvává pocit, že jejich postavení je natolik silné, že stále ještě není nutné investovat do marketingu.

I mnozí zahraniční autoři (Kotler, 2002, Lockhart 2005) upozorňují na problém tzv. fenoménu „Marketingu myopia“, který je pro oblast vzdělávacích institucí typický. Vzdělávací subjekty se mnohdy zaměřují pouze a výhradně na stávající programy a jejich rozvoj, neberou v úvahu požadavky trhu, resp. nezkoumají přání zákazníků.

Vedle nutnosti profesionalizace marketingu v řízení vzdělávacích subjektů, je třeba rozvíjet i dovednosti z oblasti managementu, resp. projektového managementu[2]. Projektový management představuje základní nástroj manažerské práce a lze ho vnímat jako důležitou součást procesu efektivního řízení vysokoškolských subjektů. Jak naznačuje příklad projektového managementu, tak pouze sehraný a kvalitní tým může dosáhnout excelence a být lepší než konkurence.

Závěrem odpověď na položenou otázku, „zda vzdělávací instituce mají využívat management a marketing ve své činnosti“. *ANO, musí a to bez rozdílu, zda jde o vzdělávací subjekty veřejnoprávní nebo soukromé, dále je nutné dodat, že náklady spojené s profesionalizací řízení nebudou zbytečné.* Na trhu vzdělávání by měly obstát vzdělávací

[2] Příklad efektivního použití projektového managementu lze demonstrovat na příkladu depa formule 1. Nástroje mechaniků jsou ve všech kójích depa stejné, ale sehranost týmu, komunikace mezi jeho členy, znalost vozu a všech činností, které je třeba udělat, rozhodují o tom, kdo se zdrží v depu nejméně a tím ovlivní celkové umístění vozu v závodě.

instituce i v nepříznivých podmínkách, které mají nabídku kvalitních studijních programů, kvalitní a profesionálně zdatný kolektiv pracovníků, absolventy o které je na trhu zájem a jsou schopny prokázat výstupy v oblasti vědecko-výzkumné a tvořivé práce. Uvedené výsledky bez profesionální aplikace managementu a marketingu není možné trvale dosahovat.

LITERATURA

1. DONELLY, J. H. at al. *Management.* Praha : Grada Publishing,1997. ISBN 80-7169-422-3.
2. HESKOVÁ, M. *Projektový management, teorie a praxe*. České Budějovice : VŠERS. 2010.
3. LOCKHART, M. J. *How to Market Your School: A Guide to marketing, public relations, and communication for school administrator*. Lincoln : BPOD, 2005. ISBN 978-0-595-36133-5.
4. KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. vydání, Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
5. PIROŽEK, P. *Management projektu a změny.* Jindřichův Hradec : VŠE FM, 2003.
6. SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha : ASPI, 2006. ISBN 80-7357-176-5.
7. SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. 2. vydání. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2009. ISBN 978-80-7357-494-9.
8. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.

Address & ©

doc. Ing. Marie Hesková, CSc.
Katedra managementu a marketingu služeb
Vysoká škola evropských a regionálních studií
Žižkova 6, 370 01 České Budějovice
Czech Republic
heskova@vsers.cz

ZVÝŠENÍ ODBORNÝCH KOMPETENCÍ UČITELŮ V PROFILOVÝCH ZEMĚDĚLSKÝCH PŘEDMĚTECH

Rise of professional competency of teachers in essential agronomical subjects

Aleš HRADEČNÝ

ABSTRAKT
Článek se zabývá řešením realizace projektu: „Zvýšení odborných kompetencí učitelů v profilových zemědělských předmětech“. V rámci projektu jsou přepracovávány metodiky výuky odborných předmětů na středních zemědělských školách,nebo na středních školách vyučujících agropodnikání nebo příbuzné obory tak, aby vyhovovaly potřebám současné praxe a proškolení pedagogických pracovníků, jak s metodikami pracovat. Pro učitele bude zpracován zároveň e-learningový program využitelný celou cílovou skupinou, tj. pedagogickými pracovníky výše uvedených škol.

Klíčová slova
projekt, odborné kompetence učitelů, profilové předměty

ABSTRACT
The contribution deals with the realisation of project: „Rise of professional competency of teachers in essential agronomical subjects“. Within the project tuition methodologies of technical subjects at secondary agricultural and other agronomical schools are rewritten. These should suit the needs of current practice and vocational training of pedagogical staff. For teachers there will be treated an e-learning schedule available for the target group, it means for pedagogical staff above mentioned schools.

Key words
project, professional competence of teachers, profile objects

Realizace projektu: „Zvýšení odborných kompetencí učitelů v profilových zemědělských předmětech“.

Dlouhodobý nedostatek aktuální studijní literatury pro žáky v oboru se rozhodla řešit profesní organizace středních odborných škol: „Asociace vzdělávacích zařízení pro rozvoj venkovského prostoru“ – (dále jen Asociace) tím, že požádala o dotaci z operačního programu „Vzdělávání pro konkurenceschopnost“, který administruje MŠMT. Ministerstvo vyhlásilo výzvu v oblasti podpory 1.3. – Další vzdělávání pracovníků škol a školských zařízení, konkrétně na podaktivitu: „Zvyšování odborných kompetencí pedagogických pracovníků škol a školských zařízení v oborech zemědělství, lesnictví a zdravotnictví“. Žádost byla schválena začátkem roku 2011 a březnu již začaly pracovat dva autorské týmy složené z vybraných učitelů odborných předmětů na středních odborných školách a z dalších odborníků.

Základním cílem projektu je komplexně přepracovat metodiky výuky odborných předmětů na středních zemědělských školách,nebo na středních školách vyučujících agropodnikání nebo příbuzné obory tak, aby vyhovovaly potřebám současné praxe. K tomu byly vytvořeny výše zmíněné pracovní týmy z nichž jeden se zabývá chovem hospodářských zvířat a druhý řeší oblast pěstování rostlin.

V obsahu výuky by měly být přepracovány metodiky výuky odborných předmětů, tak aby vyhovovaly potřebám současné praxe. Projekt předpokládá vytvořit metodické příručky v tištěné i interaktivní multimediální podobě.

Projekt předpokládá provést radikální změny především ve formách výuky. Učitelé odborných zemědělských předmětů na školách si budou muset osvojit moderní vyučovací metody prostřednictvím speciálních odborných kurzů.

Cílová skupina učitelů odborných zemědělských předmětů by měla získat otevřený a snadno přístupný a modifikovatelný metodický materiál zabývající se nejnovějšími metodami výuky odborných předmětů a jejich realizací v praxi.

Očekávané výstupy celého projektu:

- Dva tištěné moduly multimediálních metodik výuky odborných předmětů – tzn. modul pro chov zvířat a modul pro pěstování rostlin. Každý modul bude mít tři kapitoly, přičemž každá je předmětem jednoho dvoudenního školení ve specializovaných školicích centrech vybavených příslušnou technikou, pomůckami a potřebným profesním zázemím (Humpolec, Tábor, Děčín, Chrudim a Rajhrad). Projekt klade požadavek, aby v metodikách byly obsaženy zásady ekologického přístupu, objevila se tam alespoň v 15% problematika životního prostředí, možnost využívání krajiny k nezemědělským činnostem a uplatnění welfare v chovech hospodářských zvířat.
- Vytvoření nových www stránek pro danou cílovou skupinu
- Dalším výstupem bude 240 (2 x 120) komplexně proškolených pedagogů, jak tyto nové metody výuky realizovat v praxi.
- Jakou odbornou problematiku budou jednotlivé týmy rozpracovávat?
- Autorský tým zabývající se chovem hospodářských zvířat:
    - Anatomie a fyziologie hospodářských zvířat
    - Obecná zootechnika
    - Speciální zootechnika – zoohygiena a veterinární prevence; zpracování zemědělských produktů
- Autorský tým zabývající se pěstováním rostlin:
    - Základní činitelé zemědělské prvovýroby
    - Agrotechnika a ochrana zemědělských plodin
    - Speciální rostlinná výroba

Každý autorský tým má 12 členů – jsou to odborníci v daných oborech. Metodiky výuky odborných zemědělských předmětů by měly být zpracovány do října 2012. Potom bude následovat etapa proškolení cílové skupiny učitelů odborných předmětů ze středních odborných škol. Budou to tři dvoudenní kurzy v celkovém rozsahu 48 hodin, které se uskuteční ve vzdělávacích centrech. Celkem má být připraveno 120 učitelů v modulů chov hospodářských zvířat a dalších 120 učitelů v modulu pěstování rostlin. Termíny školení budou voleny tak, aby co nejméně na rušovaly vzdělávací proces žáků v samotných školách.Tato etapa je časově vymezena na období od 1.11. 2012 do 31. 12. 2013.

Poslední fáze projektu bude probíhat od 1. 1. 2014 do 28.2. 2014 ve které by mělo být doladěno fungování webových stránek projektu a fungování e-learningových kurzů v řídícím systému a jejich bezproblémové využívání všemi účastníky cílové skupiny – to je učiteli odborných předmětů na středních odborných školách. V průběhu realizace projektu bude stanoven provozovatel – správce webových stránek, který je musí provozovat a udržovat po dobu nejméně pěti let. Právě díky vytvoření webových stránek, na které budou mít přístup všichni zúčastnění členové cílové skupiny, bude možné průběžně provádět aktualizace obsahu i v době po skončení projektu, což je základní předpoklad udržitelnosti projektu.

LITERATURA

Projekt OPVK „Zvýšení odborných kompetencí učitelů v profilových zemědělských předmětech“. [online]. 2012 [cit. 2012-04-13]. Dostupné z WWW: https://www.sosgsm.cz/doc/239/.

Address & ©

PhDr. Aleš Hradečný
Asociace vzdělávacích zařízení pro rozvoj venkovského prostoru
Školní 764, 396 01 Humpolec
Czech Republic
asociace@cza-hu.cz

MOTIVAČNÉ FAKTORY PRI VÝBERE PRACOVNÉHO MIESTA V PROJEKTOVOM MANAŽMENTE

Motivational factors in choosing a job in project management

Natália MATKOVČÍKOVÁ

ABSTRAKT
Súčasné výskumy poukazujú na dôležitosť motivačných faktorov pri výbere pracovného miesta. Použitím dotazníka Retention Management v kombinácii s ostatnými základnými vedeckými metódami sme získali výsledky, ktoré potvrdili predpoklad, že výber pracovného miesta podstatne ovplyvňujú motivačné faktory, napríklad zaujímavý obsah pracovnej činnosti/úlohy či materiálne ohodnotenie/plat vrátane benefitov. Vzhľadom na cieľ komparovať úlohu motivačných faktorov pri výbere pracovného miesta študentov a projektových manažérov sa dosiahol parciálny výsledok, ktorý naznačuje, že vzorka študentov pripisuje dôležitosť sociálno-psychologickým motivačným faktorom: vzťahom s kolegami. Zároveň výsledky výskumu nepotvrdili predpoklad, že výber pracovného miesta u skupiny projektových manažérov ovplyvňujú motivačné faktory ako podniková kultúra, podnikový imidž a interná komunikácia. Komparácia výskumnej vzorky naznačila prítomnosť rozdielu v štruktúre motivačných faktorov pri výbere pracovného miesta medzi študentmi a zamestnancami. Príspevok vznikol v rámci riešenia vedeckého projektu VEGA 1/0053/12.

Kľúčové slová
motivácia, motivačné faktory, materiálne ohodnotenie, projektoví manažéri, dotazník Retention Management

ABSTRACT
Current research points out the importance of motivational factors in choosing a job. Using a questionnaire Retention Management combined with other basic scientific methods we obtained results which we presented in this contribution. They confirmed the assumption that the choise of a job significantly influences motivational factors for example an interesting workload or material evaluation/salary including benefits. The aim was also to compare the importance of motivational factors in choosing a job for sample of students and project managers to achieve a partial result, which indicates that students attach the importance to the socio-psychological motivation factor: the relationships with colleagues. The research did not confirm the assumption that the choice of a job influences the motivational factors like corporate culture, corporate image and internal communication in a group of employees. Comparison of research sample indicated the presence of difference in the structure of motivational factors in choosing a job between students and employees.

Key words
motivation, motivational factors, material evaluation, project managers, Retention Management questionnaire

ÚVOD

Už pred mnohými rokmi bola motivácia predmetom výskumov mnohých autorov, ktorí sa snažili zistiť, čo ľudí motivuje a vzniklo množstvo motivačných teórií. Motivácia ako jeden zo základných predpokladov úspešnosti a efektívnej výkonnosti ľudí v pracovnom procese tvorí podstatnú časť teórie a praxe manažmentu (Szarková, 2009). Motivácia podľa

Páleníka (in Kollárik a kol., 2008) zahŕňa energizujúci aspekt, aspekt nasmerovania a aspekt perzistencie ľudského správania. Správanie je podmienené viacerými motivačnými faktormi. Ľudia môžu vykonávať istú aktivitu preto, lebo chcú dosiahnuť nejaký cieľ alebo určité vnútorné rozpoloženie (dobrý zárobok, postavenie v zamestnaní a následné prežívanie pohody a šťastia) alebo môžu vyvíjať úsilie a byť aktívny preto, lebo majú úmysel vyhnúť sa niečomu, čo by navodilo vnútorný diskomfort (stretnutie s prísnym nadriadeným). „Motivácia má napĺňať nielen požiadavky prichádzajúce zvonka, ale i potreby motivovaného človeka“ (Plamínek, 2007, 124). Z psychológie sú známe viaceré zoznamy motivačných faktorov, ktoré možno kategorizovať z rôznych hľadísk. Dôležitým hľadiskom je lokalizácia motivačných faktorov, t.j. rozlíšenie toho, či príčiny istého správania pramenia z vnútorného prežívania, alebo sú interiorizovanými vonkajšími vplyvmi. Z tohto hľadiska možno pracovnú motiváciu rozdeliť na dva typy: na vnútornú a vonkajšiu motiváciu (Armstrong, 2002; Bedrnová, Nový 2004).

VÝSKUMNÁ VZORKA

Výskumu sa zúčastnilo 160 respondentov, ktorí boli rozdelení na dve skupiny. Prvú skupinu s počtom 84 tvorili vysokoškolskí študenti 3. – 5. ročníka dennej formy štúdia sociálnej a pracovnej psychológie fakulty sociálnych a ekonomických vied Univerzity Komenského v Bratislave. Z celkového počtu 84 tvorilo výskumnú vzorku 14 mužov a 70 žien. Druhú skupinu s počtom 76 tvorili projektoví manažéri z viacerých nemenovaných firiem. Z toho 34 mužov a 42 žien. Obidve skupiny respondentov spĺňali nasledovné kritériá: vek: vekové obdobie 20 - 35 rokov, vzdelanie: vysokoškolské (štúdium na vysokej škole), jazykové znalosti: znalosť minimálne jedného svetového jazyka.

METODIKA a CIEĽ

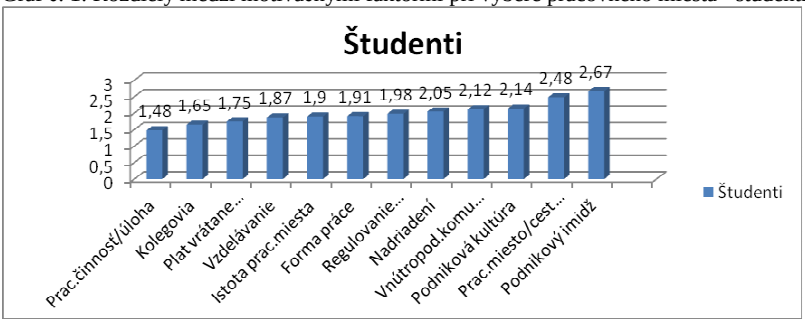
Cieľom výskumu bola analýza motivačných faktorov, ktoré sú dôležité pri výbere pracovného miesta pre skupinu projektových manažérov a skupinu študentov. Našim predpokladom bolo, že za dôležité motivačné faktory pri výbere pracovného miesta budú obe skupiny respondentov považovať faktory: 1. Činnosť/úloha, 2. Nadriadení, 3. Kolegovia, 4. Materiálne ohodnotenie/plat, 5. Kultúra podniku, 6. Interná komunikácia (Thom, Friedli, 2003). Výskumný plán bol postavený ako exploračno - verifikačný a komparačno - korelačný. Na zber údajov o motivačných faktoroch pri výbere pracovného miesta sme použili dotazníkovú metódu Retention management (autori dotazníka: Thom, Moser, 2002, úprava: Kollárik, Matkovčíková, 2010). Cieľom dotazníka Retention management je preskúmať inštrumenty, ktoré organizácia nasadzuje v službe trvalého udržania personálu. Takisto zisťuje očakávania a predstavy študentov o nástrojoch, ktoré by mali organizácie nasadiť v záujme trvalého udržania svojich zamestnancov. Zloženie samotného dotazníka pozostáva z nasledujúcich častí: 1. Činnosť/pracovné miesto, 2. Materiálna zainteresovanosť, 3. Nemateriálna zainteresovanosť, 4. Sociálna zainteresovanosť, 5. Motivačná orientácia, 6. Osobné údaje. Nazbierané dáta boli spracované kvantitatívne a vyhodnotené prostredníctvom počítačového matematicko-štatistického programu SPSS. Na vyhodnotenie získaných údajov sme použili aj metódu analýzy a syntézy procesov a javov, deduktívnu, induktívnu, komparatívnu metódu súboru študentov a zamestnancov a metódu abstrakcie.

VÝSLEDKY

Skúmali sme motivačné faktory, ktoré sú pri výbere pracovného miesta dôležité pre skupinu študentov a pre skupinu projektových manažérov (graf č.1 a graf č.2 – čím menšia hodnota Gm, tým väčšia dôležitosť motivačného faktora). Ako môžeme vidieť na grafe č.1, študenti pripisujú najväčšiu dôležitosť faktorom: 1. Pracovná činnosť/úloha (Gm=1,48), 2. Kolegovia (Gm=1,65), 3. Plat vrátane benefitov (Gm=1,75), 4. Vzdelávanie (Gm=1,87), 5.

Istota pracovného miesta (Gm=1,90), 6. Forma práce (Gm=1,91), 7. Regulovanie pracovného času (Gm=1,98), 8. Nadriadení (Gm=2,05), 9. Vnútropodniková komunikácia (Gm=2,12), 10. Podniková kultúra (Gm=2,14), 11. Pracovné miesto/cesta do práce (Gm=2,48), 12. Podnikový imidž (Gm=2,67).

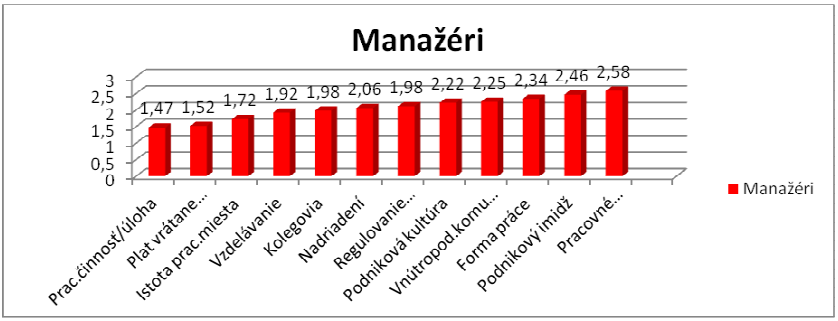
Graf č. 1: Rozdiely medzi motivačnými faktormi pri výbere pracovného miesta - študenti



Zdroj: vlastné spracovanie

Poradie faktorov dôležitých pre skupinu projektových manažérov ukazuje graf č.2: 1. Pracovná činnosť/úloha (Gm=1,47), 2. Plat vrátane benefitov (Gm=1,52), 3. Istota pracovného miesta (Gm=1,72), 4. Vzdelávanie (Gm=1,92), 5. Kolegovia (Gm=1,98), 6. Nadriadení (Gm=2,06), 7. Regulovanie pracovného času (Gm=2,11), 8. Podniková kultúra (Gm=2,22), 9. Vnútropodniková komunikácia (Gm=2,25), 10. Forma práce (Gm=2,34), 11. Podnikový imidž (Gm=2,46), 12. Pracovné miesto/cesta do práce (Gm=2,58).

Graf č. 2: Rozdiely medzi motivačnými faktormi pri výbere pracovného miesta – projektoví manažéri



Zdroj: vlastné spracovanie

DISKUSIA

Podrobili sme analýze motivačné faktory, dôležité pri výbere pracovného miesta pre skupinu študentov a pre skupinu zamestnancov – projektových manažérov. Čo sa týka poradia sledovaných faktorov, na prvom mieste sa zhodne u oboch skupín ukázal ako najdôležitejší faktor pracovná činnosť/úloha. Pre projektových manažérov sú plat vrátane benefitov a istota pracovného miesta dôležitejšie faktory ako pre študentov, ktorí uviedli za dôležitejšie vzťahy s kolegami a až následne platové ohodnotenie. Na štvrtom mieste sa rovnako u oboch skupín

ukázal faktor vzdelávanie. Vnútropodniková komunikácia sa objavila v poradí až na 9. mieste, zhodne u oboch skupín výskumnej vzorky. Najmenšiu dôležitosť pripisujú študenti podnikovému imidžu a manažéri pracovnému miestu/ceste do práce. Môžeme konštatovať, že hypotéza, v ktorej sme predpokladali, že za najdôležitejšie pri výbere pracovného miesta sa ukážu motivačné faktory: zaujímavá práca, vzťahy s nadriadenými, vzťahy s kolegami, materiálne ohodnotenie/plat, podniková/firemná kultúra a filozofia sa potvrdila len čiastočne. Získané výsledky potvrdili predpoklad, že výber pracovného miesta u oboch skupín výskumnej vzorky podstatne ovplyvňujú motivačné faktory: zaujímavý obsah pracovnej činnosti/úlohy a materiálne ohodnotenie/plat vrátane benefitov. Vzhľadom na cieľ, ktorým bola komparácia úlohy motivačných faktorov pri výbere pracovného miesta vzorky študentov a zamestnancov sa dosiahol parciálny výsledok, ktorý naznačuje, že skupina študentov pripisuje dôležitosť sociálno-psychologickým motivačným faktorom: vzťahom s kolegami. Výsledky výskumu nepotvrdili predpoklad, že výber pracovného miesta u skupiny projektových manažérov ovplyvňujú motivačné faktory ako podniková kultúra, podnikový imidž či interná komunikácia. Ani jedna zo skupín výskumnej vzorky totiž nepripisovala významnú dôležitosť týmto faktorom. Zistenia naznačujú, že obidve skupiny môžeme pri výbere pracovného miesta motivovať zaujímavým obsahom pracovnej činnosti/úlohy a materiálnym ohodnotením/platom vrátane benefitov, ktorý by zodpovedal ich výkonu, pracovnej oblasti a trhovým podmienkam. Zadané pracovné úlohy by mali znamenať pre každého zamestnanca výzvu k ich úspešnému vyriešeniu. Mali by sa vyznačovať rôznorodosťou, ako aj vysokým stupňom dôležitosti pre dosiahnutie podnikových cieľov (Tanner in Thom, Friedli, 2003). Nízku hodnotu v miere dôležitosti internej komunikácie, firemnej kultúry, filozofie a imidžu podniku môžeme pripisovať faktu, že na Slovensku je ekonomickou situáciou stále preferovaná istota a peňažné zabezpečenie na vrchole motivačných faktorov. Kultúra by mala byť v podniku systémom hodnôt, v ktorom zastáva dôležitú funkciu interná komunikácia, jej charakter a obsah. Ak firma nechce stratiť svojich najlepších pracovníkov, mala by s nimi riešiť vzniknuté problémy včas, otvorene ich s nimi prediskutovať a zapojiť zamestnancov do ich riešenia (Thom N., Friedli V., 2002).

LITERATÚRA

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, 2002.
2. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2004.
3. KOLLÁRIK, T. a kol. *Sociálna psychológia*. Bratislava : Univerzita Komenského, 2008.
4. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace.* Praha : Grada. První vydání, 2007.
5. SZARKOVÁ, M. P*sychológia pre manažérov a podnikateľov.* Bratislava : Sprint, 2009. ISBN 978-80-89393-00-8.
6. THOM, N., FRIEDLI, V. *Retention: Case Studies on High Potentials.* Bern : Institut für Organisation und Personal der Universität Bern, IOP-Verlag, 2003.
7. THOM, N., FRIEDLI, V. *Personalerhaltung. Fallstudien zur Personengruppe der High-Potentials.* Bern : Institut für Organisation und Personal der Universität Bern, IOP-Verlag, 2002.

Address & ©

Mgr. Natália Matkovčíková, PhD.
Katedra manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická Univerzita v Bratislave
Dolnozemská cesta 1, 852 35 Bratislava
Slovenská republika, **natalia.matkovcikova@euba.sk**

TEORIE A PRAXE PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU NA VYSOKÉ ŠKOLE EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH STUDIÍ

Theory and Practice of Project Management at the College of European and Regional Studies

Lubomír PÁNA

ABSTRAKT
Příspěvek se zabývá projektovým managementem na vysoké škole. Projektové řízení může škole přinést řadu výhod, jako např. zvýšení konkurenční schopnosti, zvýšení kapacity při řešení problémů, zkrácení doby řešení problémů, zlepšení dodržování plánovaných úkolů, více přehlednosti v řešené problematice, možnosti zvýšení kvalifikace pracovníků. Nese sebou ale také rizika plynoucí především z jeho rozdílnosti od běžných návyků, zkušeností a dovedností řídících pracovníků.

