

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Zhodnocení procesu řízení projektu SRP

Evaluation of the SMP Project Management Process

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Petr Fanta, Ph.D.

BAŤKOVÁ

KATEŘINA

2021



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Bařková** Jméno: **Kateřina** Osobní číslo: **469472**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut veřejné správy a regionálních studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Zhodnocení procesu řízení projektu SRP

Název bakalářské práce anglicky:

Evaluation of the Project Management Process

Pokyny pro vypracování:

Seznam doporučené literatury:

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Petr Fanta, Ph.D., institut manažerských studií MÚ

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **12.12.2019**

Termín odevzdání bakalářské práce: **24.09.2021**

Platnost zadání bakalářské práce: **23.09.2021**

Ing. Petr Fanta, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

doc. Ing. arch. Vladimíra Šilhánková, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

BAŤKOVÁ, Kateřina. *Zhodnocení procesu řízení projektu SRP*. Praha: ČVUT 2021. Baka-
lářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 16. 09. 2021

Podpis:

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Petru Fantovi, Ph.D., za odborné vedení práce, cenné poznámky a možnost konzultací. Dále bych tímto chtěla poděkovat panu Mgr. Petru Valentovi, Ph.D., za poskytnutí materiálů k projektu SRP a jeho cenných rad. V neposlední řadě chci poděkovat všem respondentům, za jejich přínos pro výzkumnou část mé práce.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá identifikací procesů, ve kterých podmínky OPVVV negativně ovlivňují uplatnění metody PRINCE2TM. Teoretická část se zaměřuje na obecné zásady projektového řízení ve státní správě a v souladu s metodou PRINCE2[®]. V praktické části se zabývá představením projektu SRP a vyhodnocení jeho úskalí v realizaci.

Klíčová slova

Projekt, PRINCE2[®], OP VVV, Projekt SRP, charta

Abstract

The bachelor thesis deals with the identification of processes in which the conditions of OPVVV negatively affect the application of the PRINCE2[®] method. The theoretical part focuses on the general principles of project management in public administration and in accordance with the PRINCE2[®] method. The practical part deals with the introduction of the CFP project and the evaluation of its pitfalls in implementation.

Key words

Projekt, PRINCE2[®], OP VVV, Projekt, charter

Obsah

Úvod	5
1 Obecné principy projektového managementu	7
1.1 Projekt	7
1.2 Metody projektového řízení.....	7
1.2.1 IPMA® ICB	8
1.2.2 PMI® PM BoK.....	8
1.2.3 PRINCE2®.....	8
1.3 Základní role	14
1.3.1 Projektový výbor	14
1.3.2 Projektový manažer	15
1.3.3 Týmový manažer	15
2 Projektová fáze	16
2.1 Předprojektová fáze	16
2.1.1 Studie příležitosti.....	17
2.1.2 Specifikace cílů	18
2.1.3 Studie proveditelnosti.....	18
2.2 Projektová fáze	18
2.2.1 Zahájení projektu	18
2.2.2 Příprava a plánování projektu	19
2.2.3 Realizace projektu	19
2.2.4 Ukončení projektu	19
2.3 Poprojektová fáze	19
3 Specifika projektu financovaných z EU	20
3.1 Evropská unie (EU).....	20
3.2 Strukturální fondy.....	20
4 Vybraný projekt	32
4.1 Projekt SRP	32
4.2 Zhodnocení procesu řízení projektu SRP.....	37
Závěr	38
5 Citovaná literatura	39

6 Citované zdroje.....	40
Seznam obrázků	41

Úvod

Ve své bakalářské práci jsem si vybrala téma zabírající se fondy z EU. Konkrétním projektem je projekt SRP, který se zabývá zlepšením strategického řízení a plánování ve školách a územích prostřednictvím rozvoje pedagogického vedení ve školách, metodického vedení IPo a vzájemné spolupráce mezi nimi. Cílem této práce je identifikace úskalí realizace projektu ve státní správě financovaného z EU, pokud je řízen metodou PRINCE2®. Toto téma jsem si vybrala z důvodu bývalé práce na projektech z EU a vědomosti o problémech s vedením pod záštitou PRINCE2®.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Obecné principy projektového managementu

Projektový management je nástroj, na základě kterého můžeme naplánovat, realizovat a pokud možno úspěšně dokončit projekt. Projektem nazýváme jedinečnou skupinu kroků vedoucích k dosažení stanoveného cíle, který je výsledkem úsilí projektového týmu.

1.1 Projekt

Základní charakteristiky daného projektu, které si musíme určit před odlišením projektu, a rutinního pracovního úkolu jsou:

- jedinečnost projektu
- vymezení v čase, penězích a zdrojích
- realizování týmem lidí z různých částí organizace
- složitost a komplexnost úkolu
- rizikovitost [1]

Obecně můžeme říct, že projekt je určitý soubor činností, na kterém spolupracuje více lidí různých profesí a snaží se dosáhnout předem stanoveného cíle za určitý čas.

1.2 Metody projektového řízení

V oblasti projektového řízení nehovoříme o metodách, ale většinou o standardech nebo metodikách. Když se řekne standard nebo norma, vybavíme si určitá pravidla, podle kterých bychom se měli řídit. V případě projektového řízení jde ale spíše o doporučení. Standardy projektového řízení obvykle nejsou výmyslem akademiků nebo úředníků neposkvřených praxí, ale spíše soupisem nejlepších zkušeností mnoha významných manažerů – osobností, které si vše vyzkoušely na vlastní kůži. [2] Standardy/metodiky projektového řízení jsou souborem metod, které se neliší ve věcné stránce, jen v místě vzniku a obsahu použitých podkladů.

1.2.1 IPMA® ICB

IPMA® Competence Baseline (ICB) je standard projektového řízení založený organizací International Project Management Association (IPMA). Tato organizace je nejstarší svého druhu. Standard vznikl již v šedesátých letech, a proto je jeho pojetí odlišné od ostatních. Není založen na určitých daných procesech, ale na kompetencích projektových manažerů. V našem případě rozumíme kompetenci předpoklad nebo schopnost vykonávat určitou pracovní pozici. Kompetenční pojetí standardů IPMA je postaveno na nejlepších praktikách projektového řízení všech svých členů, při respektování národních a kulturních odlišností. [3] Na základě standardu ICB je založena certifikace projektových manažerů podle IPMA®. V České republice uděluje dané certifikace pouze jedna organizace kterou je IPMA Česká republika.

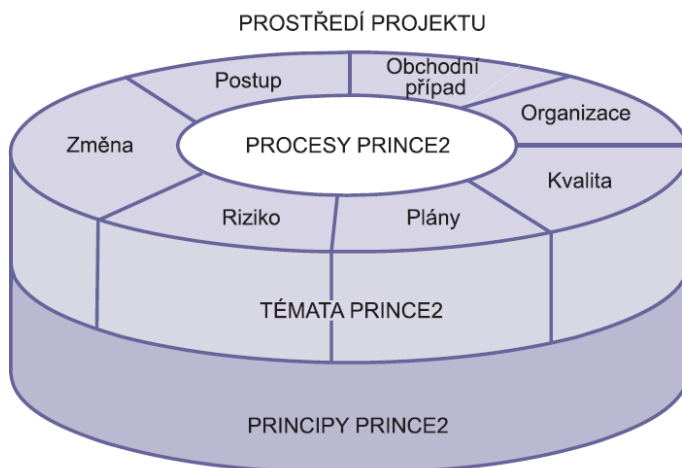
1.2.2 PMI® PM BoK

Project Management Body of Knowledge (PM BoK) je mezinárodně uznávaný standard pro řízení projektů. Tento standard vydává Project Management Institute (PMI). V praxi se používá především na firmy, které přes projekty dodávají svoje výrobky nebo služby, proto je také nejvíce rozšířen v USA.

1.2.3 PRINCE2®

Projects IN Controlled Environments (PRINCE2®) je metodika kterou vlastní společnost AXELOS. Tato společnost má povinnost udržovat a spravovat danou metodu a její nástroje. Původně vznikla roku 1989 pro účely řízení projektů v informačních systémech státní správy. Postupem času se zobecněla pro účely projektů ve všech oblastech zaměření. Definicí projektu podle PRINCE2® je, že: „Projekt je dočasnou organizací, která je vytvořena za účelem dodání jednoho nebo více produktů na základě odsouhlaseného Obchodního případu“ [4]

Základní prvky metodiky:



Obrázek 1: Struktura PRINCE2 (zdroj: Managing)

Celá metodika PRINCE2® stojí na **principech**:

- Nepřetržité opodstatnění projektu

Pro projekt musí existovat vhodný Obchodní případ, který musí být realizovatelný a životaschopný. V angličtině se nazývá jako Business Case. Realizace a životaschopnost Obchodního případu se musí potvrdit před schválením projektu a poté při každém důležitém rozhodnutí. Výsledkem je dokument, který potvrzuje životaschopnost a realizovatelnost nebo opodstatnění k ukončení projektu.

- Definované role a odpovědnosti

V projektu je řízení pracovníků doslova oříšek. Lidé zainteresovaní do jeho chodu mohou být zevnitř organizace, ale i z jiných organizací. Často si projektový manažer prosazuje vlastní lidi, se kterými již v minulosti pracoval. Další komplikací je možnost úvazku. Je více než pravidlem, že na projektu pracují lidé na plný úvazek i na částečný pracovní úvazek. Proto musí být přesně dáno, kdo má co na starosti a kdo je za co odpovědný.

