

Kristína Liberčanová

# MANAŽMENT EDUKAČNÝCH PROJEKTŮV



2022

## Manažment edukačných projektov

**Obsah**[Tiráž](#)[Predhovor](#)[1 Manažment edukačných projektov](#)[1.1 Vzťahy medzi termínmi v manažmente projektovania](#)[2 Manažment programovania](#)[2.1 Projektová výzva a projekt](#)[3 Manažment projektovania](#)[3.1 Projektový zámer a voľba projektovej výzvy](#)[4 Ciele a cieľové skupiny projektu](#)[4.1 Aktéri projektu, priame a nepriame cieľové skupiny](#)[5 Projektové plánovanie](#)[5.1 Manažment času a úloh. Grafické plánovanie](#)[6 Administrácia edukačných projektov](#)[6.1 Projektové desatoro](#)[7 Získavanie zdrojov pre edukačné projekty](#)[7.1 Fundraising a growdfunding](#)[8 Implementácia edukačného projektu](#)[8.1 Projektový realizačný tím v edukačnom projekte](#)[9 Evalvácia edukačných projektov](#)[9.1 Záverečné hodnotenie edukačného projektu](#)[10 Udržateľnosť, diseminácia, prezentovanie projektu](#)[10.1 Publikovanie a prezentácia edukačných projektov](#)[Záver](#)[Zoznam použitých obrázkov, príkladov, schém, tabuliek](#)

**Tento dokument bol vytlačený z adresy:**

**<https://pdf.truni.sk/e-ucebnice/mep/>**

Vysokoškolská učebnica je súčasťou riešenia projektu KEGA MŠVVaŠ SR č. 017TTU-4/2020: *Implementácia sociálnoprávnych a socioterapeutických postupov do obsahu vysokoškolského vzdelávania v študijnom programe sociálna pedagogika a vychovávateľstvo.*

**Recenzenti:**

PaedDr. Eva Valášková Vincejová

PhDr. Silvia Dončevová, PhD.

**Jazyková korekcia:**

Bc. Tereza Šimončíčová

**Grafická úprava, typografická korektúra a zalamovanie:**

Mgr. Ing. Roman Horváth, PhD.

**Autorka obálky:**

Mgr. Romana Martincová, PhD.

ISBN 978-80-568-0516-9

Všetky práva vyhradené. Žiadna časť tejto učebnice nesmie byť v akejkoľvek forme publikovaná ani kopírovaná bez písomného súhlasu vydavateľa.

## Predhovor

Učebnica manažmentu edukačných projektov, primárne určená pre študentov bakalárskeho stupňa programu sociálna pedagogika a vychovávateľstvo na Katedre pedagogických štúdií Pedagogickej fakulty Trnavskej univerzity v Trnave, má poskytnúť základnú orientáciu v manažmente projektov. Predkladaná učebnica predstavuje bazálny študijný zdroj v rovnomennom študijnom kurze, teda je prispôbený doterajším poznatkom, možnostiam študentov a študijného programu, bez nároku na celkové obsiahnutie celostného štúdia problematiky, ktoré sú dopĺňané v vyššom stupni štúdia (napr. kurz Service learnig v edukácii).

Obsah vysokoškolského študijného textu je možné rozdeliť na dve časti. Na štúdium manažmentu projektovania, plánovanie edukačného projektu, teda prípravnú fázu manažmentu, na implementáciu, evalváciu, disemináciu projektových zámerov, teda manažment realizácie projektu. Keďže podobné učebné texty v príprave študentov odboru pedagogika doteraz absentujú, cieľom učebnice je priblížiť potrebnú terminológiu, poznatky, konkrétne príklady budúcim profesionálom v edukačnej sfére. Ide zväčša o projekty s neziskovým zámerom reflektujúce na grantové programy a výzvy, ale i na stále viac populárnejšie crowdfundingové kampane. Každá kapitola obsahuje zároveň podkapitolu. Prostredníctvom nej sú bližšie špecifikované konkrétne komponenty projektového manažmentu.