Klíčová slova
projektový management, projekty, vysoká škola, akreditovaný kurz, strategie

ABSTRACT
The contribution deals with project management at universities. The project management can bring many advantages to school like increase of competitivness, increase of capacitance by solving problems, time reduction of solving problems, improvement in keeping planned tasks, more clear arrangement in solved issues, possibilities in increasing of qualifikation of staff. However it brings risks which follow from the divergence of common customs, experience and skills of management.

Key words
project management, projects, university, accredited course, strategy

Výraz projektový management nebo projektové řízení vznikl překladem z anglického originálu Project management. Tento původní výraz lze do češtiny přeložit dvěma způsoby – jako řízení projektu nebo projektové řízení. Tradiční Project Management je chápán jako řízení projektů (Management of Projects). Nová idea Project Management musí být chápána jako řízení podle projektů, nebo řízení pomocí projektů (management by Projects) [1].

Rozdíl mezi běžným řízením, např. služeb a řízením pomocí projektů je v tom, že projektové řízení má přesně definovaný začátek i konec. Naproti tomu běžné řízení představuje kontinuální proces, jehož cílem je zachování řízeného objektu nebo zajištění jeho dalšího růstu. Časový horizont existence řízeného projektu není omezen a v rozhodovacích kritériích nehraje podstatnou roli, rozhodování probíhá tak, jakoby objekt měl existovat navěky. Tyto rysy projektového řízení vytvářejí potřebu specifických nástrojů a technik projektového řízení. Obvykle se však jedná pouze o úpravu běžných technik, ale nejen to, často projektové řízení vytváří zcela nové originální nástroje a postupy, které jsou buď jedinečně použity, nebo naopak přebírány do souhrnu postupu řízení obecného.

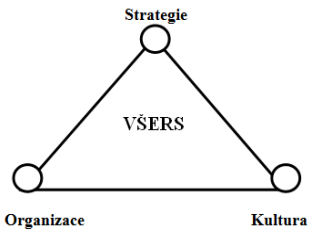
Projekty na vysoké škole můžeme rozdělit podle určitých hledisek do jednotlivých skupin. Podle složitosti na komplexní (dlouhodobé) např. existence školy, realizace studijního programu – se značným množstvím zdrojů, speciální (střednědobé), např. výzkumné úkoly, projekty Evropského sociálního fondu – s přechodnými zdroji. Jednoduché (krátkodobé), např. pobyty v rámci Erasmu, konference – malý počet zdrojů.

Podle aplikačních oblastí můžeme rozdělit projektový management na škole takto:
- Založení vysoké školy a získání státního souhlasu působit jako vysoká škola od MŠMT ČR.
- Zavedení nového studijního programu.
- Zavedení nového informačního systému.
- Příprava a zavedení nového akreditovaného kurzu (např. rekvalifikačního, kvalifikačního) na ministerstvech, které mají vlastní akreditační komise (např. Ministerstvo vnitra ČR, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, Ministerstvo školství ČR.
- Vykonání jednorázové akce, např. konference, krátkodobé školení.

Pro řízení projektu je nutno brát v úvahu čas, ve srovnání s plánem, náklady ve srovnání se stanoveným počtem a kvalitu projektu, která měří stupeň dosažení požadovaných cílů. Tyto tři základní ukazatele – čas, náklady a kvalita – jsou navzájem propojeny a je nutné hledat vyvážené řešení z hlediska preferencí školy. Tuto situaci znázorňuje Fiala [3] jako tzv. projektový trojúhelník.

Nejde však jen o to, aby škola vyváženě postupovala v čase, nákladech a kvalitě. To by bylo málo. Projektově orientovaná škola je taková, která považuje projektové řízení za organizační strategii, používá dočasné týmy (popř. organizace, či dceřiné společnosti) pro realizaci složitých procesů, řídí portfolio projektů různých typů, má specifické stálé organizace (katedry nebo oddělení) pro integrační funkce, aplikuje „nové manažerské paradigma“ (tj. školní decentralizaci, týmovou práci a spoluúčast a sebezdokonalování jedinců). Má explicitní kulturu projektového řízení a považuje sebe sama za projektově orientovanou (což se naše škola považuje).

Projektově orientovaná škola má svoji strategii, organizační strukturu a kulturu.

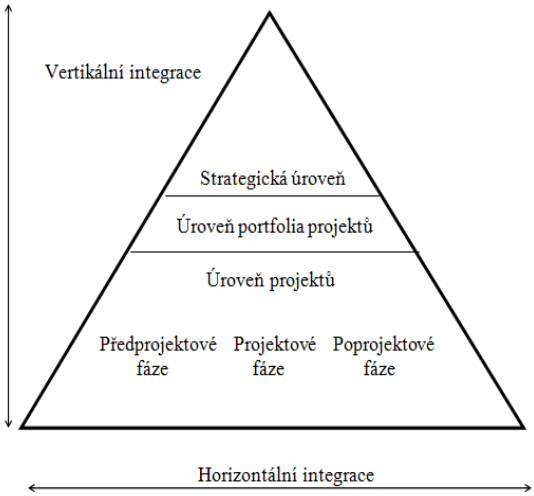


Strategie

Strategie je plán, který integruje hlavní cíle školy, postupy a posloupnosti aktivit do propojeného celku. V případě VŠERS se jedná o Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti na období 2011 – 2015. Záměr pomáhá uspořádat a alokovat zdroje školy do jednoznačného a životaschopného stavu, založeného na jejích vnitřních schopnostech a nedostatcích, očekávaných změnách prostředí a dalšího vývoje vysokého školství.

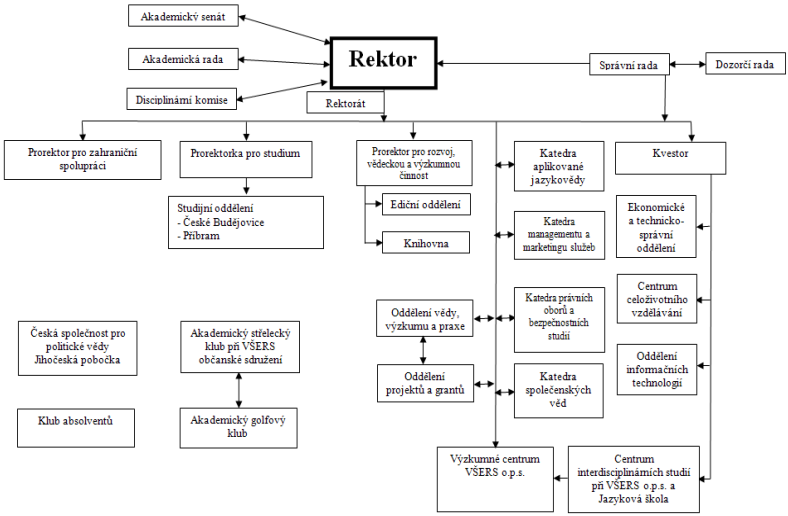
Převládající strategií v projektově orientované škole je projektové řízení. U projektového řízení dochází k integraci ve dvojím směru. V jednom směru dochází k vertikální integraci strategické úrovně, úrovně portfolia projektů a úrovně řízení

jednotlivých projektů. Ve druhém směru se integruje řízení předprojektových, projektových a poprojektových fází projektů [3].



Organizace

Projektově orientovaná škola má štíhlou a flexibilní organizaci s projekty jako základními strukturními prvky. Organizační struktura školy je navržena tak, aby co nejúčinněji vykonávala rutinní úkoly školy. Organizační schéma poskytuje zaměstnancům školy orientaci v rozdělení odpovědností a zajišťuje stabilitu a kontinuitu vztahů uvnitř školy i navenek.



Kultura

Kultura projektově orientované školy musí být v souladu s jejími strategiemi a jejich strukturami. Kulturu školy můžeme definovat jako množinu hodnot, norem a vzorů společně vytvořených a akceptovaných akademickou obcí a zaměstnanci. K integraci projektů ve škole je ve stále se měnících strukturách nutná explicitní kulturní orientace. Při sdělování vize, mise, strategii a pravidel školy poskytuje vedení školy orientaci při rozhodování a stanovuje limity pro samoorganizaci v projektech. Podle Fialy [3] jsou pro „nové manažerské paradigma“ charakteristické tyto přístupy:

- Považování organizační struktury za konkurenční výhodu.
- Týmová práce v plochých organizacích (jak vyplývá z organizačního schématu školy, jsme plochou organizací).
- Spojité a nespojité organizační změny (které se odráží ve Statutu školy).
- Posílení pravomoci zaměstnanců (vyplývající ze Statutu školy).
- Orientace na procesy.
- Orientace na zákazníka (v našem případě na studenta).
- Síťové propojení se studenty (studijní informační systém).

Závěr

Projektové řízení může škole přinést řadu výhod, jako např. zvýšení konkurenční schopnosti, zvýšení kapacity při řešení problémů, zkrácení doby řešení problémů, zlepšení dodržování plánovaných úkolů, více přehlednosti v řešené problematice, možnosti zvýšení kvalifikace pracovníků. Pro pracovníky školy je přínosem projektového řízení možnost dalšího osobního rozvoje, lepší orientace v úkolech a cílech školy, seznámení se s novými pracovními formami apod. Přes tyto nesporné přednosti projektového řízení je nutné si

uvědomit, že projektové řízení sebou nese i rizika plynoucí především z jeho rozdílnosti od běžných návyků, zkušeností a dovedností řídících pracovníků. Proto je nutné před rozhodnutím, zda řešený problém má být definován a řešen jako projekt, zvážit všechny faktory použitelnosti, či vhodnosti projektu.

Vedle projektového řízení je součástí školy také výuka managementu obecně a projektového managementu zvlášť. Zásady projektového managementu se prolínají do výuky celé řady přednášených předmětů, např. Bezpečnostní management, Destinační management a marketing, Environmentální služby a management, Finanční řízení podniku, Krizové řízení, havarijní plánování a ochrana obyvatelstva, Krizové projekty, Management, Management veřejné správy, Personální management, Politický marketing, Regionální politika a regionální plánování, Řízení a manažerské dovednosti, Teorie a management služeb, Teorie a praxe řešení konfliktů, Tvorba projektů a jejich financování (více Pána, 2012, 5-6).

LITERATURA

1. DOLANSKÝ, V. a kol. *Projektový management.* Praha : Grada, 1996. 372 s. ISBN 80-7169-287-5.
2. DUŠEK, J., ŠVEJDA, G., PÁNA, L. et al. *Aktualizace dlouhodobého záměru vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti na Vysoké škole evropských a regionálních studií, o.p.s. na rok 2012*. Č. Budějovice : VŠERS, 2011. 30 s. ISBN 978-80-87472-08-8.
3. FIALA, P. *Projektové řízení, modely, metody, analýzy.* Praha : Professionalpublishing, 2004. 276 s. ISBN 80-86419-24-X.
4. PÁNA, L. Projektový management v teorii a praxi vysoké školy. In *Věc veřejná č. 2/2012*. Č. Budějovice : VŠERS, 2012. s. 5-6. ISSN 1214-2719.
5. ŠVEJDA, G., DUŠEK, J. a kol. *Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové a inovační, umělecké a další tvůrčí činnosti na Vysoké škole evropských a regionálních studií, o.p.s. na období 2012 - 2015*. Č. Budějovice : VŠERS, 2010. 121 s. ISBN 978-80-86708-96-6.
6. ZONKOVÁ, Z. *Projektové řízení.* Ostrava : Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 1997. 128 s. ISBN 80-7078-423-7.
7. *STATUT* Vysoké školy evropských a regionálních studií

Address & ©
doc. Dr. Lubomír Pána, Ph.D.
Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s.
Žižkova 6, 370 01 České Budějovice
Czech Republic
pana@vsers.cz

STRATÉGIA VYSOKOŠKOLSKÉHO VZDELÁVANIA

Strategy of university education

Karol POLÁK

ABSTRAKT
Školy na Slovensku sú v súčasnosti najmä vysoké školstvo v neblahom dedičstve zo zdrojov z nedávnej minulosti, ale aj z prítomnosti. Zatiaľ sme neriešili výber učiva, rozsah z planetárnych poznatkov, kompetenčné znalosti absolventov za študovaný ŠO alebo ŠP pre uplatnenie sa na globálnom trhu práce ani obnovu učiteľstva odvodeného od praxe (pre masové VŠ) a od vedy (pre výberové univerzity) a ich excelentné vedecko-výskumné zjednotené súčasti (pre vedu, excelentné univerzity + univerzity).

Kľúčové slová
planetárne poznatky, kompetenčné znalosti a zručnosti, globálny trh práce, kurikulárna reforma, certifikácia, atestácia, postgradualizácia, biznismen, inštitúty, kolégiá, excelentné, odbory, programy, kurikulá

ABSTRACT
At Universities and colleges in Slovakia we can see nowadays what bad they inherited from the past and recent past. Up to now we have not solved the choice of curriculum that should be taught, the range of planetary knowledge, competent knowledge of graduates from the study programme for application at the global labour market, not even restoration of teachers deducated from practice (for mass universities) and from science (for excellent universities) and excellent scientific unified parts (for science, excellent universities + other universities).

Key words
planetary knowledge, competent knowledge and skills, global labour market, reform of curriculum, certification, attestation, postgradualisation, businessman, institutes, colleges, excellent programmes, curriculum programmes

A) NOVÉ ŠKOLSTVO

Pohľad na stratégiu nového školstva s rešpektovaním ústavne garantovanej demokratickej zásady „rovnosti šancí“ poukazuje nasledujúca schéma od nultých ročníkov až po ďalšie tzv. celoživotné vzdelávanie..

Treba len veriť, že reťazce základných škôl (ZŠ) – s atestovaným ukončením ev. vyučením techniky a ekonomiky v Inštitútoch (T) a humanity kolégiách (H), ktorým súkromné firmy dávajú obsahové podnety pre plné uplatnenie v spoločenskom živote živnostiach, družných prácach a službách.

Reťazce stredných škôl (SŠ) s komplexnou anglickou diverziou a maturitou pre rôzne zamerania sú orientované:

- pre prírodné vedy a kozmos,
- pre materiály a technológie,
- pre humanitné a edukačné vedy,
- pre spoločensko-politologické vedy,
- gymnaziálne štúdiá začínajú od 4. roč. ZŠ s možnosťou štúdia v nadstavbách po maturite, ale aj s možnosťami výberu štúdií na masových - 50% dobrých na masových VŠ, 20 % veľmi dobrých na výberových Uni a 10 % pre talentovaných na exc. Uni. Ide o to

podchytiť talenty, lebo na exc. výskum ani tak netreba ihneď peniaze ako múdrych ľudí. Preto ten výber dobrý (VŠ), veľmi dobrý (Uni) a výborný (exc. Uni).

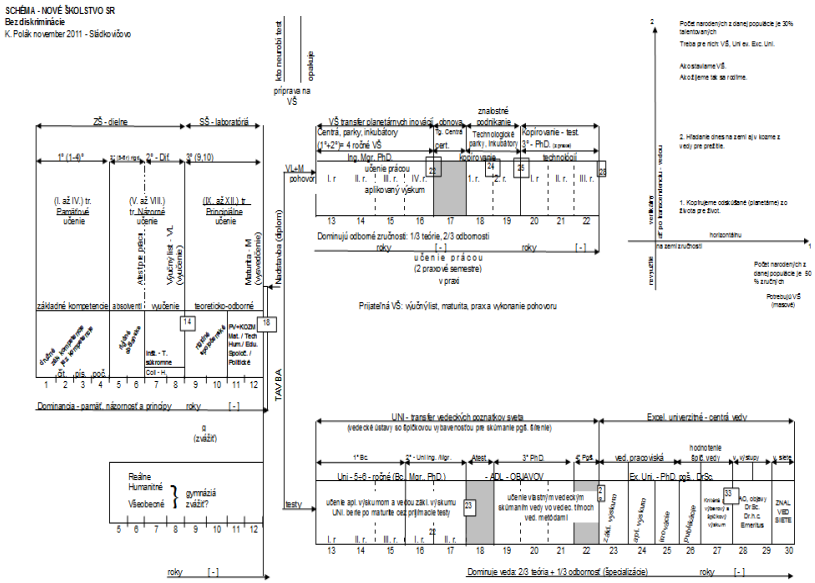
Reťazce VŠ, Uni., Exc. Uni sú odstupňované pre kopírovanie (VŠ), výskum (Uni) a špičkovú vedu (exc. Uni). Absolventi majú možnosti pre obnovy vzdelania tzv. viacnásobné celoživotné možnosti získania obnovenej alebo novej kvalifikácie v študovanom ŠO (alebo ŠP alebo KŠP) na:

1. VŠ – certifikáciou (Bc_{cert}),
2. Uni – atestáciou (Mgr_{atest}, Ing_{atest}),
3. Exc. Uni – postgradualizáciou ($PhD_{pgš}$).

Odborná, alebo nová kvalifikácia sa zapíše do profesijnej knižky ktorá je obrazom celoživotných ciest vo vzdelaní a vzdelávaní. Podľa naj vieme, kto je kto.

Na VŠ majú študenti možnosti dodatkových štúdií na profesie absolvent – podnikateľ, ktorý po inkubátorovom podnikaní z vedeckých inovácií budú zakladateľmi mikro, malých a stredných podnikov v znalostnej ekonomike (biznismeni - bs).

Na exc. Uni majú študenti možnosti postgraduálnych štúdií pre nové vedné oblasti, pre výchovu výskumníkov rôznej triedy vedeckosti alebo pre osvojenie rôznych nástrojov duševnej a experimentálnej práce vo vedeckých laboratóriách.



B) Text k schéme nové školstvo

ZÁKLADNÉ ŠKOLY

- so svojimi výrobnými dielňami, kabinetmi a nadväznými inštitútmi (T)[1] alebo Collégiami (H)[2] ako u súkromných firiem za určených podmienok,
- 1-4 rok – základy kompetencie (čítanie, písanie, počítanie), jazyka a komunikácie (od 4 roku môžu pokračovať na 8 ročnom gymnáziu),
- 5-6 rok – základy slušnosti a občianskej výchovy (od 6 roku môžu absolventi získať atestáciu pre pomocné kvalifikačné práce a ukončiť školu. (šoféri, žeriavnici, vozíky atď.),
- 7-8 rok – základy vyučenia kvalifikovanej pracovnej sily, získať výučný list pre živnostenské procesné technologické činnosti.

STREDNÉ ŠKOLY

- so svojimi učiacimi laboratóriami a cvičnými maketami pre anatomické, histologické a patologické analýzy a funkčnosti objektov neživej a živej prírody,
- 9 – 10 rok – teoretické základy spoločenského uplatnenia objektov zo života pre život prostredníctvom názornej výchovy a exkurzií do praxe ,
- 11 – 12 rok – principiálne odborne planetárne základy z PV a kozmu, Mat./Tech., Hum./Eduk., Spoločensko-politologických vied pre uplatnenie sa na vysokých školách a univerzitách v Slovenskej republike a Európskej únii a získať maturitné vysvedčenia, alebo aj diplomovanú nadstavbu pre technicko-laboratórne-spoločenské práce podľa katalógu prác s úplným stredoškolských vzdelaním.

VYSOKÉ ŠKOLY

- so svojimi učiacimi technologickými centrami, parkami, inkubátormi a laboratóriami pre aplikovaný výskum a technologické inovácie uspôsobené na kopírovanie planetárnych technologických inovácií, testovanie a príprava pre ich využitie v našej praxi na úrovni vysokých, stredných a nízkych technológií.
- až IV. roč. V 13 až 16 roku spojeného vysokoškolského štúdia prvého a druhého stupňa s dominanciou zručností, pre výkony v praxi, učenia odbornou prácou s 1/3 teoretických a 2/3 praktických odborných vedomostí a zručnosti pre svoj odbor. Učenie má dva praxové semestre učenia v podmienkach budúcej praxe v podnikoch, kde nastúpia do práce alebo v technologických cvič. pracoviskách vysokých škôl. Absolvent získava titul magister alebo inžinier, alebo učiteľ.
- 17 poradovom roku, ale aj ďalej po celý život si môžu absolventi obnovovať kvalifikáciu jedno až dvoj semestrálnou certifikáciou a získa obnovenú, alebo novú kvalifikáciu so zápisom do kvalifikačnej knižky s obnoveným titulom Mgr. $_{cert.}$, Ing. $_{cert}$.
- 18 – 19 rokoch poradia, alebo aj ďalej po celý život si môžu absolventi vybudovať tzv. pridanú kvalifikáciu podnikateľa a po niekoľko ročnej činnosti pod kontrolou vysokej školy – inovačného centra odchádza s pridaným titulom podnikateľom Mgr. $_{pod.}$, alebo Ing. $_{pod}$. – vo veku 24 – 25 a viac rokov ako zrelý malý a stredný podnikateľ v znalostnej ekonómii.
- 20-22 rokoch poradia, alebo aj ďalej keď cíti vnútornú zrelosť a potrebu vykonať doktorandské štúdium so zameraním na potreby praxe z aplikovaného výskumu a testov uplatnenia planetárnych technológií pre svoju prax podnikateľa. Získava tituly Mgr. $_{pod.}$, PhD., alebo Ing. $_{pod.}$ PhD.

---

[1] T – pre technikov

[2] H – pre humanitných

UNIVERZITY

- svojimi výskumnými ústavmi so špičkovou vybavenosťou pre skúmanie a postgraduálne šírenie výstupov z vied vlastným učením, základným a aplikovaným výskumom ev. inováciami pre využitie v živote našej spoločnosti pre prežitie z nových zdrojov poznaných riešení.
- 1 – 3 rok univerzitného štúdia je bakalársky stupeň pre prežitie z nových zdrojov poznaných riešení označenie Bc. (alebo Bsc.) s vysokou teoretickou prípravou pre univerzitné odborné špecializované štúdia.
- 4 – 5 (1-2) rok univerzitného štúdia je magisterský stupeň s označením Mgr. s vysokou špecializovanou odbornosťou pre potreby štátu a spoločnosti. Absolventi získavajú tituly Bsc., Uni. Mgr. alebo Uni. Ing. Učenie má silnú samostatnú projektovú výučbu vedou, možnosti mobilného pohybu stáží za poznávaním na externé univerzity a vedecké pracoviská.
- 18 roku ale aj ďalej po celý život si môžu absolventi obnovovať alebo rozširovať odborné kvalifikácie jedno alebo dvojsemestrálnou atestáciou so zápisom do kvalifikačnej knižky s obnoveným titulom Univ Mgr. $_{atest}$. Uni Ing. $_{atest}$.
- 19 – 21 rok poradia alebo aj ďalej keď absolvent cíti vnútornú potrebu, má odporúčania a ved. tému vykonať vlastnou vedeckou prácou doktorandské štúdium s titulom PhD. pre rozvoj vedy alebo využitie v živote spoločnosti.
- 22 roku alebo aj ďalej – celoživotne keď chce absolvent spoznať detailnejšie svoju špecializovanú odbornosť v lone vedy zapisuje sa na postgraduálne 1 (2 ročné ext.) štúdium na ktorom získa prehľad za posledných niekoľko rokov vývoja a prínosov z vedy do špecializácie. Tento tzv. štvrtý stupeň postgraduálnych štúdií je nepostrádateľným transferom nových poznatkov do špecializovanej odbornej praxe. To štúdium sa označilo aj pred nástupom na doktorandské štúdiá PhD. Absolventi počas celého života absolvujú 3 – 5 postgraduálne štúdiá. Po skončení postgraduálneho štúdia získavajú celostné tituly: Univ. Mgr. $_{atest}$ PhD. $_{pgš.}$, alebo Univ Ing. $_{atest}$ PhD. $_{pgš.}$, Je to dobrý začiatok pre vedeckú centrálnu prácu.
- 22- 30 rokov poradia prebieha vedecká práca v excelentnom univerzitnom centre vedy, kde sa viac akademizuje – skúma ako univerzituje alebo univerzituje – učí. Tu sa riešia úlohy Z. a A a I. výskumu, tu sa žije v karentovanom prostredí vedeckých publikácií a citácií, tvorby objavov, AO, DV, PV a vysokých ocenení titulmi DrSc., Dr.h.c., alebo medzinárodných ocenení ceny : J. Watta. nobelovej ceny za vedu alebo čestných medailí univerzitných centier – vedeckých sietí Európy a ostatného sveta. Patriť do tejto siete je cťou a zodpovednosťou – ak berieš, tak aj do siete prispievaj. Kritériá pre akreditáciu výberového špičkového výskumu sú prísne, spravodlivé a pomocné pre toho kto si to zaslúži. Bez spoluúčasti osobností – múdrych hláv, špičkových prístrojov a zariadení celej VŠ a SAV sféry, ale aj za pomoci Európskej únie sa nedá uskutočniť. Len spolu a zodpovedne.

C) REFORMA KARIKULA

Naše programy sú obsahove chudobné voči osvedčeným planetárnym znalostiam a slabé v kompetenciách pre globálne uplatnenie absolventov, ale aj nekompetentné voči profesnému životu, alebo inovačne tvorivému zaradeniu vo vede. Obsah predmetov, odborov musí spĺňať kompetencie pre získanie diplomu vysokej školy, alebo univerzity (prepracovať opisy ŠO a VO a sylaby rozpracovať na optimálny rozsah a nadväznosti nosných pojmov (kompetencií)).

D) ZMENIŤ NEDOBRÚ pozostalosť vysokoškolských a univerzitných učiteľov prijímaním domácich a zahraničných odborníkov z praxe (po 10 r. súvislej pedagogickej praxe) a z vedy (po 20 r. súvislej pedagogickej praxe), ktorým sa odpustí táto nezmyselná kontinuálna pedagogická činnosť a začnú zmysluplne učiť a skúmať a vysoké školy dostanú konečne zmysluplných učiteľov (viac článok autora „Kto je vinný za súčasný stav VŠ?).