- Řízení po etapách

Řízení projektu podle PRINCE2® detailně neplánuje celý projektový plán. Má přehled o celém projektu, ale Projektový manažer má detailně naplánovanou pouze příští etapu. Na to tedy navazuje, že Projektový výbor vždy schválí danou etapu a na jejím konci rozhoduje, zda se bude v projektu pokračovat nebo bude ukončen. Nikde není dáno, kolik etap musí projekt mít. Vše závisí na velikosti, komplexnosti a rizicích.

- Učení se ze zkušeností

V procesu Zahájení projektu se celý tým učí z předcházejících zkušeností a poznatků. Všichni kdo jsou do projektu zainteresováni, mají zkušenosti z jiných projektů a současně má daná organizace předchozí projekt ze kterého jde čerpat. Pokud jde o úplně nový projekt, tak lze čerpat z internetu nebo od jiných organizací. Na konci každého projektu se poskytují poznatky pro další projekty.

- Přizpůsobení projektu prostředí

Úroveň projektového řízení musí odpovídat prostředí projektu, významu, rozsahu, riziku a formalitám.

- Řízení na základě výjimek

Řízení podle PRINCE2® rozlišuje několik úrovní autorit v projektu a každá tato autorita má danou toleranci pro kterou může projekt dál pokračovat bez toho, že by se musel obracet na vyšší autoritu. V praxi tedy snížíme počet potřebných setkání nebo žádostí o souhlas. „PRINCE2® má princip umožňující úrovni řízení pokračovat ve své práci do té doby, dokud není předpoklad, že budou tolerance překročeny. [4]

- Zaměření se na produkt

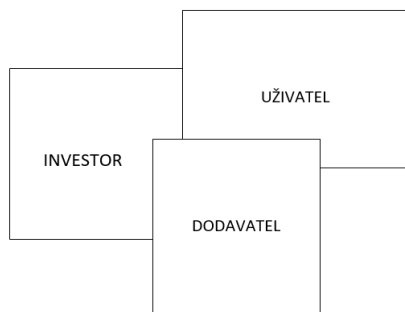
Dalším důležitým prvkem jsou **témata**:

- Obchodní případ

Jak jsem již výše zmínila, PRINCE2® si zakládá na tom, že projekt má být postaven na realizovatelném a životaschopném Obchodním případě, který nám zajišťuje odůvodnění projektu. Téma Obchodní případ nám tedy odpovídá na otázky: Proč bychom měli daný projekt dělat? Má to smysl?

- Organizace

Téma organizace pojednává o definici a rozložení rolí. Jaké role budeme konkrétně na daný projekt potřebovat? A hlavně jaké práva a povinnost bude daná role zastávat.



Obrázek 2: Zainterесované strany, vlastní zpracování

Všechny role v projektu jsou děleny do tří skupin. Každá ze skupin musí mít zástupce v každém projektu. Jedná se o uživatele, investora a dodavatele.

- Kvalita

V každém projektu je třeba stanovit očekávanou kvalitu ze strany zákazníka a posléze je třeba nastavit normy a metody kontroly kvality.

- Plány

Téma plány se zabývá plánováním projektu neboli kdo, kdy, kde a jak má dodávat produkty aby fungovala kontrola a komunikace. Toto téma stojí na principech zaměření se na produkty a plánování po etapách.

- Riziko

Co když plán nevyjde?

- Změna

V každém projektu proběhnou změny oproti původnímu zadání. Téma Změna je o tom jak změny efektivně řídit.

- Progres

Jinak nazýváno také postup, je téma, které se zabývá otázkou bytí. Kde se vyskytujeme? Kam se budeme posouvat? A budeme se vůbec posouvat, neboli budeme v projektu pokračovat? Téma progres se opírá o řízení po etapách a neustálé zdůvodňování opodstatněnosti.

A v neposlední řadě jsou to **procesy**, co nám vytváří metodiku PRINCE2®:

- Zahájení projektu (SU)

Zahájení projektu je krátkým procesem, který řešíme před začátkem samotného projektu a má šest cílů:

- zajistit, aby byly známy cíle projektu
- navrhnout a jmenovat řídicí tým projektu
- rozhodnout o přístupu, který bude aplikován při realizaci projektu
- odsouhlasit očekávání zákazníka ohledně kvality
- plánovat práci potřebnou pro přípravu „smlouvy“ mezi zákazníkem a dodavatelem
- připravit deník Projektového manažera, (pokud je to možné) vložit do něj první záznamy, jakými jsou například rizika, která se objevila při přídavných pracích [4]

- Nastavení projektu (IP)

V procesu nastavení projektu vytváříme Dokumentaci o nastavení projektu, která je základem projektového řízení. Nalezneme v ní informace o opodstatnění projektu.

- Směřování projektu (DP)

Proces, který dává důraz na senior manažery (Projektový výbor). Většinou jsou pouze u rozhodovacího procesu. Projektový výbor vykonává určité kroky v průběhu projektu. Můžeme vyzdvihnout pět nejdůležitějších kroků a to:

- schvalování Obchodního případu a přípravy Projektového plánu
- schválení ke spuštění projektu
- kontrola životaschopnosti a opodstatněnosti
- monitorování postupu a poskytování poradenství
- zajištění ukončení projektu

- Kontrola etapy (CS)

Tento proces je základem práce projektového manažera a na základě tohoto procesu je založeno každodenní řízení aktivit projektu. Mezi tyto činnosti zahrnujeme sledování rizik, podávání zpráv, sběr informací, schvalování pracovních balíků a hlavně řízení rizik, změn a konfigurací.

- Řízení dodávky produktu (MP)

Řízení dodávky produktu je kontrolní proces. Tento proces je velmi důležitý pokud projektový tým nevede projekt podle zásad PRINCE2®. Slouží totiž k domluvě mezi projektovým manažerem a týmem na dané práci. Dohodu, která obsahuje práci, termíny, požadavky na kvalitu a podávání zpráv nazýváme Balík práce.

- Řízení přechodu mezi etapami (SB)

Proces Řízení přechodu mezi etapami má na starosti vše ohledně již ukončené etapy, aktualizaci Obchodního případu a plánování následující etapy včetně rizik.

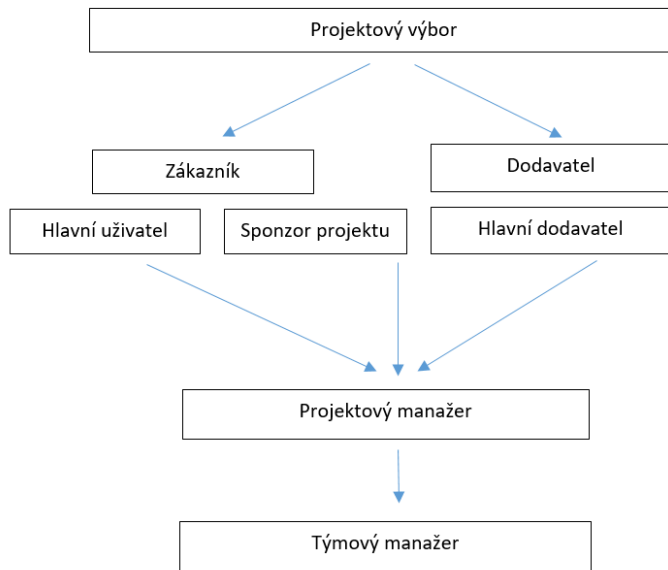
- Ukončení projektu (CP)

Tento proces má na starosti Projektový manažer. Ten pokládá žádost Projektovému výboru, buď v řádném termínu, nebo předčasně, který o tom rozhodne.

Jak už jsem výše zmínila, jedním z hlavních bodů vedení projektu dle PRINCE2 je **řízení po etapách**. Etapa je určitý soubor aktivit a výstupů, který má na základě pověření Projektového výboru na starosti Projektový manažer.

Dále ve své práci budu používat názvosloví dle PRINCE2®.

1.3 Základní role



Obrázek 3: Role v projektu (vlastní zpracování)

1.3.1 Projektový výbor

Sponzor projektu

Obecně lze říct, že se jedná o člověka, který je pravou rukou organizace a jejího záměru. Je tedy přímým podřízeným projektového výboru. Jedná jménem organizace a má na starosti přidělení financí a strategické rozhodování.

Hlavní dodavatel

Hlavní dodavatel zaštituje zdroje pro realizaci produktů daného projektu. Je přímým podřízeným sponzora projektu.

Hlavní uživatel

Hlavní uživatel (zadavatel) je soba nebo organizace, která zadala realizaci projektu. Má na starosti rozhodování o jednotlivých změnách, výstupech a cílech projektu.