Prvá časť učebnice pozostáva zo šiestich kapitol, ktoré majú za cieľ uviesť študentov do chápania manažmentu projektov a ich plánovania. Úvodná kapitola predostiera základné pojmy z oblasti projektového manažmentu a definície vzťahov medzi nimi. V druhej kapitole sa študenti bližšie zoznámia s procesom programovania projektu, v jej podkapitole o mechanizme tvorby a vyhľadávania projektových výziev. Prostredníctvom tretej kapitoly sa poslucháči bližšie oboznamujú s procesom projektovania, v podkapitole zase s tvorbou projektového zámeru a voľbou adekvátnej projektovej výzvy. V plánovaní projektov je potrebné definovať cieľové skupiny, o ktorých je možné dočítať sa v štvrtej kapitole, pričom podkapitola bližšie oboznamuje so spôsobmi identifikovania aktérov projektu, najmä kľúčových subjektov. V nasledujúcej kapitole budú študenti vedieť stanoviť potrebné úlohy v plánovaní projektu, a to z hľadiska času, personálneho manažmentu a delegovania zodpovednosti členom projektového tímu. Šiesta kapitola v projektovej etape plánovania má pomôcť študentom vedieť správne projektový zámer administrovať a získať know-how z hľadiska tradičného desatora administrácie projektov a stratégií, ako sa uchádzať o ich podporu.

I keď sa prostredníctvom siedmej kapitoly študenti dozvedia ako sa uchádzať o potrebné náklady na realizáciu projektu už v jeho plánovaní, po schválení podpory je často dôležité pristúpiť k redefinovaniu projektových zdrojov a hľadať ďalšie alternatívy fundraisingu. Fokus príslušnej podkapitoly je zameraný na rôzne formy a postupy spolufinancovania a využívania crowdfundingu. Ide teda o kapitolu na pomedzí etáp plánovania a implementácie. Ak sa podarí projektový zámer obhájiť a vyzývateľ sa rozhodne ho podporiť, využijú študenti ďalšie kapitoly učebnice, ktoré slúžia na jeho realizáciu v edukačnej praxi. V ôsmej kapitole sa študenti oboznámia so špecifikami manažmentu implementácie edukačného projektu, v jej podkapitole sa bližšie dozvedia o funkcii realizačného projektového tímu. Pre študentov pedagogiky je niekedy náročné vedieť rozlišovať medzi pozíciou manažéra projektu a realizátora edukačných aktivít, teda lektora v projekte, a to najmä v evalvačnej fáze projektu, ktorej je venovaná deviatá kapitola. V jej podkapitole sa bližšie zoznámia s odlišovaním pojmov evalvácia a hodnotenie, ktoré práve povedú k pochopeniu odlišnosti funkcií manažéra a edukátora. Zvlášť podceňovaná v projektovom manažmente býva záverečná fáza projektu, o ktorej sa bližšie dozvedia študenti v poslednej kapitole s dôrazom na jeho trvalú udržateľnosť, prezentovanie a disemináciu. Veríme, že predkladaná učebnica poslúži študentom nielen v rámci prípravy na úspešné absolvovanie kurzu, ale aj ako motivácia a výzva pre nich uchádzať sa a realizovať edukačné projekty v budúcej profesii.

Autorka

## 1 Manažment edukačných projektov

### Obsah kapitoly

- Terminológia v oblasti manažmentu edukačných projektov.
- Vzťahy medzi termínmi: edukačná politika, programovanie, edukačný projekt.
- Edukačné projekty a ich uplatnenie v sociálno-pedagogickej praxi.

### Edukačné ciele

- Pochopiť terminologické vymedzenie nosných pojmov.
- Vedieť vysvetliť vzťahy medzi procesmi manažment edukácie – programovanie – projektovanie.
- Chápať zmysel a význam získavania poznatkov a zručností na výkon budúcej profesie v oblasti manažmentu edukačných projektov.

### Kľúčové termíny

Manažment, edukácia, politika, programovanie, projektovanie, projekt, manažér, sociálny pedagóg, vychovávateľ.