ZÁVER

Excelentné univerzitné centrá ani tak nepotrebujú dopredu financie, ale najprv múdre hlavy (koľko ich je v SR?) a potom peniaze, potom príde dôvera a vedecké pracovisko je naozaj špičkové a európske. Skriptomolov treba vyhnať do praxe, potom učiť.

Výskumníčenie všetkých a vo všetkom je vážny omyl, v ktorom, ale vytrvale kráčame a veríme, že prinesie očakávané ovocie pre rozvoj a prežitie občanov Slovenskej republiky a Európskej únie. Takto teda nie – nikdy. Nie každý vie skúmať, ale míňať to áno.

Otvorme prosím pravdivú diskusiu k tejto závažnej otázke dňa a našej budúcnosti.

LITERATÚRA

1. Polák, K. *Celoživotné vzdelávacie reťazce*
2. Polák, K. *Kto zanedbal vysoké školstvo v SR*

Address & ©
prof. Ing. Karol Polák, DrSc. et Dr. h. c.
Vysoká škola v Sládkovičove
ul. Fučíkova 269, 925 21 Sládkovičovo
Slovenská republika
helena.slobodova@vssladkovicovo.sk

VYUŽÍVÁNÍ CIZÍCH JAZYKŮ S DOPADEM NA PARTICIPACE V MEZINÁRODNÍCH PROJEKTECH

Foreign Language Use Affecting Participation in International Projects

Ludmila PŮBALOVÁ

ABSTRAKT

Vzdělávací systém je omezen malou efektivitou a nedostatečně rozvinutým jazykovým vzděláváním. To vážně zpomaluje nejen internacionalizaci českého výzkumu a vývoje, ale i úspěšnosti našich firem a integraci české populace do struktur a neformálních vztahů v rámci EU. Jasné vymezení role státu v oblasti vzdělávání dospělých je hlavním problémem státní vzdělávací politiky. Po roce 1990 byl plánovaný systém kontroly zničen a stát hledal míry regulace procesů v této oblasti. Česká republika jako člen EU přijala všechna prohlášení na podporu plného celoživotního vzdělávání. Nový zákon se připravuje v souvislosti s evropským rámcem kvalifikací. Interkulturní kurzy jsou nabízeny jen zřídka, je jich tam hodně přistěhovalců studentů s výchovnými problémy. Zřejmě je nedostatek jasného rozlišení mezi problémy žáků s učením a problémy s jazykem. Výzkum v této oblasti se zdá být nezbytný. Realizace programů v pregradualním studiu je spojen s mnoha problémy:

- Nejasná kritéria pro akreditaci studentů a pedagogů
- Oddělení záležitosti a forma subjektů
- Fragmentace učitele rozvoj kompetencí
- Obsah studia neodpovídá potřebám školy
- Malá motivace vybrat výuku v 2. grade jako profese
- Vysoké nároky na pedagogy.

Dalším problémem v celoživotním vzdělávání je to, že kurzy nejsou založeny na analýze potřeb škol, vzdělávání není systematické, učitelé si vybírají kurzy bez hlubší reflexe a bez analýzy dlouhodobých potřeb. Do jazykových aktivit se zapojují dále různá profesní sdružení a sdružení zaměstnavatelů Státní a soukromé vysoké školy a univerzity se příliš neangažují v oblasti vzdělávání dospělých. Nastavit systém vzdělávání a certifikace lektorů by měla Asociace institucí dospělých v České republice (založena v roce 1990). Článek se zabývá možnostmi rozvinout jazykové vzdělávání také díky podpoře z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost.

Klíčová slova

projektový manažer, jazyková výuka na školách a v terciárním vzdělávání, strategie jazykového vzdělávání, Národní plán výuky cizích jazyků, projekty na VŠERS

ABSTRACT

The educational system is limited by a little efficiency and unsufficiently developed language education. It seriously slows down not only the internacionalization of Czech enterprises, research and development but also success of our companies and integration of the Czech population into the structures and informal relationships within the framework of the EU. The clear definition of the state role in the area of adults' education is the main problem of the state educational policy. After the year 1990 the planned system of control was destroyed and the state was looking for the rate of regulation of processes in this area. The Czech Republic as an EU member accepted all declarations supporting lifelong education. The new law is just being prepared in connection with The European Qualifications Framework.

Intercultural courses are rarely offered, there are a lot of immigrant students with educational problems.

There is probably a lack of clear distinction between problems of students with learning and the problems with language. The research in this field seems to be necessary. The implementation of programmes in pregradual studies is connected with the scale of problems:

- Unclear criteria for accreditation of students and pedagogues
- Separation of the matter and form of subjects
- Fragmentation of teacher-competence development
- Contents of studies does not fit the needs of schools
- Little motivation to choose the way of teaching at the 2nd grade as a profession
- High demands on pedagogues

Another problem in the lifelong education is that the courses are not based on the analysis of needs of schools, the education is not systematic, teachers choose the courses themselves without a deeper reflection and without an analysis of long-term needs. Professional associations, associations of employers and trade-unions are involved into educational activities. State and private colleges and universities do not participate much in education of adults. The Association of Institutions of Adults in the Czech Republic /founded in 1990/ should preset the system of education and certification of lectors. The article deals with the possibilities of developing language learning thanks to the support of the Operational Programme Education for Competitiveness as well.

Key words
projec manager, language education at schools and in tertiary education, strategy of language education, National programme of foreign language education, projects at College of European and Regional Studies

Pomalu se zakončuje tříletý projekt Projektový manažer pro vedoucí pracovníky škol a školských zařízení, který nám dal nahlédnout do mnohých škol, poznat jejich problémy, jejich entuziazmus, ale také občas zklamání a rozčarování. Proč tomu tak bylo? I když jsme se snažili školy přesvědčit, že je vhodné se zapojovat do jednotlivých výzev, ne vždy se nám to dařilo. Problémem pro školy byla velká časová a administrativní náročnost, často také nedostatek zkušených pracovníků. S mnohým jsme školám dokázali pomoci, mnohde jsme ale naráželi. Dnes bych se chtěla věnovat specifickému problému, jímž je nechuť vstupovat do projektů zahraničních, případně příhraničních. Jedním z problémů je malá jazyková vybavenost žáků, studentů i pedagogů. Troufám si říci, že stejný problém provází školy mateřské, základní, střední i vysoké, v ještě větší hloubce potom můžeme nízké jazykové znalosti vidět ve vzdělávání terciárním. Bohužel tím problémem není jen nedostatek chuti vzdělávat se u dětí, žáků, studentů či posluchačů, tento problém je patrný i u učitelů mateřských, základních i středních škol, vystupuje na povrch u akademických pracovníků, zde samozřejmě záleží i na dalších specifických okolnostech, u lektorů celoživotního vzdělávání. Nedostatečně rozvinuté a málo efektivní jazykové vzdělávání se tak stává problémem, který vážně brzdí nejen internacionalizaci českého podnikání, výzkumu a vývoje, inovační a marketinkovou úspěšnost podniků, ale také integraci české populace do struktur i neformálních vztahů v rámci EU. S přibývajícím počtem cizinců dlouhodobě žijících na území ČR se do popředí dostává rovněž problematika efektivní výuky českého jazyka pro cizince[1]. Můžeme se tedy ptát, proč jazyková výuka nepřináší výsledky, které jsou

[1] Národní strategický referenční rámec ČR 2007-13 (byl 27. července 2007 přijat Evropskou komisí), s. 11.

dosahovány v zahraničí. Jako důvody jsou uváděny např. dabing zahraničních filmů, nedostupná metodická podpora státních orgánů učitelům. Jako příklad významné podpory učitelů ze strany státu se uvádí např. Finsko, kde každoročně dostávají inovované metodické materiály, z nichž mohou při výuce vycházet. Ve školách navíc fungují asistenti, kteří jsou žákům k dispozici a pomáhají jim, jestliže mají těžkosti.

V celé Evropě roste význam znalosti cizích jazyků, a to v profesním i osobním životě každého člověka. Cizí jazyky jsou rovněž významným prostředkem posilování evropské dimenze ve vzdělávání. Nezastupitelnou roli ve výuce cizích jazyků hrají učebnice. Po roce 1989, kdy jejich vydávání přestalo být regulováno státem, stala se nezbytnou součástí kvalifikovanosti učitelů jejich schopnost zvolit pro svůj vyučovací předmět nejvhodnější učebnici[2].

Naše země v poválečném období střídá přístupy k lektorské profesi a činnosti. Všechny tyto jevy lze vysvětlit jen na základě hlubší analýzy vývoje společnosti, ekonomiky, vzdělávací politiky a praxe. Interkulturní tréninky jsou v lektorském vzdělávání nabízeny jen velmi málo, prakticky v zanedbatelné míře. Jsou realizovány jen v případech, kdy si to vynutí situace zejména v podnikové sféře (výrobě) v nadnárodních institucích. Domníváme se, že tato situace je v příkrém rozporu s internacionalizací našeho národního hospodářství[3].

Hlavním problémem vzdělávací politiky státu v oblasti vzdělávání dospělých je upřesnění role státu v této oblasti. Po roce 1990, kdy se rozpadl plánovitý systém řízení všech sfér vzdělávací činnosti, hledal stát míru řízení a regulace procesů v této oblasti. Česká republika jako kandidátská a posléze členská země EU se přihlásila ke všem deklaracím k podpoře celoživotního vzdělávání a učení. V návaznosti na konferenci v Maastrichtu v roce 2004, kde se dohodlo vytvoření Evropského rámce kvalifikací (European Qualifications Framerwork), se urychluje příprava zákona v dalším vzdělávání a zákona o uznávání odborné kvalifikace a jiné způsobilosti státních příslušníků členských států EU[4].

Realizace programů v pregraduálním studiu je spojena s řadou problémů, a to jak v organizaci studia, tak na straně studentů i pedagogů:

• Nejasnost kritérií pro akreditaci vzdělávacích programů.
• Oddělení obsahově odborné a didaktické stránky předmětu.
• Fragmentace rozvoje učitelských kompetencí.
• Obsah studia nevychází z potřeb škol, jak je tomu např. u učitelství pro mateřské školy či u učitelství 1. stupně ZŠ.
• Malá motivace k výběru učitelského povolání u učitelství 2. stupně.
• Vysoké požadavky na pedagogy – z hlediska jejich kvalifikace i časové a obsahové náročnosti výuky.

V celoživotním vzdělávání je problémem, že kurzy nevycházejí z analýzy potřeb škol a učitelů, vzdělávání je nesystematické, učitelé si vybírají kurzy sami bez hlubší reflexe a analýzy dlouhodobých potřeb. K řešení neuspokojivého stavu by mohly přispět následující kroky:

• Vytvoření jasného a uceleného systému vzdělávání učitelů jazyků.
• Informovanost ředitelů o tomto systému a znalost požadavků na kvalifikaci učitelů jazyků.
• Potřeby škol jako východisko pro organizaci kurzů.
• Postupné a uvážlivé zavádění jednotlivých inovací (výuka od 1. třídy, CLIL).
• Zdůrazňování důležitosti jazykové vybavenosti učitelů všech stupňů škol v souvislosti se zaváděním nových metod výuky.

---

[2] JEŽKOVÁ, V. *Projekt Centrum školního vzdělávání*. Obsahová analýza souboru učebnic němčiny pro základní školy.

[3] Tamtéž.

[4] Národní ústav odborného vzdělávání Praha. *Situace v přípravě lektorů vzdělávání dospělých v České republice*.

• Organizace jazykových kurzů s jasnými výstupy ověřovanými mezinárodními zkouškami[5].

V letech 2004 – 2008 byl realizován národní projekt „Brána jazyků“, jehož cílem bylo zdokonalování profesního profilu pedagogické veřejnosti a rozšíření její komunikační operativnosti v Evropském kontextu. Projekt byl zaměřen především na rozvoj jazykových a metodických kompetencí pedagogických a odborných pracovníků ve školství a reagoval tak na neuspokojivou situaci ve výuce cizích jazyků v českých školách, které čelí neustálému nedostatku kvalifikovaných učitelů jazyka.

V dubnu 2006 byl vyhlášen „Rozvojový program metodické a jazykové přípravy pro učitele 1. stupně ZŠ bez odborné kvalifikace pro výuku cizích jazyků a jazyková příprava pro učitele MŠ, 1. stupně ZŠ a ZUŠ“, známý pod názvem MEJA. Tento program byl určen v první řadě těm učitelům, kteří učí nebo budou učit cizí jazyk na prvním stupni ZŠ, ale chybí jim k tomu patřičná kvalifikace. Druhou cílovou skupinu projektu tvořili učitelé, kteří cizí jazyk neučili, nebyli úplnými začátečníky, ale měli zájem se ve znalosti cizího jazyka dále zdokonalovat.

V roce 2008 MŠMT vyhlásilo dva rozvojové programy na podporu výuky cizích jazyků. Jednalo se o programy:

• „Podpora výuky méně vyučovaných cizích jazyků“, který se týkal veškerých cizích jazyků mimo AJ, NJ a byl vyhlášen na období leden - srpen 2008 pro základní školy.

• „Podpora výuky cizích jazyků ve školách“, v němž probíhala dvě kola. Tématem 1. kola na období červen - prosinec 2008 bylo vzdělávání pedagogů CJ k zavádění nových metod výuky cizích jazyků a vytvoření obsahu a organizace školní soutěže v CJ a debatní ligy. 2. kolo bylo realizováno v období září - prosinec 2008 s tématem podpora čtenářství v CJ, seznámení se s literárními díly, včetně nákupu školních potřeb a literatury.

Ve vzdělávací činnosti se výrazně angažují také profesní sdružení, asociace zaměstnavatelů a odbory. Výrazně nízký podíl na dalším vzdělávání dospělých mají vysoké školy, a to jak veřejné, tak soukromé (3,7 %). Řada šetřených podniků očekává od státu v této oblasti opatření v daňové oblasti (úlevy), využívání centralizovaných fondů a další opatření v oblasti aktivní politiky zaměstnanosti. Asociace institucí dospělých ČR (občanské sdružení založené 18. 12. 1990) usiluje o prosazování kvality do práce vzdělávacích institucí. Prvním konkrétním krokem, který v této oblasti učinila, je vytvoření a zavedení systému vzdělávání a certifikace lektorů. Často chybí i nové metody práce, jak přiblížit jazyky více dnešní době. Příkladem, jak ovlivnit žáky a metodicky je získat pro výuku cizích jazyků, může být např. nabídka hudebního vzdělávání v cizím jazyce.

Významný prostředek posilující uvědomění Evropanství (a následnou interiorizaci) jako klíčové kategorie vytvářeného vztahu člověka k Evropě, europrostoru, můžeme nalézt prostřednictvím hudebního vzdělávání v etnické hudbě a world music, které tvoří z hlediska zájmové preference u dětí a mládeže (na rozdíl od hudby klasické!) významné přední místo. Využití etnické hudby a world music jako stimulační faktor výchovy k myšlení v evropských a globálních souvislostech prostupuje také do oblasti multikulturní výchovy, tvořící další průřezové téma RVP ZV (obě průřezová témata se v jistých bodech tematicky prolínají, překrývají). Multikulturní výchova rozvíjí především orientaci v pluralitní společnosti, schopnost uvědomovat si a využívat interkulturní vztahy a kontakty vedoucí k obohacení svého duševního života a především směřující k interkulturní senzitivitě a adaptaci[6]. Např. etnická hudba se tak jeví jako logická reakce na aktuální trendy a potřeby v oblasti multikulturního vzdělávání.

---

[5] Výstupy z diskuzního setkání u kulatého stolu občanského sdružení SKAV. Dostupné na WWW: http://www.zkola.cz/zkedu/pedagogictipracovnici/kabinetcizichjazyku/clanky/29581.aspx.

[6] Evropanství a rozvoj interkulturních kompetencí (kognitivních, afektivních a behaviorálních) v kontextu evropského kulturního prostoru; PhDr. Jiří Kusák, Ph.D.

Jak tedy mohou pomoci jednotlivé projekty?

Strategie podpory jazykového vzdělávání vychází z *Národního plánu výuky cizích jazyků, jenž si klade za cíl* vytvořit odpovídající podmínky pro zvýšení jazykových znalostí a jazykových kompetencí obyvatelstva České republiky v cizích jazycích, aby občané dovedli porozumět a komunikovat i v cizích jazycích. Je zde vymezeno několik strategických linií, které napomohou dosažení stanoveného cíle: zajištění dostatečného počtu kvalifikovaných učitelů jazyků a jejich soustavné další vzdělávání, rozšíření a aplikace moderních výukových metod, zpracování kvalitních výukových materiálů v tiskové a multimediální formě, široké využití informačních a komunikačních technologií (ICT) pro realizaci kombinovaných a distančních forem jazykového vzdělávání prostřednictvím e-learningu, Evropská unie si klade za cíl, aby y každý občan Evropy byl schopen komunikovat kromě mateřského jazyka alespoň ve dvou dalších jazycích, je v oblasti obsahu vzdělávání naplňován postupným vytvářením rámcových vzdělávacích programů pro jednotlivé obory vzdělávání. Dle Společného evropského referenčního rámce pro jazyky by jazykové kompetence absolventů střední školy měly dosáhnout úrovně B2. Tento stav je však dle našich zkušeností naprosto iluzorní, neboť při nabídce státní jazykové zkoušky základní pro studenty středních škol je jen velmi malé procento žáků, kteří by si troufli k ní přistoupit. Totožná je i zkušenost se studenty naší vysoké školy. Národní plán výuky cizích jazyků klade z tohoto důvodu i důraz na kvalitní přípravu pedagogů v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Součástí plánu je i řešení možných zdrojů financování jazykové přípravy. Jedním z možných zdrojů je i Evropský sociální fond, který v rámci jednotlivých operačních programů pomáhá jazykové vzdělávání realizovat, především se jedná o projekty financované z Operačního programu vzdělávání pro konkurenceschopnost.

Namátkou vybírám výzvy, které řešily problém výuky jazyků, přípravu pedagogických pracovníků a lektorů v oblasti jazyků. Dne 20. 5. 2009 byla v rámci strukturálních fondů vyhlášena výzva k předkládání individuálních projektů ostatních - oblast podpory 1.1 Zvyšování kvality ve vzdělávání, v rámci níž je podporováno mimo jiné také zavádění vyučovacích metod, organizačních forem a výukových činností v ZŠ a SŠ, které zvyšují kvalitu výuky cizích jazyků. Existuje možnost financovat získání mezinárodního certifikátu z ESF. Několik dalších výzev v oblasti individuálních projektů ostatních, případně v globálních projektech mělo jazykové vzdělávání rovněž jako prioritu. Stejně tak tomu bylo v oblastech podpory 1.3, tj. v dalším vzdělávání pedagogických pracovníků.

Vysoká škola evropských a regionálních studií, vědoma si své orientace na evropských prostor a spolupráci jednotlivých regionů, aktivně přistoupila k řešení jazykové problematiky. Připravila více projektů, které řešily prostupnost jazykových znalostí v rámci školních vzdělávacích programů, chtěla pedagogické pracovníky připravit na nové pojetí výuky jazyků. Bylo tomu tak např. v projektech, které se orientovaly na nové výukové metody a využití informačních technologií při výuce jazyků. Spojili jsme téma informačních technologií, které je obecně žáky dobře přijímáno s problematikou výuky jazyků. Dále se velmi účinným nástrojem ke zlepšení jazykových znalostí a dovedností žáků jevila výuka některých předmětů (úplně nebo částečně) v cizím jazyce (tzv. CLIL – Content and Language Integrated Learning), která umožňuje, aby si žáci zároveň obsahem učiva zlepšovali a osvojovali i kompetence v cizím jazyce. Rozšíření výuky typu CLIL je podmíněno dostupností učitelů, kteří na patřičně požadované úrovni zvládají nejen jazyk, ale jsou i kvalifikovanými učiteli nejazykových předmětů. Stejně tak je tomu při zařazování dalších nestandardních metod do výuky jazyků, např. jsou pedagogové nuceni zvládnout právě informační technologie.

Pedagogové v rámci námi řešených projektů získali pro svoji práci nejen metodický návod, ale zároveň i mnoho pomůcek, včetně programů pro interaktivní tabuli, odkazy na webové platformy, interaktivní slovník, atd. Ve stejném duchu jsme se snažili spolupracovat

se školami, kterým jsme v rámci poradenské činnosti v Projektovém managementu pro ZŠ a SŠ pomáhali projekty připravovat. Snažili jsme se školám vštěpovat, aby na nestandardní metody výuky jazyků kladly zvýšený důraz. Což se nám v poradenské činnosti vcelku dařilo a školy to ochotně akceptovaly.

Dalším krokem rozvoje jazykových znalostí a dovedností jsou i mezinárodní projekty podporující společný postup při výuce jazyků, jazykové výměny, společná setkávání. Zde bych snad zmínila jen projekt Every Place, který realizuje VŠERS s partnery z Rakouska, Německa, Lotyšska, Litvy a Polska. Jeho cílem je připravit základní kurz v jazyce dané země tak, aby zahraniční návštěvník zvládl základní životní situace v cizí zemi. Projekt samotný nás přivedl na myšlenku, že i když v některých státech EU si již dříve uvědomili potřebu jazykového vzdělávání pro dorozumění mezi jednotlivými státy, institucemi i občany, problémy, které jsem výše zmínila, jsou v dalších zemích obdobné.

LITERATURA

1. *Abstrakty výsledků řešení jednotlivých výzkumných etap*. 2003.
2. COMMUNICATION FROM THE COMMISSION: *Promoting Language Learning and Linguistic Diversity: An Action Plan 2004 – 2006*. Brussels : COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, 2003.
3. *Česká republika*. Národní plán výuky cizích jazyků a Akční plán výuky cizích jazyků: Usnesení vlády České republiky ze dne 21. prosince 2005 č. 1660.
4. *Doporučené očekávané výstupy – Metodická podpora pro výuku průřezových témat v gymnáziích.* Vydání první. Praha : Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání), divize VÚP, 2011. ISBN 978-80-87000-77-9.
5. JEŽKOVÁ, V. *Obsahová analýza souboru učebnic němčiny pro základní školy*. Praha : UK-Pedagogická fakulta, Ústav výzkumu a rozvoje vzdělávání.
6. *Knihovny pro všechny – Evropská strategie pro multikulturní vzdělávání (ESME)*. Praha : Multikulturní centrum Praha, 2010. ISBN 978-80-904161-6-1.
7. KUSÁK, J. *Evropanství a rozvoj interkulturních kompetencí (kognitivních, afektivních a behaviorálních) v kontextu evropského kulturního prostoru.* Katedra hudební výchovy. Ostrava : Pedagogická fakulta Ostravské univerzity.
8. *Multikulturní diverzita a speciální vzdělávání*: *Evropská agentura pro rozvoj speciálního vzdělávání 2009*. ISBN 978-87-92387-92-9 (Tištěná verze).
9. MUŽÍK, J. *Situace v přípravě lektorů vzdělávání dospělých v České republice*. Národní ústav odborného vzdělávání Praha : Katedra andragogiky a personálního řízení, FF UK Praha.
10. *Národní plán výuky cizích jazyků. Akční plán výuky cizích jazyků pro období 2005 – 2008.*
11. *Národní strategický referenční rámec ČR 2007-2013*. Červenec 2007.
12. PECINA, M. *Zpráva o realizaci koncepce integrace cizinců v roce 2009 a návrh dalšího postupu.* Výtisk 1. Praha : Ministerstvo vnitra, 2010.
13. SLADKOVSKÁ, K. *Další cizí jazyk v českých základních školách.* Dostupné z WWW: http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/9557/DALSI-CIZI-JAZYK-V-CESKYCH-ZAKLADNICH-SKOLACH.html/.
14. SLADKOVSKÁ, K. *Podpora vícejazyčnosti v Evropě.* Dostupné z WWW: http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/9359/PODPORA-VICEJAZYCNOSTI-V-EVROPE.html/.
15. SOTOLÁŘOVÁ, K. *Analýza učebnic „Start mit Max“ a „Wer? Wie? Was? 1“, jejich srovnání s přihlédnutím k základním jazykovým dovednostem.* Brno, 2007. Diplomová

práce. Masarykova univerzita v Brně, Katedra německého jazyka a literatury. Vedoucí práce PhDr. Alice Brychová.
16. *Souhrnné poznatky o podpoře a rozvoji výuky cizích jazyků v předškolním, základním a středním vzdělávání v období let 2006-2009*: *Tematická zpráva*. Praha : Česká školní inspekce, Praha 5, 2010.
17. *T-KIT- ZÁKLADY ŠKOLENÍ č. 6*. Praha : Národní institut dětí a mládeže MŠMT, 2008. ISBN 978-80-86784-54-0.
18. VODÁKOVÁ, J. *Jak zajistit lepší kvalitu výuky cizích jazyků?*: *Výstupy z diskuzního setkání u kulatého stolu občanského sdružení SKAV,* 2009. Dostupné z WWW: http://www.zkola.cz/zkedu/pedagogictipracovnici/kabinetcizichjazyku/clanky/29581.aspx.
19. *Zpráva o situaci národnostních menšin v České republice za rok 2008*.