1.3.2 Projektový manažer

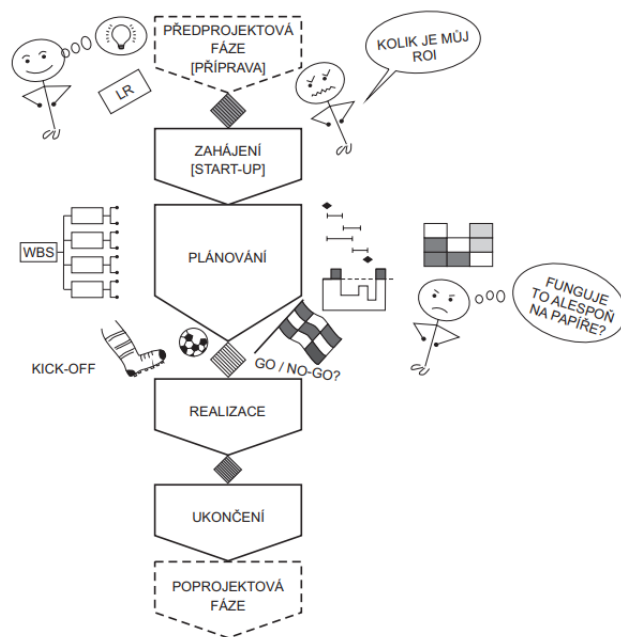
Manažer projektu je zodpovědný za koordinaci celého projektového týmu při plánování a realizování zadaného projektu. Mezi jeho hlavní úkoly řadíme sestavení plánu projektu a podání ZoR projektovému výboru.

1.3.3 Týmový manažer

Týmový manažer je členem projektového týmu a zároveň podřízený projektového manažera. Právě od něho dostane tzv. balík práce, ze kterého musí za daný čas s určitými přidělenými zdroji dodat výstup.

2 Projektová fáze

Jedním z hlavních aspektů projektu je čas a ve většině případů právě na něm závisí samotná úspěšnost projektu. Obecně můžeme fáze řízení projektu rozdělit na předprojektovou, projektovou a poprojektovou fázi. Vlastní projekt uvádí pouze projektovou fázi, pod kterou řadíme zahájení projektu, přípravu a plánování projektu, realizaci projektu a ukončení projektu. V předprojektové fázi jde pouze o zjištění, zda projekt vůbec realizovat a v poprojektové fázi se projekt vyhodnotí a ...



Obrázek 4: Životní cyklus projektu – fáze řízení projektu, *Projektový management, Jan Doležal a kolektiv*

2.1 Předprojektová fáze

Předprojektová fáze začíná pouhou myšlenkou o konkrétním projektu. Obecně bychom v této fázi měli dostat odpověď na strategické otázky projektu – odkud jdeme, kam chceme dojít, kterou cestu se jeví vhodné zvolit a zda má vůbec smysl projekt realizovat. [2] Pro zodpovězení těchto otázek musíme prověřit všechny jeho aspekty.

Hlavním výstupem předprojektové fáze je zakládací listina projektu (ZLP) ke které se dopracujeme pomocí studie příležitosti, specifikaci cílů a studie proveditelnosti. Jako první bod této fáze uvádím studii příležitosti.

2.1.1 Studie příležitosti

Studie příležitosti je analýza, jejíž výsledkem je dokument, který ukáže investorovi, zda má jeho projekt smysl. Součástí studie příležitosti bývá například Swot a Slept analýza.

Swot analýza

Swot analýza vznikla v šedesátých letech 20. století a používá se hlavně pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují daný projekt. Výsledkem analýzy jsou tedy silné a slabé stránky interního i externího prostředí organizace, respektive projektu. Jinak také slova, ze kterých je vytvořen název. Strengths - silné stránky, Weaknesses - slabé stránky, Opportunities - příležitosti, Threats - hrozby.

SWOT ANALÝZA



Obrázek 5: SWOT analýza

Slept analýza

Slept analýza zkoumá pouze externí faktory organizace, respektive projektu. Používá k tomu 5 hledisek a to sociálního (Social), legislativního (Legal), ekonomického (Economic), politického (Policy) a technologického (technology).

2.1.2 Specifikace cílů

Druhým bodem předprojektové fáze uvádím specifikaci cílů. Jedná se o plánování cílů a postupů jak jich dosáhnout. Níže vám představím hlavní nástroje, které ke specifikaci cílů používáme.

SMART

S - specific (specifický)

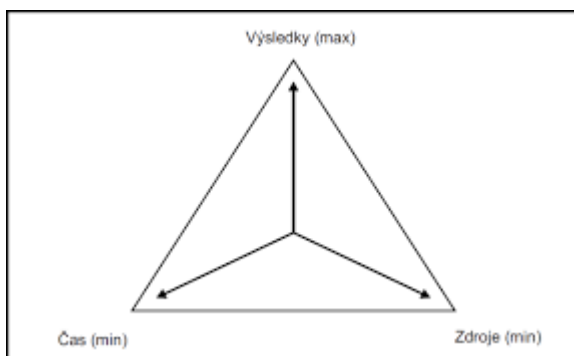
M - measurable (měřitelný)

A - accepted (akceptovaný)

R - realistic (reálný)

T - times (časově ohraničený)

Projektový trojimperativ



Obrázek 6: Projektový trojimperativ

2.1.3 Studie proveditelnosti

Logický rámec

2.2 Projektová fáze

2.2.1 Zahájení projektu

Zahájení projektu je standardizovaný proces, ve kterém definujeme cíle projektu, stanovíme časový plán projektu (harmonogram), specifikujeme hlavní role projektu, zajistíme rozpočet a následně vytvoříme základní listinu projektu (ZLP).

2.2.2 Příprava a plánování projektu

Definice dle standardů PRINCE2: “Plán projektu je prohlášení o tom, jak a kdy má být dosaženo cílů projektu tím, že definuje hlavní produkty, milníky, činnosti a zdroje potřebné na realizaci projektu.” [5]

V přípravné a plánovací fázi projektu rozšiřujeme výstupy zahajovací fáze. Zabýváme se tím, jakou práci dosáhneme k cíli projektu (předmět nebo služba). Věcně jde o to, co je cílem všech aktivit propojených s projektem, jak budou práce probíhat, jak budou řízeny a jak se budou řešit změny, organizace a kontroly. V této fázi by se měl sestavit podrobný rozpis prací. Musíme si odpovědět na všechny otázky a to: Proč?, Co?, Kdo? a Kdy?.

2.2.3 Realizace projektu

Realizace projektu přímo navazuje na plánovací fázi. Je třeba přidělit potřebné zdroje a jmenovat projektový tým. Projektový tým má na starosti Projektový manažer, který řídí a koordinuje celý projekt, řídí kontrolu kvality a rozvíjí daný tým. Dále jde již o realizace daných projektových prací.

2.2.4 Ukončení projektu

Ukončení projektu nastává ve chvíli, kdy jdou ke schválení poslední výstupy projektu, neboli jsou ukončené všechny aktivity projektu.

2.3 Poprojektová fáze

Poprojektová fáze provádí kontrolu a následné ponaučení se z chyb.

4 Specifika projektu financovaných z EU

4.1 Evropská unie (EU)

Evropská unie (EU) je politickou a ekonomickou unií, která vznikla 1. listopadu 1993 a má některé pravomoci mezinárodní organizace a některé jednotného státu. Evropskou unii (EU) tvoří 27 evropských států a jejím cílem je zlepšení spolupráce v Evropě.

4.2 Strukturální fondy

Prostřednictvím evropských strukturálních a investičních fondů (dále jen ESIF) rozděluje Evropská unie téměř polovinu prostředků, kterými disponuje. Více než polovina finančních prostředků EU se poskytuje prostřednictvím 5 evropských strukturálních a investičních fondů (dále jen ESI fondy). ESIF fondy spravuje Evropská komise společně se všemi členskými státy. Hlavním cíle ESIF je především podpora hospodářského růstu, vyrovnání rozdílů mezi jejich jednotlivými regiony (a to v rozlišení jak na členské státy jako celky, ale i mezi jednotlivými regiony členských států). Další důležitou oblastí je zvyšování vzdělanosti obyvatel a snižování sociálních nerovností. Fondy představují hlavní nástroj realizace evropské politiky hospodářské a sociální soudržnosti. Účelem všech těchto fondů je investovat do vytváření pracovních míst a do udržitelné a zdravé evropské ekonomiky a životního prostředí. EU realizuje cíle své regionální a strukturální politiky v rámci sedmiletých cyklů, tzv. Programových období Zásadní oblasti, podporované v Programovém období 2014 – 2020, lze rozdělit takto:

- Investice do výzkumu, vývoje a inovací pro praxi
- Rozvoj využívání informačních a komunikačních technologií
- Podpora malých a středních podniků
- Snižování energetické náročnosti ekonomiky
- Omezování přírodních rizik, povodní a ekologické zátěže
- Ochrana životního prostředí a využívání přírodního bohatství
- Modernizace dopravní infrastruktury a ekologická doprava
- Zvyšování zaměstnanosti a kvalitní pracovní síla
- Fungující sociální systém a boj proti chudobě
- Zkvalitnění systému vzdělávání
- Kvalitní, efektivní a transparentní veřejná správa a instituce

ESIF jsou rozděleny na: Evropský fond pro regionální rozvoj (EFRR), Evropský sociální fond (ESF), Fond soudržnosti (FS), Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EZFRV), Evropský námořní a rybářský fond (ENRF) a Evropská územní spolupráce (EÚS). Na úrovni členského státu jsou pak finanční prostředky z těchto fondů dále rozděleny do jednotlivých národních operačních programů. Operační program je základním strategickým dokumentem pro konkrétní tématickou oblast (např. zaměstnanost, životní prostředí apod.). Operační programy si zpracovávají jednotlivé členské státy, nicméně jejich znění musí být

projednáno a následně schváleno Evropskou komisí, resp. jednotlivými Generálními ředitelstvími. V operačních programech (dále jen OP) jsou podrobně popsány cíle a priority, které chce členská země v dané oblasti dosáhnout daném programovacím období a také finanční prostředky, určené na dosažení daných cílů. Jsou v nich uvedeny typové aktivity a také typy příjemců, kteří mohou o finanční prostředky žádat.