Metodický sprievodca štúdiom kapitoly

Cieľom kapitoly je zoznámiť sa s problematikou manažmentu projektovania, osvojiť si základnú terminológiu v oblasti projektového manažmentu, pochopiť definovanie základných pojmov: manažment projektovania a programovania, manažment projektovania v kontexte projektovania edukačných programov.

Pochopiť mechanizmus projektovania, počnúť samotnou filozofiou, politikou manažmentu v oblasti edukácie, tvorbou programovej schémy a samotných operačných krokov projektovania prostredníctvom projektových výziev. Pochopiť význam troch základných elementov v projektovom manažmente: edukačná politika – programovanie – edukačný projekt. Porozumieť základným kritériám pri tvorbe programovej schémy a následne ich operacionalizovanie prostredníctvom projektov vytvorených na základe zverejnených projektových výziev.

Vedieť identifikovať a vyhľadať programové schémy na verejných edukačných portáloch. Orientovať sa v programovej schéme a chápať ich následné premietnutie do projektových výziev na tvorbu edukačných projektov prostredníctvom projektových agentúr.

V rámci praktického seminára by študenti mali nadobudnúť predstavu o kurikule študijného kurzu a po pridelení témy (2. – 10. kapitola učebnice), vedieť počas ďalších stretnutí v krátkej prezentácii spolužiakom v pridelenej oblasti uviesť praktický príklad na základe vlastného samoštúdia a konzultácií s vyučujúcim/ou kurzu.

V rámci kurzu orientovaného na manažment edukačných projektov by si mali študenti osvojiť teoretické poznatky, teda vedieť odpovedať na otázky v závere každej kapitoly. Vďaka jednotlivým cvičeniam by zároveň mali nadobudnúť praktické zručnosti, ktoré im budú nápomocné pri zvládaní projektového zámeru edukačného projektu, voľbe adekvátnej projektovej výzvy, orientácii v požiadavkách vyzývateľa, administrovaní, evalvovaní a diseminovaní návrhu projektu.

Slovo manažment pochádza z latinského slovesa *manidiare* (*manus* – ruka), *neskôr* talianskeho *maneggiare* (*narábať*), dnes ako anglické sloveso *manage* – *riadiť*, *narábať*. Pri definovaní pojmu manažment narážame na viaceré vysvetlenia, ktoré sú determinované dominujúcim aspektom. Ak by sme vyhľadali pojem manažment na internete, pravdepodobne narazíme na niektoré z týchto definícií:

- vedenie ľudí: „*Manažment znamená vykonávanie úloh prostredníctvom práce iných*“ (American Management Association);
- špecifické funkcie vykonávané riadiacimi pracovníkmi: „*Manažment sú typické činnosti, ktoré manažér vykonáva, ako je rozhodovanie, organizovanie, plánovanie, kontrolovanie, vedenie ľudí, koordinovanie, motivovanie atď.*“ (K. Müller);
- predmet štúdia a jeho cieľ: „*Manažment je proces optimalizácie využitia ľudských, materiálových a finančných zdrojov na dosiahnutie organizačných cieľov*“ (J. A. Pearce, R. B. Robinson);
- celkový pohľad: „*Manažment je proces práce s a prostredníctvom ľudí na dosiahnutie organizačných cieľov v meniacom sa prostredí*“ (R. Kreitner).

Ku každému z týchto definícií sa viažu rozsiahle teórie z vybranej oblasti teórie manažmentu.

S definovaním niektorých termínov z oblasti manažmentu sa už študenti stretli v iných kurzoch absolvovaných v pregraduálnom stupni štúdia. Ide napr. o definovanie pojmu sociálny manažment, ktorý možno napríklad nájsť v 1. kapitole v učebnici *Úvod do sociálneho manažmentu* 1. autorky Šuhajdovej (2020), ktorá vyučuje kurz (sociálny manažment 1).