Address & ©
Mgr. Ludmila Půbalová
Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s.
Žižkova 6, 370 01 České Budějovice
Czech Republic
pubalova@vsers.cz

NASTAVENÍ PODPORY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ PRO VÝUKU NA STŘEDNÍCH ŠKOLÁCH ZLÍNSKÉHO KRAJE

Setting of project adminstration support for high shools' tuition in Zlín territory

Kateřina RUBIŠAROVÁ

ABSTRAKT
Příspěvek popisuje Projekt zavedení principů Projektové kanceláře (PK) pro podporu výuky na středních školách Zlínského kraje včetně SW podpory klíčových oblastí školních projektů. Pilotního provozu se účastní 110 učitelů a 1100 žáků. Byla zřízena webovská stránka Projektová kancelář, která podporuje hlavní oblasti řízení projektů pro všechny střední školy Zlínského kraje. Zajišťuje centralizaci projektů do jednoho integrálního celku a jejich správu, poskytuje informační podporu učitelům při výuce. Na úrovni řízení jednotlivých projektů je zde pro výuku k dispozici sw podpora plánování projektů, řízení zdrojů, vytváření reportů, správa projektové dokumentace a týmové spolupráce. Tento projekt byl realizován jako Projekt „Rozvoj podnikatelských znalostí, schopností a dovedností žáků středních škol ve Zlínském kraji s využitím IKT“ reg. č. CZ.1.07/1.1.08/03.0049.

Klíčová slova
projektová kancelář, řízení projektů, Microsoft Project

ABSTRACT
The contribution describes the project Implementation of project office principles (PK) for the education support at high schools in Zlín territory including SW support of key domains in school projects. In the pilot operation there are going to take part 100 teachers and 1100 learners. The website Project office was set up and it supports the main fields in project management for all high schools in Zlín territory. This website arranges for centralization of projects into one integral whole and their administration, it gives information support to the teachers within the instruction. Within the individual project for the education there are available SW support of project planning, resource management, formation of reports, administration of project documentation and team cooperation. This project was realised as Project „Development of business konwledge and skills of high school students in Zlín territory using IKT“ reg. No. CZ.1.07/1.1.08/03.0049.

Key words
project office, management of projects, Microsoft Project

Zavedení SW podpory se týkalo všech středních škol Zlínského kraje, byl navržen koncept Centrální projektové kanceláře, která zajišťuje podporu projektového řízení podle jednotné metodiky všem zúčastněným 110 učitelům a 1100 žákům ve Zlínském kraji. Umožňuje jim také sdílet informace k projektovému portfoliu. Nejprve učitelé v rámci úvodního školení vytvořili zkušební vzorový projekt, k jeho tvorbě využili sw nástroje. Účelem bylo, aby si prakticky osvojili dovednosti, které dále budou předávat žákům. V průběhu výuky jsou následně žáci seznamováni s projektovým řízením na úrovni členů realizačního týmu. Na konkrétním cvičném projektu vytvořeném učitelem v rámci školení se žáci seznamují s jednotlivými fázemi řízení projektu. Později žáci jako projektoví manažeři sami používají webové rozhraní pro řízení projektů.

Učitel a jeho role projektového manažera

Učitel zde působí v roli projektového manažera a má významnou možnost obohatit výuku o principy projektového řízení a seznámit žáky se základy MS Project Serveru, SW podpory projektového řízení. Přináší žákům ukázku práv a odpovědností projektového manažera, který je plně zodpovědný za všechny stanovené milníky projektu včetně finančních, časových a kapacitních limitů. Jako projektový manažer může delegovat, přidělovat pracovní úkoly na libovolné členy realizačního týmu a tím do praktické výuky zapojit i žáky.

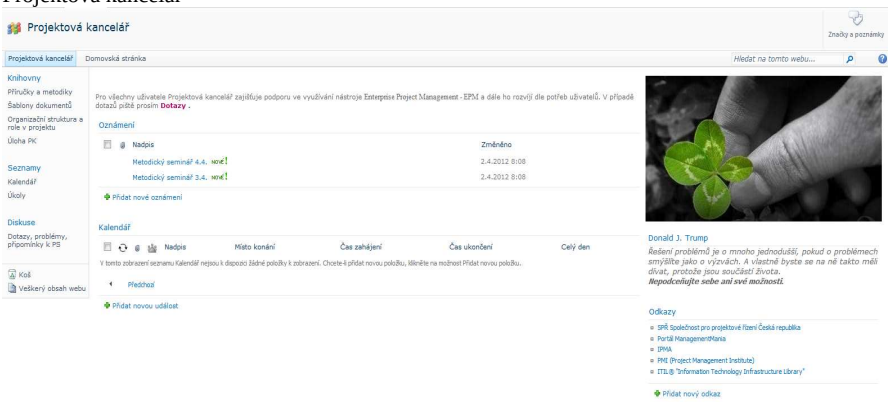
Projektový manažer je hlavním garantem uplatnění pravidel projektového řízení, které byly vypracovány zejména s ohledem na standardy PMI a další obecně uznávaná pravidla a normy řízení projektů. Je zároveň hlavním správcem všech informací v rámci projektu a je plně v jeho pravomoci, komu jaké informace zpřístupní.

Projektová kancelář - podpora pro učitele

Projektová kancelář slouží jako informační a komunikační kanál mezi učiteli, žáky, realizačním týmem na straně zadavatele a lektory ze společnosti AutoCont. Byla vytvořena jako prostor pro virtuální spolupráci mezi účastníky v rámci vytvořených pracovních skupin. Jedná se o databázi námětů a návrhů vhodných pro výuku jednotlivých projektových modulů. Po ukončení projektu bude sloužit tato platforma jako interaktivní databáze příkladů dobré praxe a nástroj podpory práce se softwarovými nástroji pro organizaci a projektový management.

Pro všechny uživatele Projektová kancelář zajišťuje podporu ve využívání nástroje Enterprise Project Management - EPM a dále ho rozvíjí dle potřeb uživatelů. V rámci projektové kanceláře vznikly dokumenty, které mohou významně podpořit výuku projektového řízení, jako jsou ukázky šablon dokumentů (zakládací listina projekt, šablona akceptačního protokolu,…) nebo popis a základní charakteristika rolí na projektu. Je zde i vedena databáze otázek a odpovědí, kde mohou všichni uživatelé přispívat a předávat si své další zkušenosti s tímto nástrojem pro podporu projektového řízení.

Projektová kancelář



SW podpora projektové kanceláře a řízení projektů

Pro účely jednotné webové platformy bylo nutné zajistit efektivní SW podporu, které by všem rolím v procesu projektového řízení zajistila jednotný přístup k důležitým informacím o projektech, zdrojích, financích a dokumentaci jednotlivých projektů. SW, který by poskytl ucelený pohled na celé projektové portfolio organizace tak, aby pro účely výuky na středních školách Zlínského kraje bylo možné vyhodnocovat projekty a jejich stav jako jeden nedílný celek.

Byla vybrána technologie společnosti Microsoft, Microsoft Office Project Server 2010 s využitím integrovaných nástrojů Microsoft Office Project Professional 2010, Microsoft Office Project Web App a Microsoft SharePoint Portal Server 2010.

Architektura a klíčové funkcionality systému pro podporu řízení projektů

Architektura celého řešení podpory je složena ze tří úrovní (vrstev).

Databázová vrstva

- Microsoft SQL Server 2008

Aplikační vrstva

- Microsoft Project Server 2010
- SharePoint Portal Server 2010

Webová/Uživatelská vrstva

- Microsoft Project Web App
- Microsoft Project Professional 2010

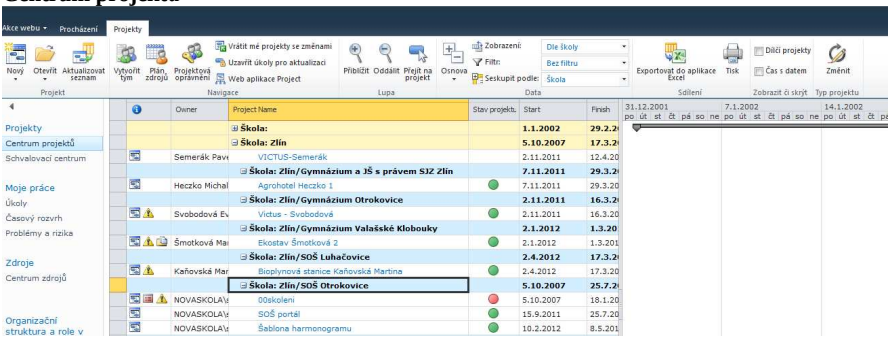
Klíčové oblasti řízení projektů, které toto řešení pokrývá:

- Konsolidovaný zdroj všech informací o projektech a rozvojových aktivitách
- Správa informací o projektu řízená příslušným PM
- Správa rizik a možných opatření
- Diskusní fóra, celková propagace projektu …
- Řízení dokumentace řídícího i výkonného rámce projektu

Konsolidace projektů do projektového portfolia

Pro výuku a ukázky z praxe bylo nutné implementovat funkcionalitu, která zajistí uživatelsky konfigurovatelné pohledy nad celým projektovým portfoliem tak, aby bylo možné získat aktuální informace o stavu, plnění, rozsahu a kvality projektů, termínů klíčových milníků a dodávek projektů, stavu utilizace lidských zdrojů a finančního cash flow. Pro tyto účely je využívána část systému Centrum projektů, která poskytuje uživatelsky příjemné možnosti náhledu na projektové portfolio. Toto místo je centrálním úložištěm všech zamýšlených, plánovaných, realizovaných a ukončených projektů, které vznikly v rámci projektu Rozvoj podnikatelských znalostí, schopností a dovedností žáků středních škol ve Zlínském kraji s využitím IKT“ reg. č. CZ.1.07/1.1.08/03.0049, včetně všech jejich metadat (např. aktuální fáze projektu, stav projektu atd.), které je možné u všech projektů evidovat.

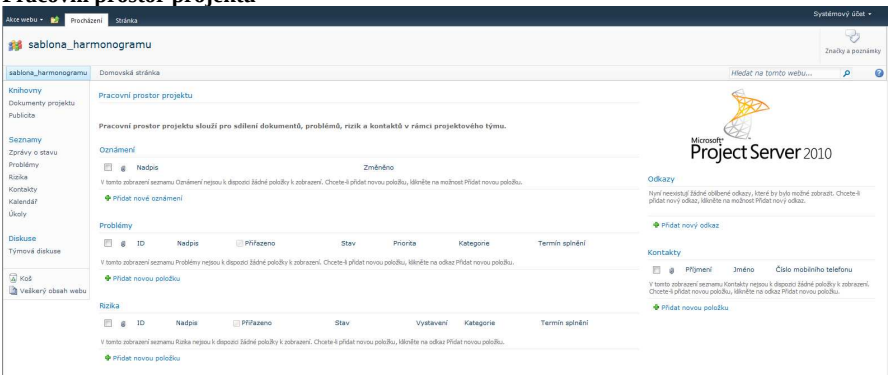
Centrum projektů



Sdílení dokumentů a dalších informací

Metodika řízení projektů definuje základní typy dokumentů, které je nutné v rámci průběhu životního cyklu projektu zpracovat projektovým týmem. Informace o existenci těchto výstupů mají všichni oprávnění uživatelé. Na úrovni daného projektu je vždy definováno místo pro sdílení všech informací o projektu včetně rizik a problémů projektu. Na základě definovaných přístupových oprávnění, která reflektují potřeby výuky projektového řízení, pak oprávnění uživatelé k tomuto místu přistupují buď prostřednictvím webového prohlížeče, nebo přímou integrací s aplikacemi řady MS Office. Toto místo je nazýváno Pracovní prostor projektu a poskytuje pracovníkům prostředí pro každodenní práci na projektech.

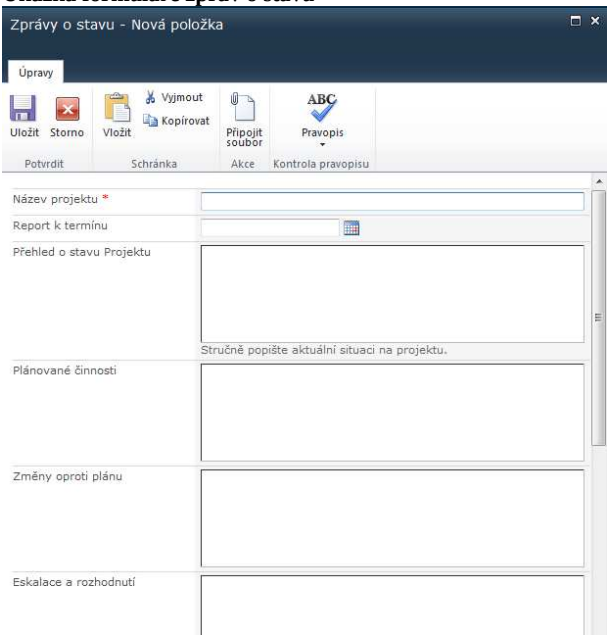
Pracovní prostor projektu



Tvorba status reportů projektů a portfolia projektů

Pro každý projekt, který je v systému MS Project Server 2010 veden, je automaticky vytvořen tzv. Pracovní prostor projektu ve Windows SharePoint Portal Serveru, do kterého jsou připraveny tzv. uživatelské seznamy. Ty slouží k zadávání, evidenci a reportování všech požadovaných oblastí. Jednotlivý manažeři projektů vyplňují připravené strukturované reporty o stavu, které slouží jako podklad pro tvorbu zprávy o stavu projektového portfolia.

Ukázka formuláře zpráv o stavu



Přínosy zavedení SW podpory PMO a řízení projektů, vize rozvoje

Implementované prostředí vytvořilo platformu pro řízení jednotlivých projektů stovkami učitelů a žáků v rolích projektových manažerů. Tím, že došlo k vytvoření jednotné přehledné databáze námětů a projektů, vznikl pro výuku dobrý příklad celopodnikového projektového portfolia včetně možnosti vyzkoušet si projektové řízení v praxi.

Pro účely výuky v oblastech projektového řízení je stávající řešení využíváno zejména v oblasti řízení projektů (plánování termínů, plánování zdrojů, reporting stavu, rizik, problémů a sdílení dokumentace projektů) a při konsolidaci portfolia projektů vedeného v systému Centrální projektové kanceláře. Celé řešení umožňuje dívat se na projekty jako na jeden celek a tím lépe sdílet zkušenosti mezi všemi středními školami Zlínského kraje.

Zajímavým výsledkem řešení je i využívání stránek Centrální projektové kanceláře pro získávání dalších podpůrných informací pro účely výuky v oblastech projektového řízení.

Jelikož je toto řešení jediným místem pro sdílení informací o všech projektech, dochází u uživatelů, tedy u učitelů a především u žáků, k rychlému rozvoji znalostí a zkušeností s technologií MS Project Server 2010 a SharePoint a Office 2010.

Toto úspěšné zavedení ukázky procesů pro řízení projektů a projektového portfolia včetně jejich systémové podpory je dobrým základem pro další rozvoj a zlepšování výuky na všech středních školách Zlínského kraje.

Propojení výuky a praktických možností projektového serveru s dalšími předměty na středních školách Zlínského kraje může školám poskytnout konkurenční výhodu a studentům usnadnit rozhodování o dalším studiu, případně zlepšit uplatnění na trhu práce.

Address & ©
Ing. Kateřina Rubišarová
AutoCont CZ a.s., divize PAS- EPM
Nemocniční 12, 702 00 Ostrava
Czech Republic
Katerina.rubisarova@autocont.cz

KARIÉRA PROJEKTOVÉHO MANAŽERA VE ŠKOLSTVÍ?!

Career od Project Manager in Education?!

Lucie HOLACKÁ, Ladislava ŠLAJCHOVÁ

ABSTRAKT

Vzhledem k prohlubující se decentralizaci školské sféry a vývoji socioekonomických ukazatelů je účelné a vysoce efektivní umět pracovat projektově. Účelnost tohoto řešení je podpořena jednoznačnými zkušenostmi i z jiných sektorů řízení, stejně tak jako zkušenostmi z oblasti vzdělávání v edukačně vyspělých státech světa. Kompetence v oblasti projektového řízení jsou ve školství v dnešní době vysoce žádané. Školy jsou motivovány hledat formou projektů další finanční zdroje, především v souvislosti s naplňováním svých školních vzdělávacích programů.

Hlavní činností Národního institutu pro další vzdělávání jako přímo řízené organizace MŠMT je poskytovat další vzdělávání pedagogickým pracovníkům v celé ČR. V souvislosti s tématem projektového řízení provedl NIDV dvě dotazníková šetření. Na základě výsledků šetření připravil řešitelský tým NIDV projekt pod názvem Projektový manažer 250+, jehož základním cílem je vytvořit a pilotně ověřit systém rozvoje kompetencí projektových manažerů v oblasti projektového řízení ve školství.

V příspěvku je kromě stručného uvedení výsledků dotazníkových šetření představena možná kariéra projektového manažera ve školství v ČR tak, jak je nastavena v rámci IPo Projektový manažer 250+.

Klíčová slova

projekty ve školství, pozice projektového manažera, vzdělávání projektových manažerů v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, kariérní systém ve školství

ABSTRACT

It ist very efficient to work with projects because of the deepening devolution of educational sphere and devolopment of socioeconomic indicators. The expediency of this solution is supported by unique experience in other management sectors, and also by experience in the sphere of education in educational advanced countries in the world. Competency in the sphere of project management is nowadays very in demand in education system. The schools are motivated to look for more financial sources trough projects, first of all in connection with realization their educational programmes.

The main activity of The National Institut for Further Education as directly managed organization of Ministry of Education, Young and Sports is to provide further education for pegagogical staff through the Czech Republic. In connection with the project management issue NIDV implemented two questionnaire examinations. Based on their results the investigation team NIDV put together a project called Project Manager 250+. The essential aim is to model and check up the development system of competencies of project managers in the field of project management in education.

This contribution also visualizes a possible career of project manager in education in the Czech Rebublic so how it is presented in IPo Project manager 250+.

Key words
projects in education, position of project manager, education of project managers within the further education of pedagogical staff, career system in education

Úvod

Hlavní činností Národního institutu pro další vzdělávání (dále jen NIDV) jako přímo řízené organizace MŠMT je poskytovat další vzdělávání pedagogickým pracovníkům v celé ČR. V souvislosti s tématem projektového řízení provedl NIDV dvě dotazníková šetření. První s cílem zjistit vzdělávací a rozvojové potřeby v oblasti projektového řízení u respondentů z Plzeňského kraje, druhé v rámci celé ČR s cílem zjistit názory škol především na jejich připravenost k řízení projektů, na perspektivnost pozice "projektového manažera" ve školské praxi a na zájem o účast v projektu zaměřeného na pomoc školám v této problematice. Na základě výsledků šetření připravil řešitelský tým NIDV projekt pod názvem Projektový manažer 250+, jehož základním cílem je vytvořit a pilotně ověřit systém rozvoje kompetencí projektových manažerů v oblasti projektového řízení ve školství.

Potřeby škol v souvislosti s projektovým řízením

Pozice projektového manažera je vysoce náročná manažerská práce, která zasluhuje pozornost. V českém školství zatím bohužel neexistuje systematická podpora v oblasti projektového řízení, která by pomohla projektovým manažerům vyhnout se rizikům, která realizace projektů přirozeně přináší. Nepřipraveností pracovníků škol a školských zařízení, ze kterých se ze dne na den stávají projektoví manažeři, jsou projekty řízeny zbytečně náročnými cestami, bez znalosti využívání efektivních nástrojů, bez možností konzultací v případě nastalých problémů atd. Obecně platným a nejčastěji se opakujícím pochybením popisovaných v odborné literatuře projektového řízení, jako např. nedostatečná podpora ze strany vedení, mlhavý cíl záměru, nedostatky v metodologii, špatné nastavení rozpočtu…, se lze vyhnout právě kvalitní profesionální přípravou.

V souvislosti s tématem projektového řízení provedl NIDV dvě dotazníková šetření, která se stala vstupní analýzou při přípravě projektu Projektový manažer 250+.

Dotazníkové šetření v Plzeňském kraji

Cílem šetření v Plzeňském kraji (červen 2008) bylo zjistit vzdělávací a rozvojové potřeby v oblasti projektového řízení.
S tímto záměrem byly osloveny všechny školy v Plzeňském kraji (501), Ankety se tedy zúčastnilo 198 škol (téměř 40 % škol), z celkového počtu středních škol v Plzeňském kraji odpovědělo na otázky 66 %, v případě ZŠ a MŠ se jednalo o 34 %.

Z výsledků vyplývají tyto závěry:

1. 83 % škol považuje za důležité proškolit v projektové problematice vlastního pracovníka na škole.
2. Při psaní žádosti o finanční dotaci měly školy největší problém se zpracováním rozpočtu a pochopením projektové terminologie.
3. V době realizace je nejvíce trápila přemrštěná administrativa.
4. Školy v oblasti pomoci přípravy a realizace projektu požadují poradenskou činnost.
5. 87 % škol má zájem proškolit management v základech projektové problematiky; 67 % technicko-hospodářské pracovníky.
6. Často byla využívána při zpracování žádosti a v době realizace externí konzultantská firma.

7. 67 % škol, které již mají zkušenost s projekty, plánuje připravit projekt pro OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost.

Dotazníkové šetření v celé ČR

- Cílem rychlého šetření v celé ČR (říjen 2008) bylo zjistit názory škol na:
- potřebnost profesionalizace pracovníků škol v oblasti projektového řízení
- perspektivu pozice projektového manažera na školách
- zmapovat předběžný zájem o účast v aktivitách věnovaných projektovému řízení, např. vzdělávání, konzultace, rešerše grantových možností aj**.**

Náhodným výběrem bylo osloveno vždy cca 25 ZŠ a SŠ v každém kraji (tj. celkem cca 350 škol). Celkem bylo vyplněno 251 dotazníků.

Z výsledků jednoznačně vyplynula vysoká poptávka ze strany školského terénu na zajištění komplexní podpory v oblasti projektování.

Z výsledků jednoznačně vyplývá, že školy naprostou většinou:

1. Pokládají projekty za jednu z již běžných činností jejich práce
2. Uvítaly by podporu ve formě školení, konzultací, rešerší grantových možností aj.
3. Pokládají pozici projektového manažera za perspektivní
4. Rády by se účastnily projektu zaměřeného na rozvoj kompetencí v oblasti projektového řízení

Individuální projekt ostatní Projektový manažer 250+

Na základě výsledků obou šetření a zkušeností s cílovou skupinou v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků připravil řešitelský tým NIDV projekt pod názvem Projektový manažer 250+. Realizace projektu byla zahájena 1. 4. 2010 a projekt bude ukončen 30. 9. 2012.

Základní údaje o projektu Projektový manažer 250+

Operační program: Vzdělávání pro konkurenceschopnost
Prioritní osa: 1 Počáteční vzdělávání
Oblast podpory: Další vzdělávání pracovníků škol a ŠZ
Typ projektu: IP ostatní
Žadatel: Národní institut pro další vzdělávání
Finanční objem projektu: 10 945 648,44,- Kč
Časový harmonogram: 1. 4. 2010 – 30. 9. 2012
Cílová skupina: vedoucí pracovníci všech druhů škol a školských zařízení, včetně projektových manažerů (mimo hl. město Praha)

Cíle

Základním cílem je vytvořit a pilotně ověřit systém rozvoje kompetencí projektových manažerů v oblasti projektového řízení ve školství.

Dílčími cíli jsou:

- Nastavit kompetenční profil projektového manažera a metodiky jeho ověřování v návaznosti na zpracování osobního plánu rozvoje.
- Prostřednictvím vzdělávání posílit rozvoj klíčových kompetencí řídících pracovníků škol v oblasti projektového řízení.
- Zpracovat a ověřit metodické a studijní texty.
- Podpořit vzájemné sdílení zkušeností mezi absolventy vzdělávacích aktivit projektu.
- Navrhnout standard studia k výkonu specializované činnosti pro pozici projektový manažer ve škole.

- Absolventům vzdělávání umožnit složení zkoušky k získání certifikátu projektového manažera s mezinárodní platností podle standardu IPMA.
- Umožnit projektovým manažerům, resp. školám konzultovat vlastní projekty s odborníky.
- Poskytnout projektovým manažerům podporu formou osobního koučinku.
- Nabídnout školám snadno dostupný zdroj informací k projektovému řízení.
- Motivovat školy k efektivnějšímu využívání vícezdrojového financování.

Kariéra projektového manažera

Ověření aktuální úrovně kompetencí PM ve školství a zpracování osobního plánu rozvoje PM

Touto vstupní aktivitou si řídicí pracovníci škol v roli projektových manažerů budou moci individuálně ověřit svoji aktuální úroveň kompetencí (schopnosti, znalosti, dovednosti) potřebných k efektivnímu řízení projektu. Na tomto základě se budou sami aktivně podílet na zpracování osobního plánu rozvoje a jeho následné realizaci.

Metodika ověřování bude vycházet z mezinárodního kompetenčního standardu International Project Management Association IPMA (www.ipma.cz) ve verzi 3 (IPMA Competence Baseline 3), který definuje celkem 46 kompetencí projektového manažera ve třech skupinách – technických, behaviorálních a kontextových elementech kompetencí.

Absolventům ověřování kompetenčního profilu projektového manažera bude na základě výsledků doporučena účast na konkrétních aktivitách projektu PM 250+ směřujících k jejich další profesionalizaci.