Každý operační program má stanoveny prioritní osy a v nich specifické cíle.

V programovém období 2014 – 2020 má Česká republika celkem 10 národních OP:

- Integrovaný regionální OP
- OP Doprava
- OP Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost
- OP životní prostředí
- OP Výzkum, vývoj a vzdělávání
- Program rozvoje venkova
- OP Zaměstnanost
- OP Praha – Pól růstu
- OP Rybářství
- OP technická pomoc
-

Projekt SPR byl realizován v rámci operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání (dále jen OP VVV). Tento operační program na úrovni České republiky spravuje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy – vykonává funkci tzv. Řídicího orgánu (dále jen ŘO). Cílem OP VVV je přispět k posunu České republiky směrem k ekonomice založené na vzdělané, motivované a kreativní pracovní síle, na produkci kvalitních výsledků výzkumu a jejich využití pro zvýšení konkurenceschopnosti ČR.

Tento OP má tři prioritní osy, přičemž pro naše účely je podstatná prioritní osa 3 (dál PO3) PO 3: Rovný přístup ke kvalitnímu předškolnímu, primárnímu a sekundárnímu vzdělávání Prioritní osa je zaměřena na vzdělávání k sociální integraci dětí a žáků se speciálními vzdělávacími potřebami (SVP), zvýšení kvality předškolního vzdělávání včetně usnadnění přechodu dětí na základní školu (ZŠ), zlepšení kvality vzdělávání a výsledků v klíčových kompetencích, rozvoj strategického řízení a hodnocení kvality ve vzdělávání, zkvalitnění přípravy budoucích a začínajících pedagogických pracovníků, zvyšování kvality vzdělávání a odborné přípravy včetně posílení jejich relevance pro trh práce.

Oblast regionálního školství se zaměřuje na tyto priority:

- excelentní vzdělávání na všech jeho stupních s cílem podpořit potenciál každého jednotlivého dítěte a žáka rozvíjet své kompetence během celého života,
- rozvoj klíčových kompetencí: komunikace v mateřském jazyce, komunikace v cizích jazycích, matematická gramotnost a základní schopnosti v oblasti vědy a technologií, schopnost práce s digitálními technologiemi, schopnost učit se, sociální a občanské schopnosti, smysl pro iniciativu a podnikavost, kulturní povědomí a vyjádření,
- zlepšení kvality a efektivity vzdělávání a odborné přípravy s důrazem na zvýšení jejich relevance k dlouhodobým potřebám absolventů, trhu práce a společnosti.

Plošně se zaměřuje na zvýšení kvality, na rovný a spravedlivý přístup ke kvalitnímu vzdělávání a na excelentní vzdělávání pro každého žáka (inkluzivní vzdělávání) na všech úrovních vzdělávací soustavy se zaměří investiční prioritou 1 (IP). IP 2 vytvoří podporu inkluzivního vzdělávání, a to prohlubováním kompetencí pracovníků ve vzdělávání, tak aby byli lépe schopni rozpoznat potřeby a potenciál každého dítěte nebo žáka a rozvíjet je. V IP 3 v tematickém cíli 9 je podpora zacílena na řešení specifických situací v inkluzivním vzdělávání marginalizovaných skupin, jako jsou děti a žáci ze sociálně znevýhodněného prostředí, romské děti a žáci a děti cizinců (včetně migrantů a žadatelů o azyl).

Investiční prioritou 1

Tato investiční priorita povede k omezování a prevenci předčasného ukončování školní docházky a podpoře rovného přístupu ke kvalitním programům předškolního rozvoje, k primárnímu a sekundárnímu vzdělávání, možnostem formálního a neformálního vzdělávání, které umožňuje zpětné začlenění do procesu vzdělávání a odborné přípravy.

Základem pro změnu je posílení schopnosti strategického vedení vzdělávání k lepším výsledkům na všech úrovních: stát/zřizovatel/ředitel/učitel/žáci (IP 1/SC 3). Je nutné najít a podpořit pedagogické lídry, kteří pomohou změnu nastartovat a vést, podpořit týmy vzdělavatelů a zlepšit jejich profesní rozvoj, a to už v období profesní přípravy (IP 1/SC 4).

Specifický cíl 1: Zvýšení kvality předškolního vzdělávání včetně usnadnění přechodu dětí na ZŠ

Cílem je zvýšit kvalitu a inkluzivitu předškolního vzdělávání, spolupráci mateřských škol (MŠ) a prvního stupně ZŠ a usnadnit přechod dětí na ZŠ. Kvalitu předškolního vzdělávání zásadně ovlivňuje kvalita předškolního pedagoga. SC 1 se proto zaměřuje na profesní podporu pedagogů, prohloubení či rozšíření kvalifikace pedagogických pracovníků a zlepšení kompetencí dalších vzdělavatelů, kteří realizují vzdělávání předškolních dětí podle Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání (RVP PV).

Výsledkem intervencí bude:

1. **zvýšení podílu vzdělávacích organizací** s vyšší kvalitou a proinkluzivností předškolního vzdělávání,
2. **zavedení a rozšíření postupů a nástrojů individuální podpory pedagogů**, které pomáhají zlepšit každodenní práci předškolních pedagogů,
3. **zajištění kvalitní metodické, pedagogicko-psychologické a asistenční podpory** pedagogickým i dalším pracovníkům a rodičům dětí v předškolních zařízeních,
4. **zvýšení počtu učitelů a dalších pedagogických pracovníků v předškolním vzdělávání**, kteří s ohledem na individuální potřeby a zájmy dětí prohloubili či rozšířili své znalosti a dovednosti pro rozvoj klíčových kompetencí (KK) (včetně pregramotností) svěřených dětí a zároveň zlepšili kompetence pro inkluzivní vzdělávání a vhodně je uplatňují ve výchově a vzdělávání,
5. **zlepšení kompetencí pracovníků zařízení pro předškolní vzdělávání** pracujících v souladu s RVP PV mimo sektor veřejných MŠ k plnění očekávaných výsledků PV,

6. **navázání spolupráce pedagogů MŠ, ZŠ, pracovníků pedagogicko-psychologického poradenství**, dalších odborníků a rodičů dětí z MŠ pro zajištění snazšího přechodu dětí na ZŠ,

7. **prohloubení vzájemné spolupráce pedagogů**, sdílení profesních zkušeností s důrazem na odbornou zpětnou vazbu a učení se od kolegů.

Specifický cíl 2: Zlepšení kvality vzdělávání a výsledků žáků v klíčových kompetencích

Cílem je prostřednictvím individuálních forem podpory, vzájemného učení a dalšího vzdělávání pedagogů dosáhnout stavu, kdy jsou pedagogové schopni vzdělávat každého žáka ZŠ a střední školy (SŠ) k co nejlepšímu využití jeho vlastního potenciálu, k rozvoji kompetencí důležitých jak pro život osobní a společenský, tak i pro trh práce. Motivaci žáků a relevanci vzdělávání bude podporovat i propojení školního a mimoškolního vzdělávání.

Výsledkem intervencí bude:

1. **zavedení a rozšíření postupů a nástrojů individuální podpory pedagogů**, jež pomohou zlepšit jejich práci ve školách a školských zařízeních včetně aktivit nad rámec celkové povinné časové dotace příslušného RVP,

2. rozvoj **kultury sdílení pedagogických zkušeností**, poskytování metodické podpory a odborné zpětné vazby a učení se od kolegů,

3. zvýšení **podílu pedagogů schopných přizpůsobit výuku** potřebám jednotlivých žáků,

4. **zvýšení podílu organizací, ve kterých se zlepšila kvalita vzdělávání ke KK**, a to podporou celých organizací při vytváření a realizaci strategií a akčních plánů naplňujících princip rovných příležitostí a umožňujících rozvoj KK u každého žáka,

5. **zvýšení kvality a efektivnosti systému pedagogicko-psychologického poradenství** s důrazem na dobudování vazeb mezi školskými poradenskými zařízeními a školními poradenskými pracovišti (ŠPP) a na zvýšení kvality diagnostické a intervenční činnosti tak, aby byl zajištěn maximální rozvoj potenciálu všech žáků,

6. **otevření ZŠ, SŠ, ŠPZ a dalších vzdělávacích institucí k větší spolupráci s rodinou**, různými subjekty v místě i v zahraničí, včetně zapojení žáků i pedagogů při rozvoji KK,

7. **zvýšení počtu pedagogických pracovníků**, kteří v praxi uplatňují nově získané kompetence k inkluzivnímu vzdělávání, aby osobní a společenské faktory, jako např. pohlaví, zdravotní postižení či znevýhodnění, etnický původ či rodinné zázemí, nepředstavovaly pro jednotlivce překážky pro naplnění jeho potenciálu k aktivizačním metodám ve výchově a vzdělávání a k jejich přiblížení potřebám praktického života,

8. **využití ICT technologií a on-line vzdělávání**, včetně propojování výuky s informálním učením, zejména pro zavedení a rozvoj postupů a nástrojů individuální podpory žáků a diferenciaci výuky,

9. **podpora rozvoje KK žáků i pracovníků v zájmovém a neformálním vzdělávání** a utváření silných partnerství mezi školami a organizacemi zájmového a neformálního vzdělávání v oblasti klíčových kompetencí.