Rovnako je potrebné poznať ciele a úlohy manažmentu vo vybranej oblasti. Vo všeobecnosti medzi hlavné manažérske funkcie, ktoré zabezpečuje odborník manažér patrí:

- plánovanie (stanovenie cieľov a postupov na ich dosiahnutie),
- organizovanie (plánovanie úloh a ich následné riadenie),
- riadenie personálu (stanovenie, výber a rozmiestnenie úloh, riadenie tímov),
- vedenie ľudí (priame a nepriame usmerňovanie personálu),
- evalvácia (kontrola, proces sledovania, rozboru, hodnotenia, tvorba záverov v súvislosti s odchýlkami medzi plánom a realizáciou).

Našu pozornosť tento raz zameriame na manažment projektovania a manažment projektov.

Pre potreby štúdia projektového manažmentu je potrebné prioritne chápať vymedzenie pojmu manažment projektovania. Podľa Krchovej (2019) projektový manažment je prístup, ktorý je potrebné dodržať, aby sa zabezpečilo, že všetky požadované práce na projekte, ktoré sa vykonávajú s cieľom vytvorenia projektového produktu, budú dokončené v určenom čase, určených nákladoch a určenej kvalite. Projektový manažmentu presahuje manažment jednotlivých projektov, zahŕňa i napr. vytváranie podmienok na jeho realizáciu, monitoring a jeho disemináciu.

Z množstva dostupných definícií je potrebné brať do úvahy študijné zameranie poslucháčov, v našom prípade ide o manažment edukačných projektov, ktorý môžeme chápať ako proces plánovania, implementovania a evalvovania projektov v edukačnej praxi.

Jestvuje množstvo odvodených pojmov z termínu manažment ako napr. *personálny manažment*, *krízový manažment*, *manažment inštitúcií a organizácií*. Pre potreby učebnice je dôležité objasniť najmä pojmy: manažment edukácie, manažment programovania, manažment edukačných projektov.

Pojem manažment edukácie sa v našich podmienkach vyskytuje pomerne ojedinele. Používajú sa skôr pojmy viazané na tradičné využívanie pojmov výchova a vzdelávanie (*manažment vzdelávania*), resp. jeho zredukovaným prekladom len na oblasť vzdelávania. V edukačnej sfére sa častejšie stretávame s termínmi súvisiacimi s manažmentom inštitúcií a organizácií (*manažment školy*, *manažment neziskovej organizácie*, *manažment letného tábora a pod.*). Obdržálek, Horváthová (2004) uvádzajú, že kvalitné riadenie školy a tým aj riadenie pedagogického procesu prezentuje uplatňovanie komplexného školského manažmentu. Jeho neoddeliteľnými súčasťami je strategická a operatívna línia. Perspektívna línia zabezpečuje dosahovanie kvalitatívne vyššej úrovne školy zavádzaním inovácií, uplatňovaním rôznych programov, projektov a nových organizačných štruktúr. V dlhodobom kontexte znamená smerovanie k rozvoju školy orientáciou na rozvoj riadenia, organizačný a pedagogický rozvoj. Operatívna línia zabezpečuje každodenný chod školy (administratívne a ekonomické riadenie, priebežnú pedagogickú reguláciu a organizačné usmerňovanie).

Uhereková (2010) upozorňuje, že v súčasnosti, keď sa v princípoch výchovy a vzdelávania výrazne posilňuje výchovná zložka a ciele výchovy a vzdelávania sú založené najmä na dosahovaní kľúčových kompetencií, nadobúda termín edukácia, v ktorom sa výchova a vzdelávanie prelínajú, jasnejší význam. V tejto súvislosti treba výchovu a vzdelávanie vnímať ako edukačnú realitu, v ktorej prebiehajú edukačné procesy, má určité edukačné konštrukty a edukačné prostredie. Pri chápaní edukačného procesu možno vychádzať z definície Průchu (1997), podľa ktorej sú edukačné procesy všetky činnosti ľudí vedúce k učeniu na strane subjektu, ktorému iný subjekt priamo alebo nepriamo exponuje nejaký druh informácie. Edukačný proces ovplyvňujú edukačné konštrukty – napr. výučbové kurikulum, výchovné programy a pod., na ktorých tvorbe sa zúčastňujú vonkajší a vnútorní partneri školy. Vplyv má aj edukačné prostredie, ktoré vytvára manažment inštitúcie a edukátori v spolupráci s rôznymi partnermi.