Vzdělávání v oblasti projektového řízení

Jedná se o komplexní vzdělávání, které je koncipováno jako cyklus 8 volitelných modulů (úvodní modul A je povinný) s časovou dotací 250 hodin. Forma studia je tzv. blended-learning, tj. kombinace prezenčního a distančního studia.
Přehled jednotlivých vzdělávacích modulů:

A Role projektového řízení ve vzdělávací politice ČR (povinný modul, pouze e-learning)
B Strategické řízení organizace
C Řízení změn
D Útvarové a procesní řízení, plánování, IT podpora projektového řízení
E Finance a finanční nástoje
F Řízení lidských zdrojů
G Řízení kvality, kontroling
H Měkké dovednosti (soft skills)

Po absolvování modulu bude absolventům poskytována zpětná vazba k profesnímu růstu, jako bonus získají osobní konzultaci na téma absolvovaného modulu.

Věcný audit projektu

Jedná se o nezávislý, profesionální a detailní rozbor postupů, systémů a rizikových oblastí, které mohou snižovat úspěšnost projektu. Věcný audit si klade za cíl přezkoumat a vyhodnotit současný stav realizace projektu, zjistit míru shody se stanovenými interními kritérii úspěšnosti projektu a identifikovat příležitosti ke zlepšení. Pro cílovou skupinu přináší nezávislé a přehledné shrnutí stavu projektu, a tím zvyšuje efektivitu celého projektu.

Informace z oblasti projektového řízení prostřednictvím e-Zpravodaje a portálu

Cílem e-Zpravodaje je komplexní informovanost projektových manažerů o novinkách ve světě projektového řízení, zájemci jej budou dostávat přímo do svých e-mailových

schránek. Pro elektronickou formu podpory bude využíván portál www.projektmanazer.cz.

Elektronické poradenství

Prostřednictvím e-Poradenství získají zájemci konkrétní pomoc při realizaci vlastních projektů. Jde o efektivní způsob pomoci, kdy se nezávislý odborník vyjadřuje k určité nesrovnalosti/problému v oblasti projektového řízení. Potenciální zájemci budou předem seznámeni s podmínkami a pravidly využití této služby. Pro elektronickou formu podpory bude využíván portál www.projektmanazer.cz.

Osobní koučink projektového manažera

Jedná se o vysoce specializovanou podporu rozvoje lidí. Projektovému manažerovi bude za přesně stanovených podmínek přiřazen osobní kouč, který koučovaného odborně povede od reflexe aktuální situace k dalšímu konkrétnímu postupu za stanovenými cíli.

Příprava na certifikaci projektového manažera podle IPMA, včetně samotné certifikace podle IPMA

Proces certifikace je zaměřený na posouzení způsobilosti kandidátů řídit projekty, programy a portfolia a na ověření aplikovat kompetence projektového řízení v příslušném kontextu. Certifikační systém IPMA rozeznává 4 certifikační stupně, z nichž v rámci projektu bude ověřována úroveň D Certifikovaný projektový praktikant (Level D, Certified Project Management Associate). Kandidát prokazuje výhradně teoretické znalosti 46 kompetencí projektového řízení tak, jak je definuje Národní standard kompetencí projektového řízení – viz www.ipma.cz. Certifikační proces v sobě mimo jiné zahrnuje podmínku povinného vzdělávání min. v délce 30 hodin, profesní životopis a sebehodnoticí test, následuje písemná zkouška. Její splnění je podmíněno získáním min. 60 % ze tří oblastí stanovených kompetencí (technické, behaviorální, kontextové).

Projekt umožní samotnou certifikaci 50 zájemcům, kteří budou objektivně vykazovat největší připravenost. Slavnostní vyřazení certifikovaných manažerů bude součástí celostátní konference projektu PM 250+.

Přínos projektu pro cílovou skupinu

U řídících pracovníků (projektových manažerů) budou komplexně rozvíjeny klíčové kompetence v oblasti projektového řízení. Jedná se zejména o strategické řízení organizace, řízení změn, útvarové a procesní řízení, řízení kvality, řízení lidských zdrojů, rizika, tzv. měkké dovednosti (soft skills), IT podporu v projektovém řízení aj. Cílové skupině budou nabízeny specificky zaměřené vzdělávací moduly na základě ověření kompetenčního profilu jednotlivců a zpracování osobního plánu rozvoje. Stejná doporučení může zájemce využít i pro získání individuální podpory formou osobního koučinku nebo poradenství. Absolventům celého vzdělávacího programu bude nabídnuta možnost přípravy k certifikaci projektového manažera podle IPMA, včetně složení potřebné zkoušky.

Celkem bude projektem přímo podpořeno 990 osob, nepřímo celá pedagogická veřejnost. Sekundárně cílová skupina získá zkušenost s e-learningovou formou vzdělávání, což může pozitivně ovlivnit zavádění tohoto způsobu výuky i do vlastních škol. E-learning je vhodný mimo jiné i pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, pro dlouhodobě nemocné, pro tvorbu individuálních vzdělávacích plánů, pro žáky, kteří plní povinnou školní docházku v cizině nebo se může stát výhodnou formou pro vzdělávání vlastních pracovníků školy.

Svým dosahem projekt výrazně pomáhá školám zvýšit svoji kvalitu, efektivitu, konkurenceschopnost; motivuje učitele k novým činnostem, podporuje jejich kreativitu a zamezuje jejich vyhoření; žákům a dětem, jako klientům přináší nové možnosti jejich rozvoje,

účasti na nadstandardních činnostech školy.

Dopad projektu

Základním výstupem celého projektu budou řídící pracovníci škol (projektoví manažeři) s nově získanými nebo posílenými kompetencemi v oblasti projektového řízení. Očekávaný efekt se projeví v bezproblémovosti realizace projektů v praxi.

Směrem k cílové skupině projekt přispěje ke zvýšené motivaci učitelů a ředitelů škol a školských zařízení k celoživotnímu učení, k větší odpovědnosti, iniciativě, tvořivosti těchto pracovníků jako týmu, posílí jejich profesní stabilitu, adaptabilitu a flexibilitu.

Směrem ke školám podpoří školy v četnějším využívání vícezdrojového financování, připraví je na realizaci vlastních projektů pomáhajících k jejich rozvoji, pomůže vytvářet nová partnerství, přinese zkušenost s inovativními a progresivními metodami vzdělávání, které se stanou inspirací ke kvalitativním změnám ve vzdělávacích strategiích v rámci ŠVP. Škola může využít dosavadní zkušenost s prací v aplikaci Moodle k zavedení této nové formy vzdělávání do výuky žáků.

Směrem k dalšímu vzdělávání pedagogických pracovníků rozšíří nabídku o nové potřebné téma, díky blended-learningu zesílí jeho přitažlivost a dostupnost.

Inovativnost projektu spočívá v tom, že projekt je pro skupinu pedagogických a řídících pracovníků tematicky výjimečný a že téma je cílové skupině nabízeno samostatně (nikoliv v souboru s dalšími tématy). Výsledek by se měl ve školství projevit následující změnou.

Stav před projektem:

Intuitivní přístup k řízení projektů, ojedinělost sofistikovaného projektového řízení
Roztříštěnost nabídky dalšího vzdělávání v oblasti projektového řízení
Vysoká finanční náročnost vzdělávacích programů
Absence jakékoliv systematické podpory, informací koncentrovaných na jednom místě
Ojedinělost ve sdílení zkušeností mezi školami v oblasti projektování
Málo používaná blended-learningová forma vzdělávání

Stav po projektu:

Komplexní systém přípravy řídících a pedagogických pracovníků škol
Ověřený systém přímé podpory školám v oblasti projektů
Vytvořená síť kontaktů mezi školami zapojenými do projektu
Motivovaná výměna zkušeností
E-learning jako běžná forma vzdělávání
Vyrovnání šancí z venkovských oblastí v přístupu k dalšímu vzdělávání a relevantním informacím

Projekt je svým zaměřením ojedinělou událostí v oblasti školství. Ideálním stavem by byla existence funkce projektového manažera na každé škole. Takové ambice samozřejmě tento projekt mít nemůže, ale může výrazně pomoci všemi svými cílenými aktivitami, včetně zpracovaného návrhu standardu pro studium k výkonu specializované činnosti Projektový manažer. Samotný statut Projektového manažera může být novou zajímavou pozicí v učitelské/pedagogické kariéře.

Závěr

Přestože se projekty stávají nedílnou součástí života škol, výsledky popisovaných šetření ukazují na absenci jakékoliv soustředěné podpory. Pomoc projektovým manažerům a jejich týmům v oblasti projektového řízení je v českém školství zatím zcela „v plenkách“. Systematické vzdělávání, poradenství, koučink, informace na jednom místě… to vše by

školám výrazně pomohlo při jejich úsilí o širší využívání dotačních titulů, které jsou jim nabízeny.
Národní institut pro další vzdělávání jako přímo řízená organizace MŠMT v posledních čtyřech letech intenzivně pomáhá školám a školským zařízením v oblasti projektového řízení. V rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků nabízelo e-learningové kurzy Příprava a tvorba projektu, v současnosti pořádá informační regionální workshopy pro žadatele a příjemce využití dotace v rámci akce EU peníze školám, poskytuje konzultační činnost při zpracování projektových záměrů. V neposlední řadě realizuje výše zmiňovaný Individuální projekt ostatní Projektový manažer 250+ , který svým obsahem nastavuje určitou platformu pro rozvoj projektového řízení ve školství.
Individuální projekt ostatní je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

Address & ©
Mgr. Lucie Holacká
Národní institut pro další vzdělávání
E. Krásnohorské 25, 323 00 Plzeň
Czech Republic
holacka@nidv.cz

PhDr. Ladislava Šlajchová, Ph.D.
Národní institut pro další vzdělávání
Slovanská 95, 326 00 Plzeň
Czech Republic
slajchova@nidv.cz

EFEKTIVNÍ DIDAKTICKÉ PŘÍSTUPY V E-LEARNINGOVÉM VZDĚLÁVÁNÍ „MASTERY LEARNING“

PROFESSIONAL EDUCATION EFFECTIVE DIDACTIC APPROACHES IN E-LEARNING „MASTERY LEARNING“

Gabriel ŠVEJDA

ABSTRAKT
Psychodidaktická koncepce „mastery learning“ je známá a používaná již v polovině minulého století a vychází z premisy, která je vlastní i konstrukci e-learningovým kurzům - tedy, že všichni žáci mohou zvládnout obsah prezentovaný ve vyučování, pokud je způsob výuky přizpůsobený individuálním potřebám učícím se. Cílem příspěvku je vymezení pojmu mastery learning v e-learningovém pojetí je učení se zvládnutím v návaznosti na didaktické evaluace on-line vzdělávání.

Klíčová slova
modernizace didaktických postupů v e-learningu, mastery learning, omezující a poznávací prvky ovlivňování on-line vzdělávání, ověřování koncepce mastery learning, Bloomova teorie

ABSTRACT
Psychodidactic conception „mastery learning“ has been known and used since the middle of last century and it appeared from premision, which is inherent with the costruction of e-learning courses- that means that each student is able to manage the content presented during the lessons if the lesson methods are adapted to students occasions. The purpose of this report is determination of the idea of mastery learning. In e-learning conception is learning understood as mastering in connection with didactic evaluation in on-line education.

Key words
modernization of didactic procedures in e-learning, mastery learning, restrictive and cognitive influencing elements in on-line education, verification of mastery learning conception, Blooms Theory

Soudobý vzdělávací proces je charakterizován konvergencí informačních a edukačních technologií a logicky navazuje na jejich historickou posloupnost. Základní principy využívání moderních technologií jsou obdobné, jako ty, které charakterizují celý dosavadní vzdělávací proces. Ten je na jedné straně charakterizován vzájemnou komunikací pedagog-studující, na straně druhé úroveň vzdělávání reflektuje moderní technologie v účinné evaluaci. E-learning využívá široké spektrum komunikačních a informačních technologií se všestrannou didaktickou evaluací vzdělávacích procesů. Aktuální formy e-learningu vyžadují samozřejmě didakticky vhodnou přípravu. Nemělo by se však opomenout, že i když dřív počítače nebyly všem přístupné, pedagogové již několik desítek let vyvíjeli nové metody vzdělávání pomocí technologických pomůcek, vyučovacích strojů i dokonce předcházejících generací tzv. početních strojů. Není snad nutné zdůraznit, že se tento druh výuky dřív nazýval různě. Např.: programovaná instrukce, výuka s pomocí počítače, vzdělávací informatika, a ještě před tím vzdělávání s pomocí pro určitý tématický obor zkonstruovaných a naprogramovaných vyučovacích strojů. Stroje k ulehčování vzdělávacího procesu, k zvýšení kvality přípravy i

obsahu ve smyslu efektivity vzdělávání nejsou tak novým nápadem. Mechanicky-strojní chápání výuky se přece najde i u J. A. Komenského. Ještě před vyvinutím nyní celkem velkému množství lidi známých a nejen finančně dostupných počítačů – což nastalo díky lehké přesunovatelnosti – a relativní levnosti, jakož i snadně naučitelného obsluhování atd., se začínali mnozí pedagogové zabývat metodami vyučování za pomoci takovýchto strojů, které byly teoreticky myslitelné, vytoužené, nebo dokonce simulované pomocí nově kombinovaných známých technických pomůcek. Kybernetická pedagogika, programované učení, systémová didaktika, superznaky, distanční a on-line vzdělávání, e-learning. Pojmy, které již po desetileté hýbou vzdělávacími systémy celého světa, jako logický odraz vyspělosti dané doby. Konvergence informačních a edukačních technologií charakterizující současný vzdělávací proces logicky navazuje na celou tuto historickou posloupnost. Principy, které jsou základem používání nových technologií, jsou stejné jako ty, které charakterizují celý vyučovací proces. Na jedné straně vzdělávací proces určuje relace mezi jedinci, vzájemnost komunikace učitel a učící se. Na druhé straně úroveň vzdělávání odráží moderní technologie v účinné evaluaci. Současné moderní vzdělávání na celém světě by mělo také plnit funkci centra formování schopností, strukturalizaci vědomostí. Mělo by soustřeďovat zájemce o získání nových kompetencí, a pomáhat učícím se v jejich socializaci. E-learning využívá bohaté zásoby komunikačních a informačních médií s všestrannou didaktickou evaluací vzdělávacích procesů. Základním zaužívaným druhem interakce v průběhu on-line vzdělávání je asynchronní interakce. Existuje zásadní rozdíl mezi asynchronními formami interakce a interakcemi v reálném čase. V současných formách interakce je omezení kapacitou komunikačních spojení (angl. links). V průběhu učení se v on-line prostředí interakce studentů soustřeďují jen na výměnu textů, které jsou viditelné na obrazovkách počítačů účastníků diskuzí. Takovýto postup interakce omezuje stupeň spolupráce, protože limituje délku i hloubku interakcí. On-line interakce má mnohem větší působnost.

Z tohoto důvodů je vhodné zařazení metody mastery learning jako metodu „se zvládnutím“učení. Tato metoda je nejčastěji definována jako organizace času a zdrojů, které by měly zajistit, aby většina vyučovacích cílů i zodpovědnosti přecházela z učitele na učícího se. Účinnost této koncepce se pak projeví v učebních výsledcích. Hlavním cílem se pak stává individuální úspěch každého žáka. V odborné literatuře se vznik teorie mastery learning datuje od druhé poloviny minulého století. Byla to jedna z nejvlivnějších oblastí edukačních inovací. Jedním z prvních autorů byl J. B. Carroll, který chtěl docílit, aby úroveň vyučovacího cíle byla přesně definovaná a způsoby výuky by měli být přizpůsobené potřebám žáků. Jeho myšlenka, že každý žák je schopný se učit, když mu jsou poskytnuty optimální podmínky je e-learningovému vzdělávání velice blízká. Definoval schopnost učení se jako časově proměnnou intelektuální schopnost s vlastním vzorcem, který charakterizuje, že výsledek učení se rovná podílu času stráveném učením se, a časem potřebným na toto učení. K tomu byly ještě i ostatními autory (B. Bloom, M. Hunter) identifikovány další významné faktory jakými jsou kvalita vyučování, schopnost učit se a porozumět obsahu učiva. Velmi přesně prezentoval tuto myšlenku B. S. Bloom knize Learning for mastery. Dokazuje zde, že „vzdělávání jako proces je úsilím o uvědomění si lidského potenciálu a jeho rozvíjeni“.

Tato metoda ve shodě se současnými zásadami on-line vzdělávání byla postavena na základních principech:

- Každý žák je schopný zvládnout přiměřeně stanovené cíle
- Žák tyto cíle může dosáhnout, je-li mu poskytnuto dostatek času
- Žák může dosáhnout požadovanou úroveň, když jsou ze strany učitele přizpůsobené podmínky vyučování, vhodně volené metody a postupy na základě poznání kognitivních a afektivních charakteristik jednotlivých žáků
- Žák může dosáhnout požadovanou úroveň, když jej učitel seznámí s jeho nedostatky a poskytne mu pomoc na korekci jeho výsledků

- Pozornost se nezaměřuje jen na proces učení, ale také na vyšší úrovně poznávacích funkcí, způsob zvládání požadovaného učiva a jeho obsahu

Velká podobnost v e-learningovém vzdělávání a metodě mastery learning je v oblasti diagnostiky a hodnocení. B. Bloom často zdůrazňoval, že učitelé se velmi málo zajímají o to, s jakými vědomostmi, zručnostmi a zkušenostmi žák vstupuje do vyučování, a málo na tomto faktu budují jeho další rozvoj. Mastery learning klade velký důraz na kognitivní a afektivni determinanty, které významně a prokazatelně ovlivňují celý vzdělávací proces. Obojí jsou dnes součástí tvorby e-learningových programů. Také plánovaní a vymezování cílů vyučovacího procesu jsou pro obojí koncepce zásadní a téměř shodné. Bloomova kognitivní taxonomie vzdělávacích cílů (vědomosti-znalosti, porozumění, aplikace, analýza, syntéza, hodnocení) i v novém přepracovaném vydání dvojdimenzionálním systému, kde jsou zahrnuté poznatky faktické, koncepční, procedurální, metakognitivní je pro tvorbu a realizaci úspěšných e-learningových kurzů zásadní, neopominutelná a dokladující jak je nutné tyto „klasické pedagogické teorie“ aplikovat v podmínkách profesního vzdělávání.

LITERATURA

1. BALÁŽOVÁ, E. Pedagogika a jej stratégie v oblasti informačných a didaktických technológií. In *Acta Universitatis Matthaei Belii*. Banská Bystrica : Pedagogická fakulta UMB Banská Bystrica, 1998. ISBN 80-8055-206-1.
2. BERTRAND, Y. *Soudobé teorie vzdelávaní*. Praha : Portál, 1998. ISBN 80-7178-216-5.
3. BLOCK, J. *Mastery Learning: terory and praktice*. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1974.
4. BLOOM, B. S. *All Our Childern Learning*. New York : McGraw-Hill, 1981.
5. ČECH, P., KLÍMOVÁ, B. Kurz Teaching Written Business English (TWBE). In *Sborník příspěvků ze semináře a soutěže e-learning 2003*. Hradec Králové - Gaudeamus, 2003, pp. 23-26. ISBN 0-335-15723-8.
6. CURTIS, D. D., LAWSON, M. J. Exploring, collaborative online learning. In *Journal of Asynchronous Learning Network.* 2001. s. 31. ISSN 1092-8235.
7. COMPOS, M., LAFERRIERE, T., HARAŠÍM, L. The post-secondary networked classroom, renewal of teaching practices, and social interakcion. *In Journal of Asynchronous Learning Network.* 2001. s. 35-36. ISSN 1092-8235.
8. GROFČÍKOVÁ, S. Psychodidakticá koncepcia vyučovania-mastey learning. In *Modernizaci didaktických postupov vo vyučovaní.* Nitra : CCVPF UKF v Nitre, 2007. ISBN 978-80-8094-250-2.
8. ZELINOVÁ, M. Kognitivne procesy vo vzdelávaní a výchove. In *Rodina a škola.* roč. 52, č. 5, s. 5. 2004. ISSN 0231-6463.

Address & ©
prof. PaedDr. Gabriel Švejda, CSc., Dr. h. c.
Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s.
Žižkova 6, 370 01 České Budějovice
Czech Republic
svejda@vsers.cz

MEDIÁLNÍ KOMUNIKACE A JEJICH NEGATIVNÍ VLIV NA VÝCHOVU DĚTÍ A MLÁDEŽE

Media communication and their negative impact on the education of children and youth

Gabriel ŠVEJDA

ABSTRAKT
Současný stav, překotný rozvoj nových technologií v oblasti mediálních komunikací vyžaduje adekvátní odraz v mediální výchově, zejména zaměřené na mladou generaci, prostřednictvím této výchovy v rodinách i ve školách. Média ovlivňují chování, a postoje dětí a mládeže v kritickém věku jejich vývoje.

Klíčová slova
mediální výchova, mediální komunikace, globalizace, informační a edukační technologie, negativní vliv médií na děti a mládež

ABSTRACT
Contemporary condition, development of new technologies in the sphere of media communication needs a reflection in media education aimed at young generation. So as it is necessary and acute to focus media education at college, it influences teachers as well.

Key words
medial education, media communication, global evolution, information and educational technologies, negativ influence of media on children and young people

Média jsou významnou společenskou institucí, tudíž jejich podíl na stavu společnosti není možné od společnosti izolovat a zkoumat jej samostatně. Dodnes se bohužel odborníci nebyli schopni shodnout na tom, čím přesně vlastně média mohou ovlivňovat jednotlivce a společnost a jaké povahy toto působení je. To je dáno rozdílným pohledem na média a mediální komunikaci, protože se jedná o neustále se rozvíjející systém s vnitřní dynamikou vývoje danou společenskými a ekonomickými podmínkami. Je zcela zřejmé a bez pochyb, že média jsou všude závislá na společnosti, reagují na různé významné podněty a jsou podřízena zdrojům skutečné ekonomické a politické moci. Nikdo neočekává, že média budou vykonávat přímou moc ve svém vlastním zájmu, mimo sféru získávání pozornosti, komunikování, informování, bavení a vydělávání peněz. Ona svoboda vyjadřování legitimizuje tlumočení názorů, kritiku a obhajování alternativ, to by bylo lépe shrnuté pod pojem „vliv“. Média ovlivňují naše chování, postoje či názory jednotlivců, rozšiřují obzory poznání, vzdělávají, pomáhají v politickém či spotřebitelském rozhodování, ovlivňují životní styl, ale mohou také děsit, vyvolávat napětí, navádět ke společensky nežádoucímu jednání. Mají výrazný vliv na stabilitu společnosti, podporují nebo naopak brzdí společenské změny. Z tohoto tvrzení vyplývá zvýšený zájem odborníků i laiků o fungování médií, usilování zákonodárců o regulaci mediální komunikace, stejně jako nakupování reklamní plochy nebo vysílacího času inzerenty. Účinek médií odkazuje častěji ke specifické reakci na určité typy nabízených obsahů. Účinek odpovídá spíš behaviorálnímu myšlenkovému rámci. V posuzování možných účinků médií jsou důležité tyto tři faktory: stav společnosti, rozvoj médií a rozvoj poznání

společnosti a uvažování o ní. Již v 15. století můžeme najít různé podoby objevujících se úvah o tom, jaké účinky mohou média na svého uživatele mít. Logicky si můžeme odvodit, že pokud se někdo snaží institucionálně omezovat fungování médií, pak tím dává najevo, že považuje média za mocná a schopná šířit mezi uživatele představy, jež mu mohou být nebezpečné. A stejně tak, pokud někdo bude bojovat, aby média byla svobodná, pak za tím můžeme vidět, že se dotyčný domnívá, že jsou média mocná, tudíž mu stojí za to, aby za jejich svobodu bojoval a pak z ní těžil. Obecně tedy platí, že kterýkoli pokus o ovládnutí či kontrolu médií je nepochybně výrazem víry v moc médií. Ve společnosti jsou snahy usměrnit přepokládanou schopnost médií ovlivnit publikum. Těmito snahami je např. cenzura nebo propaganda. Cenzura je v podstatě snaha kontrolovat a korigovat nejrůznějšími zásahy zvnějšku obsahy médií, které se k příjemcům dostanou. Propagandou se rozumí manipulace médii s cílem dosažení společenské kontroly a předem naplánovaných efektů působení. V moderní společnosti propaganda prostupuje celým spektrem společenských činností a je možné je rozdělit přibližně do sedmi hlavních kategorií, z jejichž názvů je patrné vyčíst, v jaké oblasti je propaganda využívána – politické, ekonomické, válečné/ vojenské, diplomatické, didaktické, ideologické, eskapistické.

Důsledky působení médií pak mohou být rozličné. Od společenských změn, jež nastaly po zavedení nových komunikačních technologií, přes využití médií k dosažení nejrůznějších cílů, ať už individuálních nebo skupinových, po snahu omezit působení médií ze strachu před jejich předpokládanou mocí. Vývoj představ o účincích médií odráží vývoj psychologického a sociologického poznání obecně. Někdy se výklad vývoje organizuje podle síly předpokládaných účinků a jeví se jako střídání etap, kdy jsou média podezřívána ze schopnosti vyvolat silné odezvy a období, kdy jsou podceňována jako slabá až bezmocná. Přitom je důležité, jakou roli přisuzuje ta či ona etapa publiku a jeho aktivitě. Významnou roli hraje časový rozměr sledovaného dopadu, tedy jeho bezprostřednost či postupné prosazování a trvání v čase. Dále je důležité, zda je účinek vyvolán přímo nějakým podnětem z médií či zda ho zprostředkoval někdo další. V neposlední řadě musím zmínit záměrnost či nezáměrnost vyvolaného účinku, povahu účinku, koho se změna týká a jak je intenzivní. To jsou základní kritéria pro identifikaci jednotlivých typů předpokládaných vlivů. Nejčastěji se však v souvislosti s vlivy médií soustřeďuje pozornost na některé typy obsahů, zvláště pak na mediální násilí, otevřené zobrazování sexuálních aktivit či zneklidňujících obsahů, vliv zpravodajství, reklamy, stereotypizace a zábavných pořadů. To bude také tématem následujících kapitol.