Specifický cíl 3: Rozvoj systému strategického řízení a hodnocení kvality ve vzdělávání

Cílem je na všech úrovních vzdělávacího systému zkvalitnit strategický přístup k vedení, sdílet představu o kvalitě ve vzdělávání a budovat kulturu hodnocení výsledků vzdělávání. U aktérů dojde ke zvýšení kompetencí v oblasti vedení, monitorování a vyhodnocování výsledků z hlediska sledovaných cílů, včetně podpory rovných příležitostí. K realizaci změny je nutné výrazně zlepšit informovanost odborné veřejnosti a rodičů.

Výsledkem intervencí bude:

1. **Zvýšení kompetencí pracovníků veřejné správy, zřizovatelů, ředitelů a pedagogů** pro využití monitoringu a hodnocení jako nástrojů pro řízení změn a podporu dalšího rozvoje s cílem zlepšování rovných příležitostí a kvality ve vzdělávání na všech úrovních. Nové kompetence budou užívat přímo v praxi při vytváření, vedení a vyhodnocování krajských a místních akčních plánů rozvoje vzdělávání, plánů aktivit pro rozvoj vzdělávání jednotlivých škol a v kariérním systému.

2. **Vytvoření uceleného rámce standardů**, monitorování a hodnocení všech prvků systému, včetně propojení externího a interního hodnocení. Hodnocení bude zahrnovat kritéria naplňování cílů v oblasti rovných příležitostí a umožní cíleně podporovat školy se slabšími výsledky. Bude možné systematicky a komplexně monitorovat nerovnosti ve vzdělávacím systému a informovat veřejnost, aby nedocházelo k nespravedlivému ohrožení některých škol.

3. **Zavedení hodnocení**, které bude zahrnovat jak sumativní, tak formativní složky. Budou připraveny a ověřeny dosud chybějící nástroje pro hodnocení vzdělávacích cílů, aby pokrývaly celou šíři vzdělávacích cílů, včetně cílů obtížněji hodnotitelných, jako jsou např. KK.

4. **Pedagogičtí pracovníci** budou podpořeni v oblasti **kontinuálního vyhodnocování pokroku** jednotlivých žáků a v oblasti poskytování formativní zpětné vazby, aby osobní a společenské faktory, jako např. pohlaví, zdravotní postižení či znevýhodnění, etnický původ či rodinné zázemí, nepředstavovaly omezení jednotlivce při naplňování jeho cílů ve vzdělávání.

5. **Budou připraveny nástroje pro zvýšení míry spolehlivosti** a spravedlnosti hodnocení žáků pedagogy. Intervence přispějí k zajištění shody v přístupech k hodnocení tím, že pedagogové budou mít možnost porovnat výkony svých žáků v různých vzdělávacích oblastech s ostatními (benchmarking). Tímto způsobem dojde k zavedení tzv. procesu moderace v rámci škol a mezi školami.

K úspěšnému naplnění cíle je nezbytné stanovení obecných cílů vzdělávání, zavedení kariérního systému učitele a ředitele a dostatečně stabilní politická situace.

Specifický cíl 4: Zkvalitnění přípravy budoucích a začínajících pedagogických pracovníků

Cílem je zvýšení kvality přípravy pedagogických pracovníků a usnadnění jejich adaptačního období ve spolupráci se školami jako zaměstnavateli.

Výsledkem intervencí na úrovni každé školy vzdělávající učitele bude:

1. **Rozvoj systému hodnocení a řízení kvality vysokých škol vzdělávajících učitele (VŠVU)** – aplikace nástrojů vnitřního a vnějšího hodnocení a sdílení dobré praxe.

2. Zvýšení kompetencí budoucích pedagogických pracovníků, aby byli připraveni pro rozvíjení potenciálu každého dítěte a žáka. Zvýšení kompetencí pro individualizaci, diferencovanou výuku, formativní i sumativní hodnocení a rozvoj KK napříč oborovými specializacemi. Posílení dlouhodobé reflektované pedagogické praxe ve studijních programech. Změna studijních programů bude v souladu s národním kvalifikačním rámcem a standardem začínajícího učitele.

3. Vytvoření sítí fakult a ostatních vzdělávacích institucí a organizací pro přípravu a realizaci vzdělávacích programů, motivaci budoucích studentů, zvýšení podílu praxe, posílení didaktické transformace odborných témat, rozvoj aktuálních poznatků oboru na odborných fakultách a spolupráce se školami, školskými zařízeními pro zájmové vzdělávání a organizacemi neformálního vzdělávání.

4. Spolupráce ŠVU a dalších vzdělávacích organizací v oblasti zavádění průřezových témat ve výuce/studiu, která vedou k rozvoji KK.

5. Redukce obtíží nastupujících učitelů v adaptační fázi jejich pedagogického působení – vytvoření systému práce s absolventy i uvádějícími učiteli ve spolupráci se zaměstnavateli a vzdělavateli DVPP, práce se zpětnou vazbou vedoucí ke kvalitativním změnám přípravy učitelů, rozvoji kvalitních programů celoživotního vzdělávání (CŽV) na základě potřeb školské praxe a realizace blended-learning programů pro zvýšení kvalifikace pedagogů MŠ.

6. Rozvoj lidských zdrojů ŠVU – posílení pedagogické kompetence pracovníků ŠVU i organizací ve vzdělávání ve spolupráci se školskou praxí, s organizacemi poskytujícími DVPP a se zahraničním zapojením učitelů z praxe do ŠVU.

7. Rozvoj pedagogického a didaktického výzkumu – sdílení odborné kapacity ŠVU, škol a dalších vzdělávacích institucí pro participativní akční výzkum ve školách a k řešení závažných témat v oblasti výchovy a vzdělávání.

Vnější faktorem je zavedení kariérního systému učitele a společného profilu absolventa.

Specifický cíl 5: Zvýšení kvality vzdělávání a odborné přípravy včetně posílení jejich relevance pro trh práce

Cílem je podpořit motivaci dětí, žáků a studentů ke studiu technických a přírodovědných oborů, zlepšit odborné a podnikatelské kompetence absolventů a zvýšit jejich uplatnitelnost na trhu práce. Doprovodným cílem je zlepšit podmínky pro vzdělávání dospělých ve školách a zvýšit přínos tohoto vzdělávání pro jejich uplatnitelnost.

Výsledkem intervencí bude:

- 1. zvýšení zájmu dětí a žáků o studium technických a přírodovědných oborů** a motivace uplatnit toto vzdělání na trhu práce,
- 2. posílení kreativity, manuální zručnosti a vztahu k přírodě a technice předškolních dětí,**
- 3. rozšíření polytechnického vzdělávání, zvýšení kvality polytechnického vzdělávání** na ZŠ, SŠ a vyšších odborných školách ve spolupráci s dalšími vzdělávacími zařízeními a organizacemi,

4. **zvýšení spolupráce škol a zaměstnavatelů** při realizaci vzdělávání (vč. praktického vyučování a stáží); bude podpořena spolupráce škol, dalších vzdělávacích zařízení a organizací a zaměstnavatelů jednak při úpravách ŠVP, které povedou k dosažení klíčových a odborných kompetencí žáků posilujících jejich uplatnitelnost na trhu práce, dále při zvyšování účasti zaměstnavatelů na profesně specifickém počátečním vzdělávání, na zkvalitnění kariérového poradenství a při podpoře manuální zručnosti, kreativity a zájmu o přírodní a technické obory,

5. **rozšíření spolupráce mezi školami vzájemně** a mezi školami a dalšími vzdělávacími zařízeními a organizacemi; sdílení dobré praxe a propojení neformálního, zájmového a odborného vzdělávání, která budou **zaměřena na inovace technologií a efektivní výuku** odborných a podnikatelských kompetencí a podporu žáků s vynikajícími výsledky v praktických předmětech,

6. **zvýšení kapacity i kvality kariérového poradenství** ve školách s cílem omezit předsudky a snížit vliv osobních a společenských faktorů (např. pohlaví, zdravotní postižení či znevýhodnění, etnický původ či rodinné zázemí) na vzdělávací trajektorie a volbu povolání žáků a zvýšit relevanci kariérového poradenství pro potřeby trhu práce,

7. **zvýšení relevance RVP a ŠVP** k potřebám zaměstnavatelů a posilování dlouhodobé uplatnitelnosti absolventů na trhu práce,

8. **rozvoj předpokladů odborných škol realizovat vzdělávání dospělých** ve vazbě na definované profesní kvalifikace a **zvýšení prostupnosti mezi programy počátečního, neformálního, zájmového a dalšího vzdělávání** prostřednictvím systému uznávání výsledků předchozího učení.

Mezi klíčové externí faktory, které ovlivní realizaci intervencí, patří míra zájmu zaměstnavatelů spolupracovat více se školami a míra zájmu škol o vzdělávání dospělých.