Cieľom manažmentu edukácie je skvalitňovanie edukačných procesov, teda ich plánovanie, riadenie, organizácia, realizácia a evalvácia. V oblasti sociálnej pedagogiky a vychovávateľstva ide najmä o manažment edukácie dominantne orientovanej na sociálno-výchovnú zložku, teda najmä o manažment výchovy v užšom slova zmysle (manažment výchovy, inkluzívnej edukácie, podporných programov a pod.).



Cieľom štúdia poznatkov a postupov manažmentu v oblasti edukácie má viesť zabezpečeniu kvalitnejších služieb klientom, ktorým sú poskytované (deti, mládež, dospelá populácia, seniori), má viesť k získavaniu nových teoretických, výskumných a praktických poznatkov, a to už pregraduálnom stupni vysokoškolského štúdia.

Na edukačný manažment možno nazerať z viacerých hľadísk, napr. z aspektu:

- *úrovne* manažmentu (manažment vzdelávacej politiky v SR, manažment konkrétnej strednej školy, manažment výchovy a vzdelávania v školskom klube detí a pod.);
- *miesta*, zariadenia/inštitúcie/organizácie, v ktorej sa odohráva (centrum edukačného manažmentu<sup>1</sup>, manažment materskej školy, neziskovej organizácie);
- *riadenia osôb* v edukačnom prostredí (manažment pedagogických a odborných zamestnancov na strednej škole, manažment spolupráce rodičov a učiteľov);
- *edukačných jednotiek a procesov*, ktoré sa v edukácii uskutočňujú (manažment školy počas pandemickej situácie, manažment vyučovacej jednotky);
- *aktuálnych výziev* v oblasti edukácie prostredníctvom realizácie (kompenzačných, podporných, inovačných, experimentálnych...) edukačných projektov.

<sup>1</sup> Centrum edukačného manažmentu (ďalej CEM) je analytické pracovisko na Fakulte managementu UK, ktoré sa orientuje predovšetkým na výskum v oblasti manažmentu terciárneho vzdelávania.

## 1.1 Vzťahy medzi termínmi v manažmente projektovania

Manažment edukačných projektov je úzko spätý s cieľmi a prioritami edukačnej politiky a kultúry krajiny, v ktorej sa následne premietajú do edukačných programov a realizácie projektov. Politika je chápaná ako správa vecí verejných, v oblasti edukácie zabezpečuje osvojovanie historicko-kultúrnej skúsenosti ľudstva.

Edukačná politika predstavuje edukačné subjekty zamerané na výchovu a vzdelávanie (edukáciu), na plnenie cieľov orientovaných na hodnoty, princípy a priority edukačnej politiky krajiny. Je tvorená školskou politikou štátu, ale i politikou výchovy a vzdelávania v komerčnej a neziskovej sfére na vybranom území, v krajine či štáte.

Na našom území sa stretávame predovšetkým s pojmom vzdelávacia politika, ktorá predstavuje princípy, priority, metódy rozhodovania, vzťahujúce sa k spoločenskému vplyvu na oblasť vzdelávania. Ovplyvňuje strategické zámery, legislatívne rámce, financovanie, vymedzenie cieľov, kurikúl, usmerňovanie pedagógov a ich kontrolu. Hlavnou úlohou vzdelávacej politiky je zabezpečiť potrebnú úroveň vzdelania populácie krajiny, národa, štátu.

Vzdelávacia politika štátu sa premieta do Programového vyhlásenia vlády pre oblasť Školská politika.