V podstatě každý nový masový komunikační prostředek provází obavy, že může kazit mravy a navádět k nápodobě. V souvislosti se společenskou liberalizací, s odmítnutím cenzury, s poklesem vlivu náboženství a mravních hodnot se v médiích postupně objevují témata, která jsou pro větší část populace hůře přijatelná. Jedná se především o pornografii, samoúčelné zobrazování násilí a jeho zlehčování, které velmi významně ohrožuje psychický, morální a sociální vývoj mládeže, dále pak rasismus, antisemitismus, agresivitu vůči členům jiných náboženských, politických a etnických skupin, pokleslou intelektuální a estetickou úroveň. Děti a mládež, oproti minulým desetiletím, tráví většinu svého volného času u některého z masových médií. Jedná se především o sledování televize, hraní počítačových her a surfování po Internetu. Značná část populace si tento negativní vliv médií ani neuvědomuje, nebo uvědomovat nechce, tudíž ani nenabízí svým ratolestem jiné a mnohem vhodnější volnočasové aktivity.

Věková nepřiměřenost je jedním z mnoha problémů souvisejících s působením masových médií. Děti a mládež často sledují mediální obsahy, které jim nejsou určené. V předškolním věku dítě ještě není dostatečně zralé takové obsahy vnímat. Nemá dostatek životních a mravních zkušeností, aby plně chápalo mediální skutečnost jako stylizovanou a ne vždy reálnou. Tím jsou děti velmi zranitelné vůči mediálnímu působení. Bohužel, stále je

v televizi málo programů určeno přímo dětem a mládeži, tatáž situace je na webových stránkách na internetu a v tištěných médiích. Již výše jsem se zmínil, že mnoho rodičů se v dnešní době „zbavuje“ dětí tím, že je odkládají k televizi či počítači, často záměrně, ale i nevědomky jim dovolují sledovat programy, které pro ně nejsou vhodné, které nejsou přiměřené jejich věkové a psychické vyzrálosti. Tento problém se týká především dětí v předškolním a mladším školním věku. Tyto děti často sledují programy pro dospělé, to má neblahý vliv na jejich duševní zdraví a zdravý vývoj. Pokud budu vycházet z předpokladu, že se děti učí, jak se mají chovat a jak mají reagovat na vnější podněty, podle příkladu dospělých a vůbec všeho toho, co kolem sebe vidí a zakoušejí, pak nám „selský“ rozum říká, že není vhodné, spatřují-li děti při rozvoji své osobnosti nadměrné množství realisticky podaných obrazů násilí. To může otupit jejich cit a svědomí, že by se děti mohli v důsledku těchto vlivů samy dát na cestu cynismu. Děti v předškolním věku se často identifikují s postavami, se kterými se setkávají při sledování televize. Často přijímají za svou postavu i s jejími chybami, které se stávají součástí přitažlivosti postavy a bývají důvodem k jejich napodobování. je třeba si uvědomit, že filmové postavičky velkou měrou ovlivňují zájmy, chování i charakter dětí.

Vývoj masových médií doprovázejí obavy, že násilné obsahy mohou mít negativní dopad na uživatele, zvláště na děti. Tyto obavy se stále více spojují se sledováním televize, videa a hraním počítačových videoher. Dnes je zájem o problematiku násilí v médiích důkladně rozpracovaný a utříděný typ mediového obsahu. Pozornost je věnována na obsahy zobrazující fyzické násilí, tedy záměrné tělesné působení na druhého se záměrným úmyslem působit mu bolest nebo poškodit mu zdraví. Veřejně sdílená představa, že média vyvolávají násilné jednání, vede k ospravedlňování násilné činnosti a kriminalizaci médií. Lidé usvědčení z násilné trestné činnosti vysvětlují své chování tím, že to „viděli v televizi“, přesto, že si jsou vědomi, že se jedná o neformální polehčující okolnost. Tak se totiž dostávají z pozice pachatele do pozice zmanipulované oběti. Mnohdy se však jedná o účelové jednání. Děti ze své přirozenosti napodobují to, co vidí. Vidí-li něco příliš často, začnou to považovat normální. Někteří psychologové se domnívají, že je agrese naučená, že si ji osvojujeme na základě zkušeností s ní. Děti pak mohou „odkoukat“, že se agresivní chování může vyplácet, že se díky ní mohou stát mocnými, že mohou získat to, po čem touží. Pak se ale nemůžeme divit rychlému vzrůstu šikany, násilí a agresivity ve školách. Šokující je na tom fakt, že se tyto projevy chování objevují u stále mladších dětí.

V současných akčních filmech, ale nejen v nich, velmi často vítězí zločinci a bezohlední tyrani. Často se tito „hrdinové“ dostávají z těch nejhorších situací, které by jinak normálního člověka už dávno zabili. Pak děti ztrácí měřítko a podceňují závažnost vlastního násilného jednání. V dětech dochází k oslabení schopnosti soucitu, v těch nejhorších případech až k zalíbení v krutosti. Opakem bývá nepřiměřená bázeň a strach z násilí, že by se něco takového mohlo dítěti stát. Pro děti je tedy důležité, aby si za pomoci okolí neustále zjemňovalo svůj cit pro to, jak rozeznat hranici mezi fikcí a realitou.

Reklama je založena na možnosti dosáhnout předem naplánovaných účinků, tedy cíleně ovlivnit působení médií a dosáhnout u příjemců pomocí nejrůznějších typů sdělení nějaké chování žádoucího z hlediska zadavatele reklamy. Jedná se o placenou formu neosobní prezentace výrobků, služeb nebo myšlenek. Reklama má být účinná, pravdivá a přiměřená. Výběr reklamních prostředků a jejich podoba je stanovena s ohledem na psychologii zákazníka. Je sporné, zda reklama slouží k lepšímu poznání trhu ze strany poptávající, nebo je zneužívání a probouzí v nich zdánlivé potřeby.

Reklama je produkt, který podporuje komerční, podnikatelskou podstatu médií. Finanční prostředky, které reklama přináší, jsou pro většinu médií existenčně důležité. Reklama je záměrná a cílená komunikace s jasně definovanými cíli. Musí vytvářet iluzi, že mezi produkty a službami jsou zásadní rozdíly a že spotřebitelům správná volba pomůže

vyřešit podstatné problémy. Ovšem reklamní sdělení se nemusí týkat jen nabídky výrobků a služeb, ale také mohou podporovat politická hnutí či nějakou změnu v chování společnosti – ohleduplné chování řidičů nebo bezpečný sex). Proto můžeme hovořit o reklamě komerční, politické či sociální.

Ve spojení s reklamou je důležité zamyslet se nad tím, v jakém věku jsou děti schopné rozlišit reklamu od zbytku vysílání, zda jsou schopné čelit přesvědčivým reklamním sdělením, zda věří tomu, co reklamy sdělují.

V dnešní době se stále běžnějšími stávají rodiny vybavené více počítači. Dospělým tak počítač většinou slouží k domácímu účetnictví, dodělání práce, kterou si přinesli ze zaměstnání nebo k bankovním úkonům. Pro děti je počítač zdrojem zábavy a her. Občas je v souvislosti s počítači slyšet názor, že mládež pouze hraje počítačové hry. Výzkum „Média v životě mládeže“ prokázal, že v celém věkovém spektru mladé generace není využívání počítače ke hrám dominantní a od 15 do 20 let význam počítačových her výrazně klesá. Celá populace ve věku 15-30 let využívá počítač nejvíce k psaní textu, počítačovým hrám, grafice, užívání databází a ke vzdělávání.

Bohužel, díky rychlému technickému pokroku si každý, kdo má doma počítač, můžeme obstarat diskety nebo CD, jejichž obsahem je pornografie a násilí. Šíření takto pervertovaného softwaru nelze kontrolovat, neboť se velmi snadno kopíruje, vejde se do kapsy a lidé si jej mohou bez obtíží předávat. Rodičům tak pokrok připravil další starost- jak své děti před takovým materiálem uchránit. To, co lze pak na počítači spatřit, není žádna vtipná karikatura, ale věrná reprodukce fotografií vysoké kvality. Díky fotomontáži pak není žádný problém k nějakému nahému tělu „přidat“ hlavu nějaké osoby, která je pro děti určitým vzorem.

V dnešní době je na trhu velké množství různých počítačových her. Každý si může vybrat přesně to, co hledá. I počítačové hry jsou velkým zdrojem financí.

Televizní pořady pro děti, zvlášť pro ty nejmenší, jsou poměrně nevinné. Je tu méně vražd, méně krve. Ale i přesto je v pořadech pro nejmenší nejvíc násilí. Tady má jen trochu „měkčí“ podobu – např. honičky, výhružky. To však neznamená, že je – když uvážíme věk diváků- méně škodlivé. Je to násilí „přiměřené věku“, pro starší diváky autoři „přitvrdí“. Při sledování násilí v akčních filmech bývají děti nápadně hodné, ani nedutají. Ale toto násilí je láká k napodobení, děti si třeba zkoušejí šikanováním bezbranných spolužáků, co viděly v televizi. Pokud to přímo nenapodobují, oslabuje se jejich schopnost soucitu a probouzí se v nich zalíbení v krutosti nebo ničení věcí. U některých dětí to naopak může vést k bázlivosti, ke strachu z násilí. Samozřejmě, vždy záleží na okolnostech, vždy je odolnější dítě, které má doma bezpečné citové zázemí.

V posledních letech neustále přibývá výzkumů, které se vyjadřují k vlivu násilí na mládež. To, že je násilí v televizi prezentováno, je zřejmé. Sociologové a mnozí jiní odborníci se však jednotně neshodují na tom, zda má násilí výrazně negativní vliv. Na počátku 80. let byly v Americe dělány výzkumy na výskyt násilných činů a epizod u různých pořadů. Násilí bylo definováno takto: „použití fyzické síly či hrozbu jejího použití vůči sobě nebo druhým osobám, směřující k ublížení na těle nebo smrt“. Zhruba 80 % televizních programů obsahovalo násilné epizody. Zjistilo se, že programy určené pro děti obsahují ještě více násilí přesto, že se v nich často nezabíjí. Vůbec největší počet násilných činů se vyskytovalo v kreslených filmech.

Ze samotného zobrazovaného násilí však nelze vyvozovat, že povede k přímé imitaci. Diváci mohou být ovlivněni morálním poselstvím, že zlo je nakonec potrestáno, chování tedy není ovlivňováno televizními pořady jako takovými, ale spíše celkovým rámcem postojů, v nichž jsou prezentovány.

Tradiční odpůrce regulace televizní programové skladby Václav Bělohradský argumentuje tím, že přímá souvislost mezi sledováním televizního násilí a pozdějším

agresivním chováním nebyla nikdy potvrzena. Zjištění dostatečného a reprezentativního vzorku pro experimentální skupinu je údajně nereálné a navíc – do hry vstupuje mnohem více proměnných, než kolik je možné ve výzkumech zachytit (učení, motivace, postoje, příslušnost atd.).

Souhlasím s tím, že televize má škodlivé účinky na děti a dospívající mládež, protože vývoj nervového systému není v tomto období úplně dokončen a chybí také životní zkušenosti, které dospělým umožňují zachovávat si nadhled. My všichni se snažíme, aby naše děti neviděly na obrazovkách příliš mnoho krve a násilí, ale někdy se zdá tento boj prohraný. Většinou totiž máme pod kontrolou to, co naše děti sledují doma, ale může dojít k tomu, že film, před kterým jsme jej doma úspěšně ochránili, shlédlo u svého kamaráda. Přesto se domnívám, že pokud dítě takový film shlédne příležitostně a je z rodiny, kde se o všem otevřeně hovoří, kde panuje láska, pak určitě dokáže rozlišit mezi dobrem a zlem, pak to přežije bez vážnějších následků.

Při současné programové skladbě českých televizí, které jsou díky nízkým výrobním nákladům amerických pořadů zhusta nasyceny zámořskou produkcí, že dnešní třináctileté dítě vidělo v televizi asi 52000 vražd, znásilnění, ozbrojených loupeží a přepadení, přičemž „průměrné dítě“ stráví nejméně 25 hodin týdně před obrazovkou. Uvedený časový údaj odkazuje na tzv. nadměrné sledování televize.

LITERATURA

1. BLAŽEK, B. *Tváří v tvář obrazovce*. Praha : Sociologické nakladatelství, 1995.
2. BLAŽEK, B. *Venkov města média*. Praha : SLON, 1998.
3. BURTON, G., JIRÁK, J. *Úvod do studia médií.* Brno : BARRISTER & PRINCIPAL, 2001.
4. HOLINA, V. *Nové Médiá I*. Bratislava : Slovšport, 2000.
5. JIRÁK, J., KÖPPLOVÁ, B. *Média a společnost*. Praha : PORTÁL, 2003.
6. KOUKOLÍK, F., DRTILOVÁ. J. *Zlo na každý den – Život s deprivan*ty I. Praha : Galén, 2001.
7. KUNCZIK, M. *Základy masové komunikace.* Praha : Karolinum, 1995.
8. McLUHAN, M. *Člověk, média a elektronická kultura*. Brno : Jota, 2000.
9. McQUAIL, D. *Úvod do teorie masové komunikace*. Praha : Portál, 1999.
10. OLDAKOWSKI, K. *Média, kultura, církev*. Velehrad : Agentura NP Staré Město, 2000.
11. ŘÍČAN, P. PITHARTOVÁ, D. *Krotíme obrazovku*. Praha : Portál, 1995.
12. VÁGNER, I. *Televizní zprávy – psychická nátlak?* Praha : ARGO, 1997.

http://www.psp.cz/kps/pi/PRÁCE/PI-5-101.DOC
http://www.mvcr.cz/casopisy/s/zprávy/senat/991102.html
http://mujweb.atlas.cz/www/moviecrack/cislo3/nasili.htm

Address & ©
prof. PaedDr. Gabriel Švejda, CSc., Dr. h. c.
Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s.
Žižkova 6, 370 01 České Budějovice
Czech Republic
svejda@vsers.cz

ZNALOSTNÍ MANAGEMENT V MODERNÍM ŘÍZENÍ PODNIKU

The knowledge management in modern business management

Gabriela ŠVEJDOVÁ, Lukáš KUČERA

ABSTRAKT
Znalostní management neboli řízení znalostí je v dnešní době velmi aktuální téma. Neboť jsou to právě znalosti a zkušenosti zaměstnanců, co dnes tvoří podstatnou část konkurenceschopnosti podniku. Na tom, jak který podnik bude pečovat o rozvoj a vzdělání svých zaměstnanců stojí jeho budoucí úspěch či neúspěch. Právě lidský faktor a jeho přínos je ona nadhodnota, co tvoří diferenciaci organizace na mnohdy přesyceném trhu, ať už služeb, či produktů. V současné době si to začíná uvědomovat stále více organizací a zaměstnavatelů a začínají klást důraz na osobnostní a vzdělanostní rozvoj svých zaměstnanců, jejich manažeři jsou školeni na to jakým způsobem řídit ve firmě tok znalostí, jakým způsobem zaměstnance motivovat a řídit talenty. To co už je v mnoha západních firmách samozřejmostí se však mnohé další podniky, zejména ty jež po léta od nových vývojových trendů oddělovala „železná opona“ musejí učit krůček po krůčku a nové styly řízení plynule implementovat do svých strategií politik. Řízení znalostí a s ním spojeno i celkové řízení lidských zdrojů je dnes nevyhnutelnou součástí úspěšného působení na trhu.

Klíčová slova
znalost, řízení lidských zdrojů, řízení talentů, data, informace, měření znalostí

ABSTRACT
Knowledge management is very topical issue at this time. It is just the knowledge and experience of employees, what constitutes the substantial part of business competitiveness nowadays. The future success or failure depends on the fact how companies can take care of development and education of their employees. It is the human factor and its contribution that makes surplus value, what is the differentiation of the organization on -often saturated - market, whether the services or products. Nowadays, more and more organizations and employers are beginning to put the emphasis on personal and educational development of their employees, their managers are trained on how to manage the flow of knowledge within the company, how to motivate employees and manage talents. What is already common in many western companies, other businesses must learn, particularly those who were for years separated from new developments by the "iron curtain", these businesses must learn little by little and implement new management styles seamlessly into their strategies and policies. Knowledge management and overall human resources management is now an inevitable part of successful operation on the market.

Key words
knowledge, human resource management, talent management, data, information, measure of knowledge

INTRODUCTION

Data, information and knowledge, these three terms gives Mládková (2005) as the basic concepts, which are the most used within the knowledge management, and is therefore very important to make a distinction between them. Among these expressions can be seen significant qualitative difference, which influences the choice of strategy and method of work management. As „data“ we consider everything that can be monitored by our senses (i.e., everything we can feel, taste, see and hear). They may be defined as objective facts about events or sequence of characters[1]. They are usually well structured and tied to some technology. Data can be quantitatively rated by remedies which we spend to their acquisition, the speed at which it can be obtained and the amount of data that can be obtained at the moment[2]. Information are then the date at which the user assigns the interpretation of the importance and significance. They have some relationship to their needs and requirements[1]. Information are relevant data and include the purpose. Finally, knowledge can be defined as a changing system involving all interactions among experience, skills, facts, relationships, values, thought processes and meaning. According Truneček (2004) is knowledge defined as: „knowledge = information + x“ , where „x“ is something, as Mládková (2005) adds, with information in the human brain interacts, like our previous knowledge and skills, experience, mental models, relationships, values, principles by which we live, etc. Knowledge is always tied to human activity and emotion and is a part of the routines, processes, practices and standards of the organization. “Learning Organization” - the definition of this concept is more or less the same according to a variety of authors, who define it as an organization that supports the continued expansion of the ability of its employees and this process is transforming constantly. Features of the learning organization- learning strategies and corporate culture are closely linked, an organization based on consciously learning opportunities and risks of business, individuals, groups and entire organizations only teach but also learn how to learn. Learning organizations are strongly oriented towards to the creation and transferring of knowledge that are critical to their strategic success[3]. People must be motivated to learn and educate themselves. They should realize that the current level of knowledge, skills or abilities or their current attitudes and behaviours need to be developed or improved to be able to carry out their work to their own satisfaction and to the satisfaction of others. To be motivated they have to found satisfaction in education[6].

METHODOLOGY AND OBJECTIVE

The paper is focused on gathering, processing and interpreting the currently available information relating to knowledge management and its implementation in the Czech business environment.

RESULTS AND DISCUSSION

Human resource management is a strategic approach to working with human resources towards the development of their human potential and its use for individual and collective cooperation on the effective fulfilment of business objectives. Human resource management is a crucial tool for increasing competitiveness and prosperity of the enterprise. The aim is to achieve a bustling role of corporate business development team[4]. Worldwide globalization

---

[1] VEBER, J. a kol. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prospe*rita. Praha, 2009.

[2] MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí.* Praha, 2005.

[3] Zpracováno dle ARMSTRONG**,** M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy.* Praha, 2007.

[4] KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů.* České Budějovice, 2002.

trends and their influences extend to all levels of national economic development and are accompanied by sharp discontinuous changes[5]. In the process of globalization, the importance of the creative human potential grows and thus grows the importance of human resource development[6]. Planning of human resources becomes an important element of human resource management, it establishes the need for human resources that is required by organization in order to achieve its strategic goals. This planning is based on the assumption that the most important strategic resource for business are people. It focuses itself on quantitative and qualitative aspects of human resource needs (i.e., how many and which people), mostly in the longer term. Armstrong (2007) distinguishes between "soft" and "hard" human resource planning. Hard is in quantitative analysis, and ensure that there will be available right people at the right numbers in the necessary time. Soft is focused on finding people with the right attitudes to the organization. So it assesses the qualitative results. In the context of human resource management raises other possibilities for its use. There appears the modern concept of talent management after the year 2000, its planning and development. It is about the acquisition, retention (stabilization), motivation and commitment, development and succession planning. All these activities are interconnected and aligned to form a coherent whole that can be a way to create and implement coordinated and mutually supportive approaches that help the organization attract and retain needed talented people[7]. The aim is to ensure the flow of talents and realize that talents are the main source of business, and that the concept of talent management not target only on key people- the so-called „high-flyers“, (people in top positions). Policy of talents acquisition leads to ensuring talents from external sources and the second policy is aimed at retaining talents, to make people stay in the organization as loyal members. Another important part of knowledge management is, according to Armstrong (2007) human capital management. This applies particularly to obtaining, analyzing and reporting to inform of how in this area is passing of a value-adding strategic investment and operational decisions, both on whole-organisation and the line level. He also highlights the value of human capital for the organization and sees in it a big competitive advantage that can be achieved by strategic investment in this wealth through the acquisition and retention, talent management and training and development programs. He says that education and experience of employees are determined by the skills that the company has available. Adaptability of workers determines the strategic flexibility of an organisation and and loyalty of employees determines the company's ability to maintain a competitive advantage. People should not be viewed as an expense, but rather as assets in which it is necessary to invest and thus increase their own value. Human capital can be measured by using some statistical methods. The reason for such a measure is needed to discern critical drivers of people and model the effect of their rotation. Armstrong (2007) distinguishes six main approaches to measurement, they are "Human Capital Index" (Watson Watt), "Model of organizations Performance" (Mercer HR Consulting), "Monitor of Human Capital" (Andrew Mayo), "Model Sears Roebuck" "Balanced Scorecard" and "EFQM Model”.

The current situation in the Czech Republic

According to research conducted in 2003 under the auspices of the GACR entitled “Theoretical and methodological aspects of the management organization of the knowledge and capabilities in the Czech Republic” is the apparent the shift in the direction of Czech

[5] KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice, 2002.

[6] ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha, 2008.

[7] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. Praha, 2007.

companies to process management: more than 60% of companies are focused on integrated management processes compared to management of individual isolated operations or functions. However, other cross-questions revealed persistent discrepancy between declared and real ways of managing the operation status of Czech. In fact there prevails in most cases, steeply vertical organizational structure instead of a flat organizational structure so that obviously prevent or at least limiting process management, inhibit creativity and natural communication across the company. 31% of respondents admit the existence of more than 10 degrees of control and it involved in more than 90% percent of companies employing up to 2000 employees. For more than 60% of respondents prevailed vertical communication subordinates to a single supervisor. The 35% of managers delegated powers to their subordinates often and 48% of managers sometimes, which also does not indicate the existence of process management. Free flow of information supports 39.1%, free communication is only in 50% of organizations. The management of human capital in Czech companies has observed large reserves to apply its recent developments. There remains a perception of traditional human resources departments as mere implementers of administrative tasks without a clear concept and strategy for the development of human resources. The techniques analysis showed that process management is an unknown concept for 22% of companies, reengineering even for 66%. In terms of IT availability passed Czech firms over the past 15 years the revolutionary period. For its work uses computer 91.3% of controlled organizations, 87% have a network, 82.7% intranet and 52.2% groupware. Almost by all surveyed companies was the strategy under the leadership of co-operation. A disturbing result was the finding that the organization blend of hard and soft management tools, there remains an adverse impact of hierarchical-structure management that blocks the use of flexible and effective forms of management[8].

Another survey by questionnaire was conducted in collaboration of the University of Hradec Kralove, consulting firms by parts Constulting Ltd. and under the auspices of the European Union and its aim was also to assess the attitudes of Czech companies to implementing knowledge management. "There were contacted 1,000 organizations operating in the Czech Republic in spite of all economic activity, focused on medium and large enterprises" (Marešová, 2010). As results revealed, "some companies prospective plan to build a knowledge management system and knowledge databases and want to significantly limit the sharing of knowledge on the level of informal discussions, and they also want to use much more expert systems. As a contribution of knowledge management they see improvements of their business strategy and business improvement through a systematic knowledge of customer needs and the knowledge of market"(Marešová, 2010). As the main method of acquiring knowledge respondents reported regular staff training. Since the introduction of knowledge management systems, they particularly expect increasing of teamwork within the company, reduce costs and increase the efficiency of the organization. As the biggest barrier to knowledge management, respondents marked the problematic valuation of knowledge workers and vague concept of investment return in knowledge management. Some of these problems could be resolved by effective measurements of knowledge management and its benefits. There is still seen a shift in the evolution of the Czech companies and their understanding of knowledge management model from the previous study conducted in 2003 despite the shortcomings[9].

The Czech Republic is no exception, as set out from similar researches in Europe and

---

[8] TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. Praha, 2004.

[9] MAREŠOVÁ, P. Výzkum uplatnění znalostního managementu v českých podnicích[online]. 2010 [citováno 2012-1-21].
Dostupné z WWW: <http://www.ekonomie-management.cz/index.php?model=homepage&id =295>.

worldwide. For example Giaglis´ research under the auspices of the Aegean University in Greece evaluated more than 200 projects in the field of knowledge management across the European Union[10]. The conclusions of this research showed, as in our conditions, even though it is a very topical and discussed area, there are still some reserves. In particular, inadequate technical infrastructure, unnecessary knowledge-glutting, etc.

CONCLUSION

Based on described facts we can evaluate the issue of knowledge management as a very timely and much needed in today's modern times. Businesses hereby incorporated into its management the knowledge management features, which are based on the principles of effective human resource management gaining on the market far stronger position than their competitors, which lingers in the elderly, now inefficient, outdated methods of management and human resources. It is more than obvious that quality and educated workers strengthen the competitiveness of business and the organization would have such workers not only educate, but mainly try to retain and motivate, strengthen their loyalty to the company. As is evident from both surveys, the interval of seven years has been a significant shift in the perception of Czech companies in terms of knowledge management. The organizations were able to differentiate its various sites and are interested in its implementation and ongoing efforts to remove barriers that previously prevented its successful introduction into the normal functioning of the enterprise.