Cílové skupiny:

- děti a žáci
- studenti vyšších odborných škol
- studenti VŠ (budoucí pedagogičtí pracovníci)
- akademičtí pracovníci vzdělávající budoucí pedagogické pracovníky
- pedagogičtí pracovníci
- rodiče dětí a žáků
- zaměstnanci veřejné správy a zřizovatelů škol působící ve vzdělávací politice
- pracovníci organizací působících ve vzdělávání, výzkumu a poradenství
- pracovníci a dobrovolní pracovníci organizací působících v oblasti vzdělávání nebo asistenčních služeb a v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání dětí a mládeže
- pracovníci popularizující vědu a kurikulární reformu
- veřejnost

Oprávnění žadatelé:

- školy a školská zařízení v oblasti předškolního, základního a středního vzdělávání, zájmového, základního a středního uměleckého vzdělávání a vyšších odborných škol,
- vysoké školy podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, které připravují budoucí pedagogické pracovníky,
- další subjekty podílející se na realizaci vzdělávacích aktivit,
- orgány státní správy a samosprávy včetně jejich svazků nebo sdružení a jimi zřízené a podřízené organizace.

Okruh žadatelů může být dále definován či zúžen v dalších dokumentech, jako např. ve výzvách k předkládání projektů apod.

Investiční priorita 2

Specifický cíl 1: Kvalitní podmínky pro inkluzivní vzdělávání

Cílem je podpora individuálního přístupu k dětem a žákům prostřednictvím těchto opatření:

- rozvoj kompetencí pedagogických pracovníků rozpoznat potřeby a potenciál každého dítěte nebo žáka a realizovat podpůrná opatření k jeho rozvoji;
- transformace systému pedagogicko-psychologického poradenství tak, aby byl zajištěn jednotný přístup k těmto službám v rámci ČR a došlo k posílení spolupráce poradenských zařízení se všemi relevantními partnery.

Výsledkem intervencí bude:

1. **systémové zkvalitnění pedagogicko-psychologického poradenství**; zefektivnění činnosti školských poradenských zařízení i školních poradenských pracovišť;
2. **zlepšení kompetencí pedagogických pracovníků** rozpoznávat nejen vědomosti a dovednosti jednotlivých dětí a žáků s ohledem na jejich nadání a potřeby k rozvoji, ale také s ohledem k jejich pojetí učiva a stylům učení; učitelé si osvojí kompetence k inkluzivnímu vzdělávání, budou také schopni zohledňovat sociální kontext, ve kterém se děti a žáci pohybují, vztahy mezi dětmi a žáky a nakonec klima třídy i celé školy; pedagogičtí pracovníci budou podpořeni při zavádění a realizaci podpůrných opatření a při práci s heterogenní skupinou;
3. **zvýšení počtu kvalitních a proinkluzivně zaměřených škol** a ostatních vzdělávacích organizací, které vytvářejí diferencované podmínky pro všechny děti a žáky bez výjimek (včetně dětí a žáků s potřebou podpůrných opatření), optimálně rozvíjejí jejich schopnosti a přitom je vzdělávají ve společné, výkonově heterogenní sociální skupině;
4. **podpora pedagogů ve školách hlavního vzdělávacího proudu**, kteří se věnují výchově a vzdělávání dětí a žáků s potřebou podpůrných opatření;
5. **aktivizace žáků škol** samostatně zřízených pro děti a žáky se zdravotním postižením a podpora jejich přechodu ze školy do zaměstnání;
6. **začlenění dětí a žáků** s potřebou podpůrných opatření do zájmového a neformálního vzdělávání;

7. realizace preventivních a podpůrných opatření u žáků ohrožených předčasným odchodem ze vzdělávání a jejich podpora při vstupu na trh práce.

Na území celé ČR jsou realizována opatření pro aktivizaci žáků škol samostatně zřízených pro děti a žáky se zdravotním postižením, včetně aktivit vedoucích k vyšší míře jejich začleňování (zvýšení počtu) do již existujících organizací zájmového a neformálního vzdělávání a programů podpory jejich vstupu do zaměstnání a adaptace v něm (tranzitní program).

Cílové skupiny:

- děti a žáci (v opatřeních pro aktivizaci a tranzitních programech jsou specifickou cílovou skupinou děti a žáci ve školách samostatně zřízených pro děti a žáky se zdravotním postižením na území celé ČR; v tranzitních programech jsou cílovou skupinou i absolventi škol do jednoho roku po ukončení školní docházky)
- pedagogičtí pracovníci a pracovníci běžných škol a školských zařízení (v opatřeních pro aktivizaci a tranzitních programech jsou specifickou cílovou skupinou pedagogičtí pracovníci a pracovníci ve školách samostatně zřízených pro děti a žáky se zdravotním postižením na území celé ČR)
- vedoucí pracovníci škol a školských zařízení
- rodiče dětí a žáků
- zaměstnanci veřejné správy a zřizovatelů škol působící ve vzdělávací politice
- pracovníci organizací působících ve vzdělávání a poradenství
- pracovníci a dobrovolní pracovníci organizací působících v oblasti vzdělávání nebo asistenčních služeb a v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání dětí a mládeže
- studenti VŠ (budoucí učitelé)
- veřejnost

Oprávnění žadatelé:

- běžné školy a školská zařízení v oblasti předškolního, základního a středního vzdělávání, zájmového, základního a středního uměleckého vzdělávání a vyšší odborné školy
- v případě projektů zaměřených na aktivizační programy pro děti a žáky se zdravotním postižením mohou být příjemci školy samostatně zřízené pro žáky se zdravotním postižením
- další subjekty podílející se na realizaci vzdělávacích aktivit
- orgány státní správy a samosprávy, včetně jejich svazků nebo sdružení, a jimi zřízené a podřízené organizace
- vysoké školy podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, které připravují budoucí pedagogické pracovníky.

Investiční priorita 3

Specifický cíl 1: Sociální integrace dětí a žáků včetně začleňování romských dětí do vzdělávání

Cílem je zkvalitnění vzdělávání zejména v obcích se sociálně vyloučenými lokalitami a řešení specifických situací v inkluzivním vzdělávání romských dětí a žáků a ostatních dětí a žáků, kteří čelí podobným překážkám ve vzdělávání v běžných školách hlavního vzdělávacího proudu.

Výsledkem intervencí bude:

1) zejména v obcích se sociálně vyloučenými lokalitami:

- a) zajištění rovného přístupu ke vzdělání pro každé dítě nebo žáka skrze tvorbu a realizaci místních akčních plánů rozvoje vzdělávání, které budou zabraňovat selekci ve vzdělávání a přispívat k rozvoji klíčových kompetencí každého dítěte či žáka,
- b) zvýšení počtu proinkluzivně nastavených běžných škol a školských zařízení,
- c) podpora zájmového a neformálního vzdělávání v obcích se sociálně vyloučenými lokalitami a obcích, které jsou připraveny zavést či již zavedly opatření zabraňující vzniku segregovaných škol,
- d) zvýšení počtu dětí ohrožených školním neúspěchem v účasti na kvalitním předškolním vzdělávání a rozvoj systému včasné péče o ohrožené děti,
- e) zlepšení postojů pedagogických pracovníků, ale i veřejnosti k možnostem společného vzdělávání dětí a žáků, kteří žijí v odlišných sociálních kontextech;

2) v rámci celé České republiky:

- a) rozšíření opatření pro snížení rizika předčasného ukončování vzdělávání u žáků z cílové skupiny zejména prostřednictvím podpory těchto žáků v začlenění do běžných mateřských a základních škol a dále v době přechodů mezi stupni vzdělávání;
- b) posílení kompetencí pedagogických pracovníků pracovat se sociokulturním kontextem dětí a žáků, v oblasti pedagogické diagnostiky a práce s heterogenní skupinou;
- c) zvýšení kompetencí pedagogických pracovníků v oblasti specifik práce s romskými dětmi a žáky a dětmi cizinců (včetně migrantů a žadatelů o azyl) - např. pozitivní přístup k odlišnostem, podpora žáka pro dosažení úspěchu ve vzdělávání; práce s žáky s odlišným mateřským jazykem nebo s českým etnolektem;
- d) vyšší míra začleňování dětí a žáků z cílové skupiny do již existujícího zájmového a neformálního vzdělávání, včetně prázdninových programů;
- e) podpora rodinného prostředí a prevence odchodů dětí a mládeže ohrožených rizikovým chováním do ústavní nebo ochranné výchovy a transformace prostřednictvím zvýšení kvality péče, profesionality a mezioborové spolupráce v zařízeních ústavní výchovy.

Cílové skupiny:

- děti a žáci:

- a) děti a žáci z marginalizovaných skupin, u kterých společenské a osobní faktory, jako jsou socio-ekonomický status, etnický původ nebo rodinné a kulturní zázemí, sekundárně pak

zdravotní stav, představují překážky pro naplnění jejich potenciálu v budoucím životě (např. děti ze sociálně vyloučených lokalit, ze sociálně znevýhodněných rodin, romské děti a děti-cizinci),

b) děti a žáci ohrožení rizikovým chováním a děti a mládež, kteří ukončili ústavní péči, do jednoho roku od ukončení,

c) všechny děti a žáci v běžných školách hlavního vzdělávacího proudu, kteří se vzdělávají ve společném kolektivu s dětmi z marginalizovaných nebo ohrožených skupin, s důrazem na zvýšení kvality a proinkluzivnosti škol a vzdělávacích zařízení;

- pedagogičtí pracovníci a pracovníci běžných škol a školských zařízení;
- vedoucí pracovníci škol a školských zařízení;
- rodiče dětí a žáků;
- zaměstnanci veřejné správy a zřizovatelů škol působící ve vzdělávací politice;
- pracovníci organizací působících ve vzdělávání a poradenství;
- pracovníci ústavní a ochranné výchovy a preventivních služeb;
- pracovníci a dobrovolní pracovníci organizací působících v oblasti vzdělávání nebo asistenčních služeb a v oblasti neformálního a zájmového vzdělávání dětí a mládeže;
- studenti VŠ (budoucí učitelé);
- veřejnost.

Oprávnění žadatelé:

- běžné školy hlavního vzdělávacího proudu a školská zařízení v oblasti předškolního, základního a středního vzdělávání, zájmového, základního a středního uměleckého vzdělávání a vyšší odborné školy;
- další subjekty podílející se na realizaci vzdělávacích aktivit;
- orgány státní správy a samosprávy, včetně jejich svazků nebo sdružení, a jimi zřízené a podřízené organizace;
- vysoké školy podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, které připravují budoucí pedagogické pracovníky.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Vybraný projekt

Cílem praktické části práce je identifikace úskalí realizace projektu ve státní správě, financovaného z EU pokud je řízen metodou PRINCE2®.

Jako příkladný projekt k této problematice jsem si vybrala projekt SRP. Jedná se o systémový projekt pod záštitou Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání, jehož Řídicím orgánem je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT).

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) je ústředním orgánem státní správy. Vzniklo roku 1848 pod názvem Ministerstvo veřejného vyučování. V dalších letech ještě několikrát změnil název, než se od roku 1988 nazývá právě Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy a tento název nese do dnes.

Zaměřuje se na předškolní a školská zařízení. Základní, střední a vysoké školy, ale také na celé široké okolí těchto oblastí jako je například vědní politika, pro státní péče o děti, mládež, tělesnou výchovu, turistiku a celkovou sportovní reprezentaci státu.

Pod ministerstvo školství patří také Česká školní inspekce a další přímo řízené organizace jako jsou CERMAT a Národní pedagogický institut.

Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV) je programem Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Za doby jeho programového období bylo možné čerpat finanční prostředky z Evropských strukturálních a investičních fondů (ESIF)

Cílem Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV) je zvýšení kvality vzdělávání a výzkumu. Současně se snaží snížit rizika neúspěchu mladých lidí ve vzdělávání.

Národní pedagogický institut České republiky (NPI) vznikl 1. ledna 2020 spojením dvou přímo řízených organizací MŠMT a to Národním institutem pro další vzdělávání (NIDV) a Národním ústavem pro vzdělávání (NÚV).

5.1 Projekt SRP

Název projektu – česky: Strategické řízení a plánování ve školách a územích

Název projektu – EN: Strategic Management and Planning in Schools and Regions

Registrační číslo: CZ.02.3.68/0.0/0.0/15_001/0000283

Operační program: Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

Prioritní osa: PO 3 Rovný přístup ke kvalitnímu předškolnímu, primárnímu a sekundárnímu vzdělávání

Výzva: Výzva 02_15_001 pro individuální projekty systémové Operačního programu Výzkum vývoj, a vzdělávání

Typ projektu: Individuální projekt systémový

Doba realizace: 1. 3. 2016–30. 11. 2021

Cílová skupina: pedagogičtí pracovníci, vedoucí pracovníci škol a školských zařízení, zaměstnanci veřejné správy a zřizovatelů škol působící ve vzdělávací politice

Cíl: Zlepšit strategické řízení a plánování ve školách a v územích prostřednictvím rozvoje pedagogického vedení ve školách a metodického vedení příjemců I Po pro tvorbu MAP.

Žadatel projektu: Národní pedagogický institut České republiky (NPI) – dříve Národní institut pro další vzdělávání (NIDV)

Projekt je spolufinancován Evropskou unií ve výši 193 308 251,88 Kč.

Popis projektu

Projekt Strategické řízení a plánování ve školách a územích (SRP) se zaměřuje na kvalitu výuky. Jeho hlavním cílem je zlepšení strategického řízení a plánování ve školách a územích prostřednictvím rozvoje pedagogického vedení ve školách, metodického vedení I Po a vzájemné spolupráce mezi nimi.

Aktivity projektu

1. Centra podpory

Centrum podpory strategického řízení a plánování ve školách a v územích a pro oblast dotací bylo zřízeno v každém kraji. Aktivity těchto center byly zaměřeny za prvé na podporu a koordinaci příjemců I Po MAP spočívající v nabídce vzdělávání, síťování aktérů v územích, organizaci informačních setkávání a facilitaci při jednání, poskytování modelových vzorů a dokumentů a konzultační služby s využitím znalostní databáze. Za druhé na metodickou podporu vedení škol v oblasti strategického řízení a plánování a pedagogického vedení prostřednictvím poradenské činnosti a konzultací a zprostředkování služeb konzultantů rozvoje škol, mentorů, koučů a supervizorů působících přímo na školách. A za třetí na poradenství a konzultace v oblasti výzev a šablon OP VVV a možnostech zapojení škol a čerpání dotací z OP VVV.

Význam těchto center spočíval v systematické podpoře škol ve zkvalitňování strategického řízení a plánování a pedagogickém vedení s cílem zlepšit kvalitu výuky a vytvořit prostředí podporující rozvoj potenciálu každého žáka. Školy byly motivovány ke spolupráci s tvůrci MAP a vytváření strategických plánů rozvoje škol v souladu s MAP. Centra pořádaly informační panely pro zřizovatele škol a konference pro všechny aktéry podílející se na rozvoji vzdělávání v území. Po skončení projektu poskytují Centra výhradně podporu v oblasti strategického řízení a plánování s akcentem na pedagogické vedení pro vedení škol.

2. Individuální pomoc

V této aktivitě byl vytvořen model Systému intenzivní podpory školám s cílem podpořit zvýšení efektivity škol v oblasti strategického řízení a plánování (SRP) a pedagogického vedení. Systém byl pilotován v 80 školách, které byly identifikovány jako školy s potenciá-

lem rozvoje v oblasti SRP a pedagogického vedení. Podpora vedla k vytvoření plánů aktivit rozvoje vzdělávání ve spolupráci pedagogických pracovníků a místních aktérů vzdělávací politiky.

Po úvodním setkání s vybranými školami a sladění očekávání škol s nabídkou projektu byla každé škole po využití diagnostických nástrojů nastavena vhodná podpora, která se přizpůsobila podmínkám a úrovni rozvoje školy. Podpora spočívala v intervencích konzultanta rozvoje školy, poradenské činnosti včetně využití mentoringu, koučinku a supervize, vzdělávání širšího vedení školy i pedagogického sboru a ve vytvoření nástrojů sebehodnocení ředitelů. Konzultant pomáhal vedení školy vést a řídit změnu ve škole, podporovat je při práci na konkrétních úkolech, které byly stanoveny v souladu s potřebami a podmínkami škol.

3. Vzdělávání

V rámci této aktivity byl připraven obsah a školící materiály vzdělávacích aktivit pro členy realizačního týmu a pro cílovou skupinu a proběhla realizace 25 webinářů, 65 místních konferencí, prezenčního vzdělávání pro širší vedení škol, motivačních seminářů pro pedagogické sbory a distančního vzdělávání pro širší vedení škol formou e-learningu a webinářů.

4. Veřejnost

Cílem aktivity Veřejnost bylo zabezpečení propagace a publicity projektu, informování cílových skupin o projektu a o možnostech zapojení se do jednotlivých aktivit projektu, zejména do ověření Systému intenzivní podpory, prezenčního a distančního vzdělávání, informačních panelů a místních konferencí a podpory poskytované Centry podpory v jednotlivých krajích. Zároveň zabezpečovala komunikaci s celostátními i místními médii a spravovala znalostní databázi projektu.

5. Evaluace

Aktivita zabezpečovala v souladu s principy OP VVV a pravidly pro příjemce IPů cílenou evaluaci všech produktů, výstupů a pilotáží s pomocí metodiky dodané poskytovatelem podpory (MŠMT) a nástrojů odborné evaluace vytvořené v rámci KA. Aktivita se skládá ze tří fází a to příprava evaluačních nástrojů a vhodně metodologicky zvoleného evaluačního plánu, definování výzkumných metod, vytvoření nástrojů pro sběr dat a vyhodnocování činností, tvorba požadavků na elektronický systém pro sběr dat. Za druhé realizace evaluace neboli sběr evaluačních dat v rámci všech aktivit a naposledy vyhodnocení získaných dat s doporučeními na úpravu produktů a výstupů jednotlivých aktivit projektu, tvorba průběžných evaluačních zpráv z odborných činností a závěrečných evaluačních zpráv s návrhy na případné úpravy produktů a výstupů.

Účelem této evaluace bylo systematické hodnocení všech odborných činností a výstupů projektu (průběžné a závěrečné), vyhodnocená data následně použil projektový tým pro případnou revizi a úpravu vytvořených produktů tak, aby výsledné produkty byly efektivní

a účelné pro potřeby jednotlivých cílových skupin projektu.

Posledním výstupem byly Analytické zprávy v oblastech Strategické řízení a plánování, Pedagogické vedení škol, Vedení a řízení změny, Kultura školy podporující max. rozvoj každého žáka. Účelem zpráv bylo zmapování a analýza domácích a zahraničních zdrojů v klíčových tématech projektu. Tyto zprávy používaly ostatní aktivity při tvorbě produktů a výstupů.