[10] GIAGLIS, G. M. Directions and trends in knowledge management research: Results from an empirical analysis of European projects. In V. Hlupic (ed.). Knowledge and Business Process Management, 2003. pp. 1-15.

LITERATURA

1. ARMSTRONG**,** M. (přel. Koubek, J.) *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha : Grada Publishing, 2008. 268 s. (Expert). ISBN 978-80-247-2177-4.
3. DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. *Working Knowledge*. Harvard Business School Press, 1998. ISBN 0-87584-655-6.
4. GIAGLIS, G. M. Directions and trends in knowledge management research: Results from an empirical analysis of European projects. In V. Hlupic (ed.). *Knowledge and Business Process Management*. Hershey : Idea Group Publishing, 2003. pp. 1-15. ISBN 1591400368.
5. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice : Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002. 187 s. ISBN 80-7040-581-3.
6. MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí*. Praha : Oeconomica, 2005. 191 s. ISBN 80-245-0878-8.
7. TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. Praha : Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3.
8. VEBER, J. a kol. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
9. Balanced scorecard (BSC)[online]. 2009-10-30, [citováno 2011-04-04]. Dostupné z WWW: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Balanced+ ScoreCard&Id Poj Pass=56.
10. Managing Existing Knowledge is Not Enough [online]. 2002, [citováno 2011-04-04]. Dostupné z WWW: < http://www.jaist.ac.jp/ks/labs/umemoto/km_e.html>.
11. MAREŠOVÁ, P. Výzkum uplatnění znalostního managementu v českých podnicích[online]. 2010 [citováno 2012-1-21]. Dostupné z WWW: <http://www.ekonomie-management.cz/index.php?model=homepage&id=295>.

Address & ©
Ing. Gabriela Švejdová
Katedra ekonomiky a managementu
Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích
Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice
Czech Republic
svejdova@mail.vstecb.cz

Ing. Lukáš Kučera
Katedra ekonomiky a managementu
Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích
Okružní 517/10, 370 01 České Budějovice
Czech Republic
kucera@mail.vstecb.cz

KOMPETENCIE V PROJEKTOVOM RIADENÍ

Competency in project management

Miroslava SZARKOVÁ, Jakub KINTLER, Marián HORVÁTH

ABSTRAKT
Projektový manažment je jedným z aktuálnych a perspektívnych spôsobov strategického riadenia spoločností, organizácií a podnikov. Na rozdiel od tradičných spôsobov riadenia, projektový manažment umožňuje dynamizovať inovačnú činnosť podniku, organizácie a tým zvýšiť ich konkurencieschopnosť na trhu. Ako moderná disciplína ponúka metódy a nástroje na efektívnu prípravu a realizáciu jednorázových akcií – projektov, ktoré väčšinou reflektujú potrebu riešení parciálnych problémov a úloh, ktoré môžu však predstavovať kardinálnu prekážku v dosahovaní komplexných cieľov a zámerov podniku. Príspevok analyzuje chápanie kompetencií v projektovom riadení a uvádza niektoré informácie z prieskumu, ktorý bol zrealizovaný v pracovných tímoch, ktoré uplatňovali princípy projektového manažmentu vo svojej činnosti. Príspevok vznikol v rámci riešenia vedeckého projektu VEGA 1/0053/12.

Kľúčové slová
projektový manažment, projektový tím, kompetencie, komunikačné kompetencie

ABSTRACT
Project management is one of the topic and perspective ways of strategic management of societies, organizations and enterprises. Contrary to conventional methods of management the project management allows to dynamize the innovating function of the enterprise or organization and so to increase their competitivness on the market. As a contemporary branch it provides methods and means for useful formulation and realization of one-off actions – projects, which reflect the need of solving partial problems. These can stand for cardinal hindrance in reaching of complex aims and business plans of the enterprise. The contribution analyses the conception of competence in project management and reflects some information of the research that was realized in work teams enforcing principles of project management in their business. The contribution was created within the solving of the scientific project VEGA 1/0053/12.

Key words
project management, project team, competency, communication competency

Úvod

Akcelerácia hospodárskych a spoločenských cyklov destabilizuje podnikateľské a trhové prostredie a prináša stále nové problémy, ktoré zároveň vyžadujú nové riešenia a prístupy, ktoré okrem toho, že vytvárajú nové príležitosti, vytvárajú aj tlak na zmenu organizačných štruktúr a vznik „nových, dynamických útvarov, ktorých vnútorná štruktúra ako aj nástroje riadenia zodpovedajú rastúcej zložitosti národnej a svetovej ekonomiky“[1]. Vplyvy kľúčových procesov: globalizácie, diverzity, flexibility, zoštíhľovania a prepájania, ktoré sa prejavujú v celej škále nových spôsobov reagovania, vyvolávajú potrebu vzniku nových organizačných foriem s rôznou dobou životnosti, s vysokou mierou flexibility

[1] Podrobnejšie MAJTÁN, M. *Projektový manažment – nové trendy v manažmente*. Bratislava, 2002.

a vnútornej dynamiky, s vysokou mierou schopnosti absorbovať nové poznatky a schopnosťou ich uplatniť v riešení konkrétnych úloh a problémov. Projektový manažment, ktorý svojou poznatkovou základňou reaguje na uvedené výzvy súčasného vývoja, okrem iných otázok spojených s efektívnym fungovaním „nových organizačných foriem – projektových tímov“ sa snaží dať odpoveď aj na miesto, štruktúru a typ kompetencií, ktoré považuje za východisko ich úspešného fungovania: projektové riadenie je založené na presnom vymedzení kompetencií ... bez efektívneho systému kompetencií je projektové riadenie nemožné[2].

Definícií a vymedzení pojmu kompetencia je v súčasnej odbornej literatúre viacero. Niektorí autori skúmajú kompetencie ako postoj, čo sa prejavuje aj vo vymedzení jeho zložiek. Pojem kompetencia je však oveľa širší ako pojem postoj, i keď možno pripustiť, že medzi obidvoma existuje určitý prienik. Väčšina autorov však skúma kompetencie ako samostatnú „entitu“, ktorá vzniká a formuje sa v procese života ako výsledok adaptačných a adjustačných procesov. Všeobecne je kompetencia vymedzená ako „schopnosť, predpoklady jednotlivca alebo skupiny, inštitúcie či organizácie zvládnuť určitú činnosť, situáciu, alebo posudzovať určité javy s vedomím širších súvislostí alebo z odborného hľadiska. „Je to schopnosť čítať potreby organizácie a správne na ne v čase reagovať“, pričom nejde len o jednoduchý výpočet zručností, ktoré predmetnú kompetenciu tvoria, ale skôr ide o schopnosť dobre/primerane sa zorientovať v danej situácii a nájsť také riešenie vzniknutého problému, ktoré je prospešné organizácii/spoločnosti/podniku[3]. Kompetenciu možno definovať aj ako rozsah pôsobnosti, právomoc, súhrn práv a povinností, ktoré sú zverené právnou normou určitému orgánu, organizácii alebo jednotlivcovi. Najčastejšie sa pojmom kompetencia označuje také správanie, činnosť alebo komplex činností, pre ktoré je charakteristický vynikajúci výkon“[4].

Z hľadiska obsahu a zamerania sú v súčasnej odbornej literatúre uvádzané viaceré klasifikácie kompetencií. Pre európske vzdelávacie systémy boli Európskou komisiou vymedzené kľúčové kompetencie. Tvorí ich šesť kompetencií: informačné, učebné, kognitívne, interpersonálne (sociálne), komunikačné a personálne. V teórii manažmentu sa za kľúčové kompetencie považujú manažérske kompetencie, komunikačné kompetencie a kompetencie vodcovstva. Niektorí autori[5] považujú komunikačné kompetencie za jadro manažérskych a profesionálnych kompetencií manažéra, bez aplikácie ktorých v podstate nemožno riadiť žiadne, teda ani finančné procesy. V projektovom manažmente sú ako základné kompetencie vymedzené nasledovné:

- manažérske kompetencie: kompetentné uplatňovanie princípov plánovania, organizovania a riadenia v multifunkčných projektových tímoch, vytváranie priestoru na sebaorganizáciu,
- personálne kompetencie: kompetentné uplatňovanie postupov, nástrojov a metód personálneho marketingu a personálneho manažmentu,
- interkultúrne kompetencie: kompetentné prístupy zamerané na formovanie hodnotovo nekonfliktného, podnetného pracovného prostredia v interkultúrnych projektových tímoch založené na dôkladnom poznaní kultúrnych stereotypov, zvykov a hodnôt.

Za kompetencie „naprieč“ možno považovať komunikačné kompetencie, bez ktorých v podstate nemožno zahájiť fungovanie ani riadiť projektový tím. Z tohto aspektu je potrebné skúmať komunikačné kompetencie , ich štruktúru ak aj obsah, ich implementáciu v systéme

---

[2] Podrobnejšie MAJTÁN, M. *Vplyv manažmentu zmien na manažérske kompetencie. Ekonomika, financie a manažment podniku – rok 2002*. Bratislava, 2002. s. 202.

[3] SEVERA, J. Interní audit v době recese. In *Moderní řízení*, 2009, č. 9, s. 37.

[4] SIVÁK, R. a kol. *Slovník znalostnej ekonomiky*. Bratislava, 2011, s. 146.

[5] Pozri PORVAZNÍK, J., LADOVÁ, J. *Celostní management*. Bratislava, 2010.

riadenia ako aj faktory, ktoré pôsobia na ich aplikáciu v projektovom riadení, resp. v riadení projektových tímov.

K NIEKTORÝM VÝSLEDKOM PRIESKUMU

Cieľom prieskumu bolo získať informácie o uplatňovaní komunikačných nástrojov v rámci komunikačných kompetencií v projektovom riadení tímov, ktoré vznikli ako jednoúčelové pracovné útvary na vytvorenie a implementáciu konkrétnych projektov, napríklad v oblasti informačných technológií alebo v oblasti riešenia konkrétnych problémov vzniknutých na trhu práce a vzdelávania financovaných z eurofondov a vymedziť základné bariéry, ktoré uplatňovanie komunikačných kompetencií v projektovom riadení limitujú.

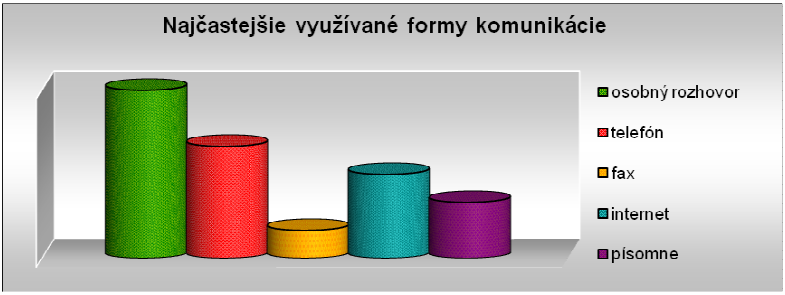
Prieskum bol uskutočnený v rokoch 2010 – 2011 vo vybraných inštitúciách SR (Ministerstvo hospodárstva SR, Ministerstvo práce a sociálnych vecí SR a Ministerstvo školstva a vedy SR) metódou dotazníka a metódou štruktúrovaného rozhovoru. Vzorku tvorilo 25 projektových tímov. Prieskum prebiehal na pôde inštitúcií, komunikačný proces bol zaznamenávaný priamo na mieste. Získané údaje boli vyhodnocované pomocou matematicko-štatistických metód.

Pri formulovaní hlavného cieľa prieskumu sme vychádzali z proklamovanej tézy, že projektové riadenie je založené na otvorenej komunikácii, ktorú charakterizujú tri prvky: prevaha horizontálnej komunikácie nad vertikálnou, používanie nových komunikačných nástrojov a techník a znalosť komunikačných vzorcov a komunikačných kódov. Na základe uvedeného sme prieskum zamerali na uvedené oblasti. V prvom kroku bola overovaná miera otvorenosti komunikácie v jednotlivých projektových tímoch. Na základe údajov získaných dotazníkovou metódou, metódou pološtruktúrovaných rozhovorov a metódou zúčastneného pozorovania možno konštatovať, že miera otvorenosti v oblasti komunikácie sa pohybovala nízko nad hranicou priemeru (58,5 %). Komunikácia medzi manažérmi a členmi projektových týmov si v podstate zachovala vertikálny charakter, čo znamenalo, že komunikačné toky a na ne naviazané komunikačné kompetencie v projektových tímoch si zachovali prvky lineárneho komunikačného modelu. To potvrdili aj ďalšie získané údaje. I napriek tomu, že poskytovanie informácií respondenti hodnotili vysoko pozitívne – až 92 % respondentov uviedlo, že poskytovanie informácií je dostatočné, až 63 % respondentov zároveň uviedlo, že si musia informácie získavať a 43 % respondentov malo potrebu si poskytnuté informácie overovať. Tento moment sa zvlášť výrazne prejavil v interkultúrnych projektových tímoch.

V druhom kroku prieskumu boli zisťované komunikačné nástroje, ktoré sa v projektovom riadení používajú. Pri konštrukcii dotazníkovej metódy sme vychádzali z teorémy, že v projektovom riadení je nutné používať moderné komunikačné nástroje a techniky, ktoré sprístupňujú všetky poznatkové zdroje všetkým členom projektového tímu v v čase, kedy tieto poznatky potrebujú na riešenie konkrétnych problémov a tiež umožňujú flexibilnú komunikáciu s ktorýmkoľvek členom tímu v ktoromkoľvek čase. Výber komunikačných nástrojov a ich kompetentné používanie v manažmente a v projektovom manažmente zvlášť prispieva k miere otvorenosti komunikácie ako aj k prehĺbeniu jej horizontálneho charakteru

Výsledky prieskumu v podstate túto teorému potvrdili. V rámci komunikačných kompetencií boli používané e- komunikačné nástroje ako aj moderné telekomunikačné prostriedky, ktoré umožňovali používať flexibilné formy komunikácie: osobný rozhovor pomocou videotechniky, internetu, intranetu a mobilného telefónu ako aj písomnú komunikáciu (viď tabuľka 1). Zároveň uvedené komunikačné nástroje umožňovali vstup do zdrojov znalostí ako aj tvorbu tzv. komunikačných konzerv, t.j. umožňovali evidovať a archivovať všetky komunikačné procesy, ktoré takisto tvorili poznatkové zdroje použiteľné na riešenie pracovných úloh a problémov.

Tabuľka 1 Najčastejšie využívané formy a nástroje komunikácie v rámci komunikačných kompetencií v projektovom riadení

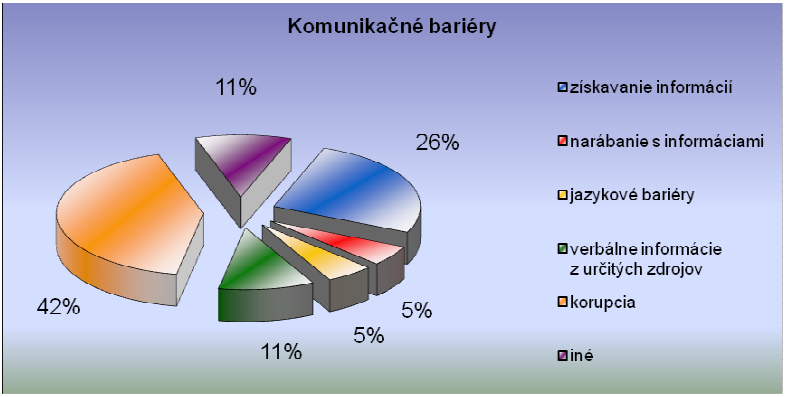


V poslednom, treťom kroku boli skúmané faktory, ktoré limitujú účinnosť komunikačných kompetencií v projektovom manažmente.
V rámci faktorov, ktoré limitovali účinnosť komunikačných kompetencií v projektovom riadení boli identifikované hlavne:

- neschopnosť aktívne počúvať, čoho výsledkom bolo nepochopenie komunikovaného problému a poskytovanie všeobecných pre člena projektového tímu v podstate nesprávnych informácií,
- mechanické poskytovanie všeobecných informácií,
- neschopnosť poskytnúť informáciu v súvislostiach,
- nesprávny výber komunikačného nástroja,
- neschopnosť naformulovať presnú otázku,
- neschopnosť pochopiť a narábať so získanými informáciami,
- nahradzovanie získaných informácií vlastnou interpretáciou,
- predsudky v komunikačnom procese,
- interkultúrne komunikačné rozdiely.

Z hľadiska úplnosti bolo zostavené aj poradie faktorov limitujúcich účinnosť komunikačných kompetencií tak, ako ich vnímali respondenti (tabuľka 2). Napríklad na otázku "Čo považujete za najdôležitejšiu komunikačnú bariéru v projektovom riadení/riadení projektového tímu?" najčastejšia odpoveď bola „získavanie informácií“. Avšak najčastejšia "neoficiálna odpoveď" bola obava z nepochopenia problému. Veľká časť respondentov bola presvedčená o tom, že rozhovory a diskusie o problémoch a navrhovaných/alternatívnych riešenia neprispievali k riešeniu úloh, ale naopak rozptyľovali členov tímu a odvádzali ich od vlastných riešení, 6,8 % respondentov dokonca uviedlo, že by bolo lepšie počas riešenia úloh v projektovom tíme vôbec nekomunikovať. Zároveň len 5 % respondentov uviedlo, že bariérou v komunikácii je narábanie s informáciami, t. j. ich pochopenie a správne použitie. Tiež 5 % respondentov vnímalo komunikáciu manažéra s niektorými členmi projektového tímu ako uprednostňovanie/obľúbenosť/preferovanie a označilo ju termínom korupcia nakoľko v rámci tejto komunikácie niektorí členovia projektového tímu mali informácie skôr, mali ich úplné, dokonca niektorí respondenti uviedli, že v rámci „korupčnej komunikácie“ dochádzalo k určitému „nežiadúcemu prezrádzaniu nápadov a ich privlastňovaniu si“. Tiež niektorí respondenti uviedli, že uplatňovanie komunikačných kompetencií malo/má „fixačný vplyv“ na tvorbu vnútornej štruktúry projektového tímu a pozície a ich personifikácia, ktoré sa takto v projektovom tíme vytvorili tvoria prekážku v otvorenej komunikácii, resp. znižujú jej mieru.

Tabuľka 2 Komunikačné bariéry podľa výpovedí respondentov žiadajúcich o grand z EÚ



ZÁVER

Projektové riadenie je špecifickým typom riadenia, ktoré podstatne determinované nielen presným vymedzením jednotlivých kompetencií, ale aj ich systémovým previazaním, ktoré zabezpečujú komunikačné kompetencie. Ich štruktúra obsah sa neustále vyvíja tak ako sa rozvíjajú vedomosti, znalosti, informácie ako aj nástroje, médiá a metódy ich sprostredkúvania, používania a výmeny. Zároveň sa vyvíja aj prostredie, v ktorom sa projektové riadenie a v ňom obsiahnuté kompetencie realizujú. Preto je dôležité, aby manažéri, ktorí chcú pôsobiť v projektovom riadení si nielen osvojili komunikačné kompetencie ako také, ale aby sa ich naučili aj účinne a efektívne používať, aby ako poukázali výsledky uvedeného prieskumu sa zbavili návykových komunikačných stereotypov, predsudkov a rôznych komunikačných/výrazových prvkov, ktoré modifikujú obsah sprostredkúvaných informácií a tým limitujú ich účinnosť.

LITERATÚRA

1. BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové competence a jejich rozvíjení*. Praha : Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.
2. BISOGNO, J. *Effective Communication in Business*. Foodservice equipement supplies, 2007, s. 58.
3. ĎURICA, T. Bezpečnostné aspekty udržateľného rozvoja. In Dušek, J., Gregor, J. a kol. *Udržitelný rozvoj v podmínkach ekonomické krize*. České Budejovice : Vsoká škola evropských a regionálních studií, 2011. ISBN 978-80-87472-04-0.
4. FENDÁKOVÁ, A. Ochrana spotrebiteľa na finančnom trhu v podmienkach Slovenskej republiky. In *Právne vedomie verejnosti v demokratickom štáte*. Bratislava : APZ v Bratislave, 2011 s. 204. ISBN 978-80-8054-518-5.
5. HALL, C., S., LINDZEY, G. *Psychológia osobnosti*. Bratislava : SPN, 1997.
6. MAJTÁN, M. *Projektový manažment – nové trendy v manažmente*. Bratislava: EKONÓM, 2002.
7. MAJTÁN, M. *Vplyv manažmentu zmien na manažérske kompetencie*. Ekonomika, financie a manažment podniku – rok 2002. Bratislava : FPM EU v Bratislave, 2002. ISBN 80-225-1240-0.
8. PORVAZNÍK, J., LADOVÁ, J. *Celostní management.* Bratislava : IRIS, 2010. ISBN 978-80-89256-48-8.
9. SEVERA, J. Interní audit v době recese. In *Moderní řízení* 2009, č. 9. ISSN 0026-8720.
10. SIVÁK, R. a kol. *Slovník znalostnej ekonomiky*. Bratislava : SPRINT dva, 2011. ISBN 978-80-89393-45-9.
11. SZARKOVÁ, M. *Komunikačné nástroje v systéme riadenia podniku*. Bratislava : EKONÓM, 2008. ISBN 978-80-225-2525-1.
12. Projekt VEGA č. 1/4591/07.
13. *Successful communication*. SuperVision, 11, 2004, s. 7.
14. Z diskuse o interní komunikaci. *Moderní řízení 2005*, č. 9. ISSN 0026-8720.

Address & ©
prof. PhDr. Miroslava Szarková, CSc.
Katedra manažmentu
FPM Ekonomická univerzita v Bratislave
szarkova@euba.sk

EKOLOGICKÉ PROJEKTY A HODNOTOVÝ MANAGEMENT

The ecological projects and Value management

Vladimír ŠTÍPEK

ABSTRAKT
Cílem článku je popsat a vyhodnotit využití manažerských metod a technik v oblasti ekologických projektů. Pro vyhodnocení efektivnosti navrhovaných řešení byla využita metoda hodnotového managementu, který je zaměřen na zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Článek byl realizován v rámci výzkumného projektu Národního programu výzkumu II Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy 2E06044 „Manažerský audit jako nástroj podpory trvale udržitelného rozvoje malého a středního podnikání“.

Klíčová slova
ekologické projekty, hodnotový management, outsourcing, riziko

ABSTRACT
The aim of the article is to describe and to evaluate the exploitation of the managerial methods and techniques in the range of the ecological projects. The method of value management was used to assess the efficiency of suggested solutions, aimed at reaching the increase of competitive ability of the firms. This article was realized within the framework of the research project of National Programme of Research No. II of Ministry of Education, Young and Sports „Managerial audit as a support tool for sustainable development of small and medium enterprises “.

Key words
ecological projects, value management, outsourcing, risk

Úvod

Problematikou zkvalitnění řízení malých a středních podniků a podporou jejich trvale udržitelného rozvoje se zabýval výzkumný projekt Národního programu výzkumu II Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy 2E06044 „Manažerský audit jako nástroj podpory trvale udržitelného rozvoje malého a středního podnikání“. Cílem bylo vytvoření metodiky manažerského auditu jako nástroje odhalování rezerv a zvyšování potenciálu malých a středních podniků. V rámci výzkumu bylo využito moderních metod a technik managementu, jako koučování, hodnotového managementu apod. Hodnotový management (value management) je druh speciálního managementu zaměřeného na dosahování konkurenční schopnosti ve všech oblastech ekonomiky, vědy, správy a řízení. Zahrnuje soubor znalostí a dovedností, které umožňují zvýšit výkonnost a konkurenceschopnost. Environmentální management je charakterizován jako systematický přístup k ochraně a tvorbě životního prostředí ve všech aspektech chování podnikatelských i nepodnikatelských subjektů. Outsourcing je časově vymezený proces vyčleňování určité podnikové činnosti mimo podnik s následným zajištěním této činnosti externím dodavatelem. Využití hodnotového managementu v oblasti tvorby ekologických projektů a jejich realizace představuje nové možnosti uplatnění moderních metod řízení podniku.

Materiál a metodika

V článku bylo využito výsledků výše zmíněného výzkumného projektu, zaměřeného na metodiku manažerského auditu, v jehož rámci se podařilo řešitelům naplnit řadu dalších záměrů. Jednalo se zejména o prohloubení spolupráce mezi vysokými školami a podniky, o poskytnutí metodické pomoci zkoumaným podnikům, vypracování případových studií, zkvalitnění výuky apod. vypracování Situace ve zkoumaných podnicích byla analyzována pomocí řízených rozhovorů, založených na standardním způsobu s vypracováním jednotných protokolů. Jedním z významných výstupů bylo i vydání publikace v renomovaném nakladatelství autorů I. Stejskalová, L. Rolínek a kolektiv (2008). V rámci jedné případové studie se jednalo o srovnání původního a navrhovaného řešení metody hodnotového managementu na příkladu hodnocení outsourcingu ekologických projektů a jejich realizace – v tomto případu se jedná o instalaci tepelného čerpadla, které významným způsobem šetří elektrickou energii a významně napomáhá k ochraně životního prostředí. Příklad byl zjednodušen v souvislosti s předepsaným rozsahem článku a byl využit i pro potřeby výuky. Metoda hodnotového managementu je ve světě i v České republice respektována a dále rozvíjena.