6. Řízení projektu

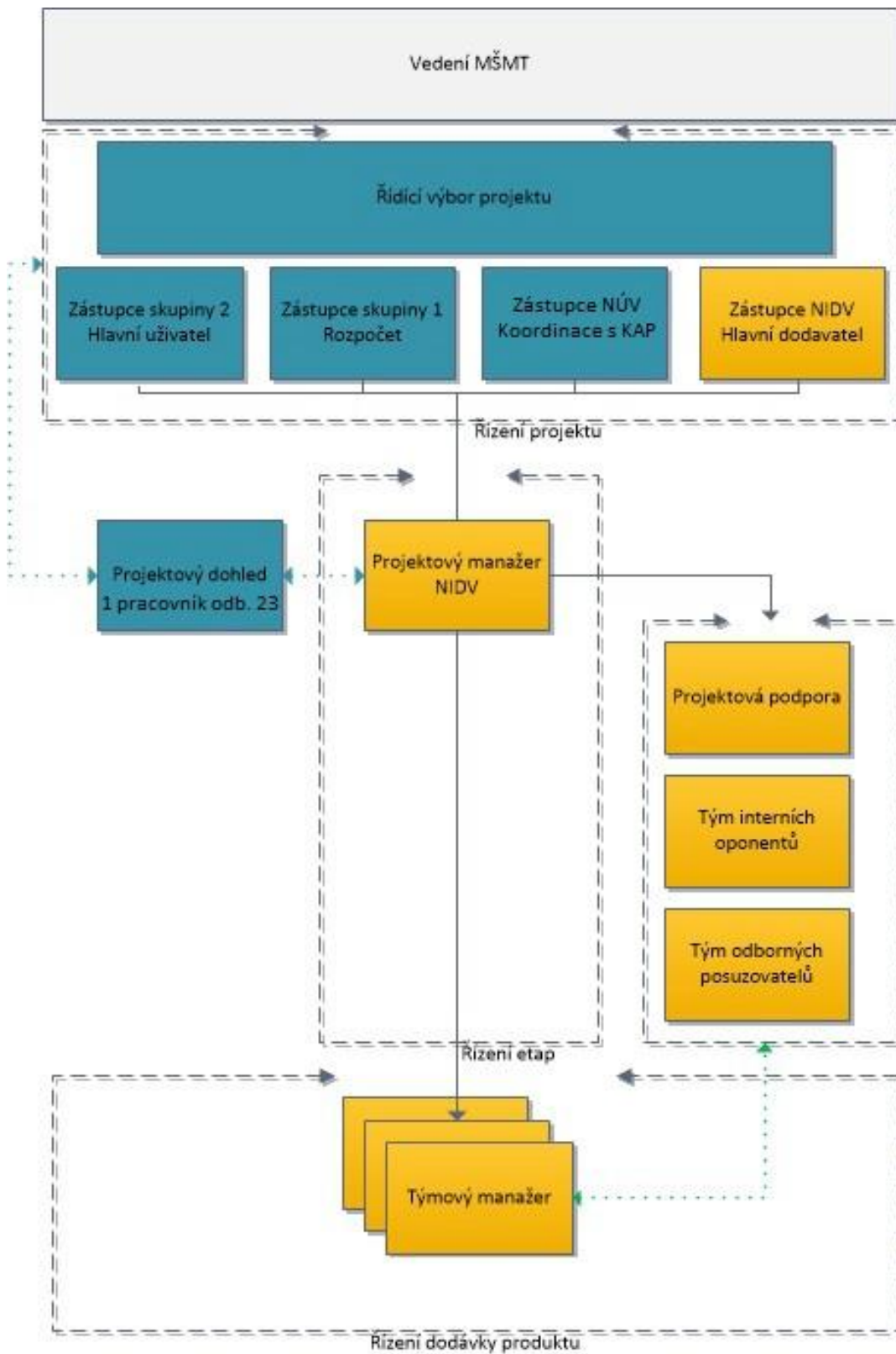
Účelem aktivity Řízení projektu bylo zajistit kvalitní řízení a dokumentování procesů projektu v souladu s pravidly OP VVV a metodikou PRINCE2®. Výstupem byly veškeré manažerské produkty, za které je zodpovědný projektový manažer v jednotlivých etapách realizace. V etapě nastavení to byla kompletní dokumentace nastavení projektu (registry rizik, otevřených bodů, kvality a konfigurace a příslušné strategie). V navazujících etapách aktivita zajišťovala vydávání balíků práce dalším týmovým manažerům, získávání informací o postupu prací a jejich porovnávání proti plánu etapy, reportování o postupu etapy směrem k Řídícímu výboru projektu v podobě průběžných zpráv o stavu etapy a navrhováním řešení případných otevřených bodů a rizik. Při řízení přechodu mezi etapami zajišťovala tato aktivita detailní plán navazující etapy, aktualizovala dokumentaci nastavení projektu - zejména plán projektu, aktualizovala plán revize přínosů, připravovala zprávu o ukončení etapy a spolupracovala při realizaci průběžného auditu. V závěrečné etapě ukončení projektu zajišťovala proces řízení ukončení projektu poté, co byla dodávka všech požadovaných produktů projektu kompletní.

Tuto aktivitu řídí projektový manažer.

7. Spolupráce

V rámci této aktivity vznikl odborný panel, jehož členové se min. 2x ročně scházeli, aby konzultovali průběh a výstupy projektů OP VVV, sdíleli informace a zkušenosti z jejich realizace a vytvářeli doporučení pro vzdělávací politiku ČR v tématech pedagogický leadership, podpora celých pedagogických sborů a leadership v území.

Realizační tým



Obrázek 7: Struktura řídicího týmu projektu, Zdroj: Charta projektu SRP

Ve výše uvedeném schématu můžeme vidět strukturu řídicího týmu projektu, kde modře vyznačené pole značí zástupce MŠMT a žlutě vyznačené pole zástupce NPI.

Tudíž v projektovém výboru vidíme zástupce MŠMT na pozici Hlavního uživatele a Sponzora projektu (rozpočet) a zástupce NPI na pozici Hlavního dodavatele. MŠMT zajišťuje také projektový dohled nad řízením projektu.

V realizačním týmu už se nám objevují pouze zástupci Hlavního dodavatele a to na pozici Projektového manažera, který má na starosti řízení projektu a Týmového manažera, který se stará o řízení jednotlivých etap projektu.

5.2 Zhodnocení procesu řízení projektu SRP

K vyhodnocení úskalí v realizaci mnou vybraného projektu jsem si vybrala formu rozhovorů s projektovými manažery. Kteří mi poskytli cenné informace ohledně reálného řízení projektu ve státní správě, který je financovaný z EU a zároveň řízen metodou PRINCE2®.

Mou osobní hypotézou byly duplicity dokumentů a úkonů, administrativní náročnost, zásadní rozpory ve vedené dokumentaci neboli chartě a problémy d kompetencemi určených osob.

Závěr

Cílem této práce bylo zhodnocení a identifikace úskalí realizace projektu ve státní správě financovaného z EU pokud je řízen metodou PRINCE2®. Téma jsem si vybrala z důvodu dostupných informací o konkrétním projektu a praxe v oboru.

Závěrem práce mohu říci, že mé hypotézy byly vyplněny a shodují se s vyzkoumaným závěrem práce pomocí rozhovorů s konkrétními projektovými manažery.

6 Citovaná literatura

- [1] J. a. J. K. DOLEŽAL, Projektový management v praxi: Naučte se řídit projekty!, Praha: Grada Publishing, a.s., 2017.
- [2] J. DOLEŽAL, Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů, Praha: Grada Publishing, 2016.
- [3] P. M. K. a. R. P. MÁCHAL, Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2, Praha: Grada Publishing, a. s. , 2015.
- [4] C. BENTLEY, Základy metody projektového řízení: The essence of the project management method: Prince2®, Bratislava: Wolters Kluwer s. r. o., 2016.
- [5] A. SVOZILOVÁ, Projektový management. Systémový přístup k řízení projektů - 2. aktualizované a doplněné vydání., Praha: Grada Publishing, 2011.
- [6] J. a. k. DOLEŽAL, Projektový management podle IPMA, Praha: Grada Publishing, a. s. , 2012.

7 Citované zdroje

1. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [online]. MŠMT: 2013-2021 [cit. 15.09 2021]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/>
2. Žádost o podporu projektu SRP, 2016 [cit. 30.8.2021]. Dostupné z: soukromý zdroj projektového manažera
3. Charta projektu SRP, 2015 [cit. 30.8.2021]. Dostupné z: soukromý zdroj projektového manažera
4. Národní pedagogický institut České republiky [online]. NPI: 2021 [cit. 15.09 2021]. Dostupné z: <https://www.npi.cz/>
5. Analytická zpráva o dotacích, fondech a nadacích v ČR [online]. Dostupné z: <https://vedemeskolu.npi.cz/inspirujte-se/nova-stranka/map-i/>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Struktura PRINCE2 (zdroj: Managing.....	9
Obrázek 2: Zainteresované strany, vlastní zpracování	11
Obrázek 3: Role v projektu (vlastní zpracování)	14
Obrázek 4: Životní cyklus projektu – fáze řízení projektu, Projektový management, Jan Doležal a kolektiv	16
Obrázek 5: SWOT analýza	17
Obrázek 6: Projektový trojimperativ	18
Obrázek 7: Struktura řídicího týmu projektu, Zdroj: Charta projektu SRP	36