K aplikačním disciplínám funkčně nákladového přístupu patří mj. hodnotová analýza, jejímž smyslem je hledání a navrhování zlepšeného řešení funkcí analyzovaného objektu s cílem zvýšit jeho efektivnost. Vzájemný vztah velikosti funkčnosti a výše nákladů vytvořil funkčně nákladový přístup jako jeden ze základních a specifických principů hodnotového managementu. Vztah užitečnosti produktu v relaci k jeho nákladům je nazýván hodnotou (H_j). V každém případu aplikace hodnotového managementu se usiluje o maximalizaci ukazatele hodnoty, uvádí R. Vlček (2002).

$$Hj = \frac{\sum_{i=1}^{n} {}^{\circ}F_{ij}}{N_{ij}}$$

kde: H ... hodnota
°F … stupeň splnění funkce
N … náklady na zajištění funkce
i … i = 1., 2., ... n-tá funkce
j … j = 0., 1., 2., ... m-tá varianta (0 … výchozí stav)

Z. Molnár (1998) charakterizuje outsourcing jako aplikaci smluvní spolupráce bez pevného pracovního poměru a organizačního zařazení ve strukturách podniku. Postup outsourcingu uvádí M. Viereckel (2001). J. Jirásek (2008) připomíná možná rizika - outsourcing se stal populárním a v řadě podniků spoléhali, že sníží náklady a zvýší zisk, v některých případech to však dopadlo špatně. Nový dodavatel se produktům nevěnoval s potřebnou odpovědností, což mnohé podniky odradilo a před outsourcingem se zastavily. V. K. Vyskočil (2009) dává do souvislosti outsourcing a prostředí podpůrných činností - facility management. Přechod na outsourcing je příkladem změnového procesu, který v sobě skrývá zvýšené riziko uvádí V. Smejkal, K. Rais (2006). Štípek (2002) provádí aplikaci teoretických poznatků na příkladu rozhodování o navržených variantách řešení.

Funkčnost (užitečnost) produktu je dána jeho kvalitou či jinými parametry provedení a poskytování. Stupeň splnění funkce je obvykle stanovován bodovací metodou a pomocí bodovacího rozpětí. Náklady se vyjadřují absolutně ve finančních jednotkách a měří zdroje na vytvoření produktu. Patří sem materiálové, pracovní a režijní náklady. Zjišťují se z účetních dokladů nebo jsou statisticky odhadovány podle údaje z minulého období, příp. jsou stanoveny expertním odhadem.

Předmětem zkoumání je komplexní řešení projektu a jeho realizace, v daném případě instalace tepelných čerpadel. Projekt zahrnuje řadu prvků, zejména se jedná o vlastní konstrukční řešení projektu, ekologický audit, vypracování žádosti o poskytnutí dotací, provedení tepelné izolace budov vytyčení a provedení vrtů, zajištění a montáž čerpadel, posílení technické infrastruktury obce či místa.

Zabezpečení všech prvků vlastními silami představuje zvýšené náklady na získání potřebných informací, kvalifikaci pracovníků, ověřování, potřebné techniky ap. Etapy hodnotové analýzy, dle nichž je dále postupováno, shrnuje J. Vlček (2002).

I. etapa - výběr objektu: Outsourcing ekologických projektů. (Ekologické projekty a realizace ekologických staveb - instalace tepelných čerpadel v objektech: obecní úřad, mateřská škola, obytný dům jednopatrový).

II. etapa - sběr informací: Námětové a analytické informace. Průzkum byl proveden na základě zjišťování situace v oblasti ekologických projektů zkoumané společnosti. Bylo přihlédnuto k finančním personálním a technickým možnostem společnosti, byly zváženy podmínky specializovaných firem. Dále byla využita teoretická východiska, tj. odborná manažerská literatura.

III. etapa - funkční analýza: Zjišťování, definování a uspořádání funkcí objektu je uvedeno v tabulce č.1.

Tabulka 1: Hlavní a vedlejší funkce objektu

Definování hlavní funkce:	Optimalizuje projekci
Definování vedlejších funkcí:	Respektuje specializaci Zajišťuje komplexnost Zkracuje lhůty Zvyšuje zainteresovanost Maximalizuje kvalitu Diverzifikuje riziko Podporuje ekologii Umožňuje opakovatelnost Zeštíhluje organizaci

Zdroj: Vlastní návrh

IV. etapa - tvorba námětů:

Námět č.1: Realizace vlastními pracovníky a prostředky.
Námět č. 2: Částečný outsourcing
Námět č. 3: Úplný outsourcing

Na základě odborné rozpravy a posudku byl opuštěn námět č. 2, tj. částečný outsourcing ekologických projektů, do závěrečného hodnocení byly vybrány náměty:

Námět č. 1: Varianta A, tj. realizace projektu vlastními pracovníky a prostředky.
Námět č. 3: Varianta B, tj. realizace projektu pomocí úplného outsourcingu.

V. etapa - zpracování a hodnocení návrhů: Návrhy na řešení byly hodnoceny z hlediska splnění funkcí, zatížení firmy, nákladů ap. Propočet nákladů byl u varianty A řešen z hledisek nutnosti rozšíření týmu pracovníků pro projekty tepelných čerpadel (mzdové prostředky), vyčlenění pracovníků pro ekologické stavby a organizační záležitosti, získání informací (nákup literatury, školení, konzultace), nákup speciální techniky a její odpisování.

Náklady varianty A činí dle expertního odhadu a následného propočtu Kč 3 700 000,-
Náklady varianty B činí dle nabídky poskytovatele outsourcingu dle obdobné realizované stavby, pojaté jako komplexní řešení Kč 2 850 000,-.

VI. etapa - projekt optimální varianty: Náměty byly vyhodnoceny autorem na základě získaných informací z hlediska splnění funkcí, definovaných v rámci funkční analýzy. Hodnocení je provedeno v tabulce č. 2, výpočty jsou uvedeny pod tabulkou. Optimální varianta má nejvyšší hodnotu H_j.

Tabulka 2: Hodnocení návrhů řešení organizace ekologických projektů

	Význam	Varianta A		Varianta B		Pozn.
	V_i (%)	b_{ij}	$°F_{ij}$	b_{ij}	$°F_{ij}$	
01. Optimalizuje projekci	15	8	120	9	135	
02. Respektuje specializaci	10	8	80	9	90	
03. Zajišťuje komplexnost	11	7	77	9	99	
04. Zkracuje lhůty	9	8	72	9	81	
05. Zvyšuje zainteresovanost	9	8	72	9	81	
06. Maximalizuje kvalitu	9	8	72	9	81	
07. Diverzifikuje riziko	8	8	64	7	56	
08. Podporuje ekologii	9	8	72	8	72	
09. Umožňuje opakovatelnost	7	2	14	3	21	
10. Redukuje počet pracovníků	12	6	72	10	120	
Stupeň splnění funkce	100	-	715	-	836	
Náklady na zajištění funkce (tis. Kč)		3 700		2 850		
H_j		0,1932		0,2933		

Zdroj: Vlastní návrh, úprava dle Vlček (2002)

Varianta A:

$$H_1 = \frac{\sum_{i=1}^{n} °F_{ij}}{N_{ij}} = \frac{715}{3700\,tis.} = 0{,}0001932$$

Varianta B:

$$H_2 = \frac{\sum_{i=1}^{n} °F_{ij}}{\sum_{i=1}^{n} N_{ij}} = \frac{836}{2850\,tis.} = 0{,}0002933$$

Optimální variantou je na základě výpočtu určeno využití úplného outsourcingu činnosti „Ekologické projektování a realizace ekologických staveb“.
Efektivnost varianty B (úplný outsourcing) oproti variantě A je vyšší o 51, 81%.
(Výpočet: 0,0002933 : 0,00001932 = 1,518).

Doporučeným návrhem je podle výpočtů úplný outsourcing ekologického projektování a realizace ekologických staveb. Zkušenosti jiných podniků dokazují, že outsourcing znamená při správném zadání a výběru partnera vysoce efektivní řešení, není však bez rizika.
VII. etapa - projednání a schválení projektu: V poslední etapě je nutno projednat projekt optimální varianty řešení za účasti odborníků a vedoucích pracovníků podniku v oblasti řízení, ekologie, technologie, ekonomiky i např. montáže apod. Nový návrh je třeba projednat i s mimopodnikovými organizacemi, které mohou návrh ovlivnit, tj. ekologické organizace, dodavatelé, orgány státní správy apod.

Závěr

Energetika ovlivňuje život občanů velmi intenzívně, ochrana životního prostředí hraje významnou roli. Náměty na zlepšení lze najít i v drobných inovacích, v podpoře ekologických projektů, eliminaci možných rizik apod. Hodnotový management a jeho aplikační metody jsou při správném uplatnění významným prvkem řízení inovačních procesů. Součinnost lidí, techniky a moderních metod řízení může naplnit náročné strategické cíle zúčastněných organizací.

LITERATURA

1. JIRÁSEK, J. *Management budoucnosti.* Praha : Professional Publishing, 2008.
2. MOLNÁR, Z. Outsourcing informačních technologií. In *Moderní řízení*, č. 11, s. 47 – 49, 1998.
3. SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* Praha : Grada Publishing, 2006.
4. STEJSKALOVÁ, I., ROLÍNEK, L. et al. *Manažerský audit v malých a středních podnicích.* Praha : ASPI, 2008.
5. ŠTÍPEK, V. Hodnotový management v hodnocení ekologických projektů. In *Acta Universitatis Bohemiae Meridionales*, České Budějovice : Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 5, č. 1, s. 39 – 43, 2002.
6. VIERECKEL, M. Optimalizace režijních nákladů pomocí outsourcingu. In *Moderní řízení*, č. 8, s. 28 – 30, 2001.
7. VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka.* Praha : Management Press, 2002.
8. VYSKOČIL, V. K. *Facility management procesy a řízení podpůrných činností.* Praha : Professional Publishing, 2009.

Address & ©

Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.
Ekonomická fakulta, Studentská 13, 370 05 České Budějovice
Zdravotně sociální fakulta, Jírovcova 24/1347 370 04 České Budějovice
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Czech Republic
stipek.vladimir@centrum.cz

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

v rámci realizace projektu Projektový management pro vedoucí pracovníky základních a středních škol, registrační číslo projektu: CZ.1.07/1.3.00/08.0237

Ludmila PŮBALOVÁ, Gabriel ŠVEJDA

Projekt „Projektový management pro vedoucí pracovníky základních a středních škol“ je realizovaný na základě výzvy k předkládání žádostí o finanční podporu v rámci individuálních projektů ostatních, Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost; prioritní osy 1; oblast podpory 1.3 - Další vzdělávání pracovníků škol a školských zařízení, kterou vyhlásilo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Prioritním tématem projektu bylo navrhování, zavádění a provádění reforem systémů vzdělávání a odborné přípravy s cílem rozvíjet zaměstnanost, zvyšování významu základního a odborného vzdělávání a odborné přípravy na trhu práce a neustálé zlepšování dovedností vzdělávacích pracovníků s ohledem na inovace a znalostní ekonomiku. Projekt byl zahájen dne 1. 8. 2009 a bude ukončen dne 31. 7. 2012. Finanční podpora za účelem uhrazení způsobilých výdajů nezbytných k dosažení cílů projektu byla v celkové hodnotě 6 279 360,- Kč.

Informace o žadateli projektu

Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s. (VŠERS) byla akreditována jako soukromá vysoká škola, která je svými bakalářskými studijními programy zaměřena na vzdělávání pracovníků ve veřejné správě, jejich institucí i organizačních složek, dále v oboru management a marketing služeb i zaměstnanců v podnikatelské sféře. Významným měřítkem rozsahu a kvality činnosti VŠERS je i objem získaných grantových finančních prostředků z evropských fondů. Od roku 2009 byla zahájena řada výzkumných záměrů a projektů. V rámci VŠERS tyto aktivity zajišťuje Oddělení projektů a grantů. VŠERS jako žadatel projektu má řadu zkušeností s realizací a řízením projektů i s cílovou skupinou projektu. V současné době VŠERS proškolilo v rámci dvanácti probíhajících grantů okolo dvou a půl tisíce pedagogů základních a středních škol. V současné době mezi cílovou skupinu patří pedagogové od mateřských škol až po VOŠ, pracovníci v sociálních službách, pracovníci záchranného integrovaného systému, děti a pedagogičtí pracovníci speciálních škol v Jihočeském kraji, pracovníci v oblasti vodohospodářství.

Obsah projektu

Projekt vycházel z potřeb ZŠ a SŠ, je určen pro projektové manažery Jihočeského a Středočeského kraje (mimo Prahu), kteří již tuto činnost vykonávají či se na ni připravují. Klade si za cíl zvýšení jejich kompetencí. Je zaměřen na DVPP v oblasti projektového řízení a k získání dovedností v IT při prezentaci. V rámci kvalifikačního kurzu určeného pro projektové manažery škol se cílová skupina naučila analyzovat situaci školy (včetně SWOT analýzy), sestavit, zpracovat a dále naplnit projekt. Na poradenských centrech v Č. Budějovicích a v Příbrami jim nabízíme pomoc při tvorbě projektů a při jejich realizaci. Tím rozšíříme kompetence cílové skupiny, usnadníme jejich uplatnitelnost na trhu práce a pomáháme překlenout nedostatky, které se objevují v projektech a které obvykle zabraňují jeho schválení. Využíváme dlouhodobé a bohaté zkušenosti při práci s cílovou skupinou, zkušenosti s tvorbou projektů a orientaci naší VŠ na problematiku regionů EU vyučované v rámci bakalářského studijního programu Regionální studia. Rovněž v realizačním týmu jsou pracovníci, kteří pracují jako hodnotitelé či arbitři projektů, a to např. pro MŠMT ČR, Středočeský kraj či pro MPSV ČR. Mohou tak posoudit vytvářené projekty i z pohledu

poskytovatelů. Po odborné stránce je profesionalita zajištěna odborným garantem, prof. PaedDr. Gabrielem Švejdou, CSc., dr.h.c., který se inauguroval v oboru Teorie vyučování předmětů všeobecně-vzdělávací a odborné povahy. Velkou výhodou projektu je, že zájemci ze strany cílové skupiny jsou vysokoškolsky vzdělaní, ochotní se učit novým poznatkům a dovednostem.

Hlavní cíl projektu

Hlavním cílem projektu bylo zlepšení kompetencí projektových manažerů a těch, kteří se na tuto funkci připravují v oblasti projektového managementu. Projekt si kladl za cíl zvýšení kompetencí 150-ti vedoucích pracovníků základních a středních škol, pomoci jim při nalezení problematiky, kterou lze řešit v rámci projektu, zpracovat ji do projektové žádosti a po schválení projektu jej naplnit a zadministrovat. Cílová skupina, která by měla být také schopna vytvořit si vlastní prezentaci, získá tak další nástroj pro zvýšení publicity a prezentaci projektového záměru i vlastních škol směrem k veřejnosti.

V rámci projektu proběhla příprava k akreditaci, akreditace a pilotní ověření kurzu ve středisku v Č. Budějovicích a v Příbrami. Kvalifikační kurz Projektový management byl určen pro budoucí i současné projektové manažery ZŠ i SŠ. Celkem se pilotního ověření kurzu zúčastnilo 54 projektových manažerů.

Pro pomoc s řešením problematiky vznikla dvě konzultační střediska, první na VŠERS v Č. Budějovicích a druhé na detašovaném pracovišti VŠERS v Příbrami. Účastníci kurzů tak měli možnost řešenou problematiku i po ukončení kurzů dále konzultovat s odborníky, kteří je metodicky vedli při zpracování žádostí i při naplňování projektů. Tato střediska slouží i dalším projektovým manažerům ZŠ a SŠ, kteří se přímo neúčastnili kurzů a kteří řeší problémy vzniklé při tvorbě projektů, při manažerování projektů, při naplňování projektových záměrů, při zpracování monitorovacích zpráv, publicitě a udržitelnosti projektů. Staly se tak centry pro komplexní ekonomické a projektové poradenství pro ZŠ a SŠ. Pro potřeby předávání informací byl vytvořen webový portál s databází aktuálních výzev a dalších informací, na němž probíhá konference on line mezi jednotlivými školami navzájem a žadatelem, který sem také umístil metodickou příručku vzniklou v rámci projektu, materiály jsou dostupné na www.granty.vsers/projektovymanagement.

Cílová skupina projektu a přínos projektu

Cílová skupina byla definována na základě vlastního průzkumu VŠERS a na základě zkušeností z práce s touto cílovou skupinou (např. z výuky Učitel ekonomických předmětů, kurzy DVP, z předchozích projektů i ze zkušeností a problémů, se kterými jsme se setkali při řešení vlastních projektů). Náplň práce s cílovou skupinou vycházela z potřeb škol a z dokumentu MF ČR Strategie finančního vzdělávání. Zároveň jsme chtěli, aby se vytvořená střediska stala poradenskými projektovými centry pro projektové manažery v daném regionu, aby se v nich soustředily připomínky k dané koncepci a byla zajištěna zpětná vazba i pro orgány zajišťující administrování výzev v rámci strukturálních fondů EU. Zpětnou vazbu jsme se snažili zajistit si i přes webový portál vytvořený v rámci projektu a zároveň k tomu má sloužit i dnešní konference uskutečněná na závěr projektu. Vodítkem pro všechny zúčastněné bude sborník vydaný z této konference. V konečném důsledku chceme, aby došlo ke zlepšení práce projektových manažerů, k lepšímu hodnocení projektů. Zpětně to napomůže zlepšení práce se žáky a pozitivně ovlivní jejich vzdělávání. Navrhované komplexní řešení vzdělávání projektových manažerů a další péče o ně v konzultačních střediscích i na webovém portálu se setkala s příznivým ohlasem cílové skupiny.

Nezpochybnitelným přínosem pro školy i samotné projektové manažery bylo i to, že projekt poskytl nejen požadované vzdělání a nové poznatky a dovednosti, ale pomohl navázat

spolupráci s dalšími vyučujícími či školami při navazování možného partnerství v dalších projektech.

Hodnocení klíčových aktivit projektu

Přípravná fáze

V rámci této aktivity byla cílová skupina informována o aktivitách projektu pomocí inzerce a webových stránek VŠERS. Cílová skupina byla kontaktována nejčastěji pomocí elektronické korespondence a rozesíláním letáků na školy Jihočeského a Středočeského kraje, dále osobními návštěvami na školách. V sídle projektu (VŠERS) byly instalovány vývěsní desky, zpracovány propagační předměty a dále byly zpracovány informace na webových stránkách projektu. Na počátku projektu proběhl úvodní seminář realizačního týmu, který byl prvním pracovním setkáním realizátorů projektu, zástupců partnera a dalších organizací. Přizváni byli na tento seminář i zástupci cílové skupiny. Na semináři bylo rozhodnuto o konkrétních krocích vedoucích k propagaci projektu a k naplnění jednotlivých kurzů. Dále v rámci této aktivity proběhlo výběrové řízení na dodavatele vybavení ICT.

Workshop, seminář, konference

1) Na počátku projektu (2. 10. 2009) byl uspořádán pracovní workshop, při němž byly stanoveny jednotlivé úkoly pro členy realizačního týmu a kontrola jejich plnění v průběhu projektu. Byly nastaveny předpoklady pro správné plnění harmonogramu a kontroly náplně kurzu garantem projektu, pro publicitu projektu a stanovena případná opatření pro nápravu možných nedostatků.
2) V druhé polovině projektu (30. 6. 2011) proběhl seminář ke vzdělávání projektových manažerů, na nějž byli přizváni zástupci cílové skupiny, představitelé škol a představitelé VŠERS. Byly vyhodnoceny pilotní kurzy a stanoveny úkoly pro další období, především pro práci poradenských center. Bylo konstatováno, že některým školám jsme nejen pomohli s přípravou projektu, ale že je již školy začínají projekty postupně realizovat.
3) Dne 13. 4. 2012 proběhne konference zaměřená na problematiku vzdělávání projektových manažerů, na problémy jejich práce a na zkušenosti poradenských center. Účastníci konference se seznámí s průběhem jednotlivých kurzů, s problémy, se kterými se realizátoři během projektu setkali, s navrženými způsoby řešení a se závěrečnou zprávou. Na konferenci jsou přizváni zástupci partnerů, měst a obcí, škol a vzdělávacích institucí, zabývajících se touto problematikou, představitelé MŠMT ČR, odboru CERA a cílové skupiny. Široké spektrum pozvaných osob zajistí co největší profil teoretické i praktické problematiky v oblasti projektového managementu.

Z příspěvků konference bude vydán sborník, který dále bude distribuován cílové skupině a dalším zájemcům.

Příprava a tvorba výukového programu a pilotní ověřování programu

V rámci této aktivity byla realizována příprava a tvorba kvalifikačního kurzu Projektový manažer v rozsahu 160 vyučovacích hodin, z toho část prezenčně a část ve formě e-learningu. Výstupem klíčové aktivity byla vytvořená metodika ke kurzu v elektronické podobě. Dále je vytvořena e-learningová podpora kurzu, v něm jsou umístěny studijní materiály pro výuku, podklady pro hodnocení, testy pro kontrolu znalostí, atd. Cílová skupina tak může pracovat s jednotlivými studijními materiály i mimo učebnu. Součástí e-learningu je i materiál, který napomůže cílové skupině pochopit, jak jsou kurzy hodnoceny. Pedagogičtí pracovníci měli možnost si v závěru kurzu zvolit vypracování vlastního projektu nebo vyhodnocení projektu, kde byli v pozici hodnotitele. Z pilotního ověření programu vyplynulo

několik problémů, se kterými se realizátoři projektu museli vypořádat, a to s nedostatkem času pedagogických pracovníků. Problémem se jevilo např. uvolňování pedagogů a s tím související vynaložení chybějících finančních prostředků na suplování, chybějící pedagogové ve vyučovacím procesu a ztráta vyučovaných hodin, pracovní vytížení pedagogů především v období přijímacích zkoušek, maturit, atd. Proto byl kurz reakreditován v kombinované formě a především témata, která si mohli účastníci nastudovat sami, byla rozpracována do e-learningové podoby. Naopak některá témata vyžadovala individuální přístup lektora k frekventantovi kurzu, proto bylo přistoupeno k vytvoření dvou skupin po méně posluchačích. Kurz v Jihočeském kraji, kde byl o vzdělávání podstatně větší zájem, než tomu bylo v kraji Středočeském, proběhl dvakrát. Tím se podařilo nejen splnit, ale i překročit monitorovací indikátory.

Poradenská činnost

V rámci projektu byla zřízena dvě poradenská centra, a to v Příbrami a v Č. Budějovicích. Ta se podílela jak na vytvoření webového portálu (s databází nových výzev a on line konferenci), tak i na samotné poradenské činnosti školám. Pracovníci odpovídali na dotazy projektových manažerů. Pokud byl dotaz specifický, předali jej odborníkům v dané oblasti (účetní, ekonomové, personalisté, psychologové, atd.).

V případě zájmu cílové skupiny zaměstnanci poradenských center vyjížděli do jednotlivých škol daného regionu.

Podařilo se nám tak např. pomoci připravit projekt a rovněž pomoci s administrací základním školám Plánkova Strakonice, Střední škole v Březnici a zapojili jsme se do pomoci EU peníze školám.

Hodnocení čerpání finančního rozpočtu

Čerpání finančního rozpočtu projektu probíhalo průběžně a v souladu s harmonogramem projektu. Musíme s povděkem konstatovat, že MŠMT ČR nám vycházelo vstříc, MZ byly propláceny průběžně, připomínky k MZ byly konstruktivní a obratem doplněny či opraveny. Proto jsme se nedostávali ani do platební neschopnosti a nebyli jsme nuceni žádat vedení VŠERS o dočasnou půjčku finančních prostředků z účtu školy na účet projektu, abychom mohli proplácet výdaje projektu, jak tomu je u některých globálních grantů. To také potvrdilo i zkušenosti ostatních žadatelů, kteří mají obavy žádat o projekt, neboť nemohou financovat projekty z jiných zdrojů. Chyby tedy nemusí být vždy na straně žadatele, ale záleží rovněž na přístupu poskytovatele.

Závěr - poděkování

Naše poděkování patří především poskytovateli podpory, Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy ČR, jmenovitě pak projektové manažerce paní Mgr. Karešové. Kdykoliv jsme se mohli na poskytovatele dotace obrátit se svými dotazy, fundovanou odpověď jsme obdrželi pokud možno obratem. Rovněž kontrola řídícím orgánem proběhla na projektu k jejich i k naší naprosté spokojenosti. Jak vyplynulo z výše uvedeného, vzorná spolupráce byla i při kontrole MZ. Děkujeme za vstřícnost vedení VŠERS, o. p. s., které bylo vždy realizačnímu týmu oporou, všem pedagogům a vedení základních a středních škol Jihočeského a Středočeského kraje, kteří se chtějí vzdělávat, kteří na sobě pracují a vidí důležitost financování projektů pro rozvoj svých škol.

Název:	Projektový management pro vedoucí pracovníky základních a středních škol (sborník z konference)
Autor:	Mgr. Ludmila Půbalová a kol.
Rozsah:	93 s.
Náklad:	100 ks
Účel:	Sborník
Rok vydání:	2012
Garant projektu:	prof. PaedDr. Gabriel Švejda, CSc., dr. h. c.
Vydavatel:	Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s., Žižkova 6, 370 01 České Budějovice, www.vsers.cz
Tisk:	Tribun EU, s. r. o., Brno

ISBN **978-80-87472-32-3**