Základné princípy školskej politiky na Slovensku nachádzame v dokumente Základné princípy a národná politika (2020):

- *demokratizácia* – charakterizuje prístupnosť občanov k vzdelaniu podľa [Ústavy SR](#) a [školského zákona](#) č. 245/2008 o výchove a vzdelávaní;
- *decentralizácia* – približuje kompetencie rozhodovania o zriaďovaní, zrušovaní a profilovaní škôl a školských zariadení v súlade s princípom subsidiarity na nižšie (t. j. miestne a regionálne) orgány verejnej správy;
- *humanizmus* – vyjadruje vzťah medzi učiteľom a žiakom prejavujúcim sa rešpektovaním osobnosti žiaka a je založený na vzájomnej dôvere;
- *alternatívnosť* – vyjadruje možnosť vzniku a rozvoja alternatívnych škôl z hľadiska zriaďovateľa, možnosť experimentálne overovať alternatívne vzdelávacie programy;
- *autonómnosť* – sa prejavuje v dvoch rovinách, a to autonómnosť školy a autonómnosť učiteľa. Od roku 2001 sa právna subjektivita vzťahuje na všetky základné a stredné školy a podľa rozhodnutia zriaďovateľa (obec) aj na materské školy;
- *priestupnosť* – sa aplikuje vo vzťahu k žiakovi a umožňuje mu vertikálnu a horizontálnu priechodnosť tak v základných, ako aj v stredných školách pri splnení určitých požiadaviek;
- *komparatívnosť* – umožňuje porovnateľnosť nášho školského systému s úrovňou vyspelých štátov sveta. Všetky legislatívne predpisy podliehajú aproximácii s cieľom zblíženia sa s legislatívnymi normami predovšetkým európskych štátov;
- *flexibilita* – je vyjadrená najmä v kurikulách, s cieľom prispôbiť sa neustále sa meniacim požiadavkám trhu práce. Táto skutočnosť je zdôraznená v aplikácii štátneho vzdelávacieho programu do školských vzdelávacích programov, ktoré odrážajú špecifiká regionálneho, miestneho charakteru, potreby žiakov, rodičov i samotnej školy.

Za hlavný princíp vzdelávacej politiky považuje vláda SR rovnosť šancí pre všetkých mladých ľudí bez ohľadu na sociálnu situáciu, región, etnicitu či orientáciu na potreby detí, žiakov a mládeže. Rovnako podporuje zavádzanie medzinárodného rozmeru na všetkých úrovniach tak, aby vzdelávacie a výskumné inštitúcie komunikovali, súťažili a boli konkurencieschopné nielen v rámci Slovenska, ale aj medzinárodne.

Hlavné stratégie a princípy vzdelávacej politiky štátu sa premietajú do konkrétnych zákonov, s ohľadom na manažment projektov. Sem radíme napr. i [Zákon 568/2009 Z. z. o celoživotnom vzdelávaní](#) upravujúci ďalšie vzdelávanie, v ktorom ďalšie vzdelávanie realizované v príslušných inštitúciách nadväzuje na stupeň vzdelania dosiahnutý v školskom vzdelávaní. Podrobnosti o ďalšom vzdelávaní pedagogických zamestnancov upravuje [Zákon o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch](#) (2021).

Konceptualizácia navrhovaných zámernov v manažmente školskej politiky sa realizuje prostredníctvom programovania vzdelávania. Keďže ide o veľké strategické zámery, konceptualizácie prebiehajú vo vopred plánovaných programových obdobiach. Následne slúžia napr. na čerpanie [štrukturálnych fondov EÚ](#) prostredníctvom operačných programov, ktoré zabezpečovali tzv. sprostredkovateľské orgány a boli spolufinancované z európskych fondov.

Tieto informácie môžeme zväčša nájsť na stránkach ministerstiev: „v programovom období 2014 – 2020 plnilo Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky úlohy riadiaceho orgánu pre operačný program Výskum a inovácie a úlohu platobnej jednotky. Sprostredkovateľskými orgánmi pre operačný program Výskum a inovácie sú Ministerstvo hospodárstva SR a Výskumná agentúra. Operačný program Výskum a inovácie je spolufinancovaný z Európskeho fondu regionálneho rozvoja“ (Štrukturálne fondy, 2020).

Medzinárodné programové stratégie prebiehajú napr. v spolupráci s *Organizáciou pre hospodársku spoluprácu a rozvoj – Organisation de Coopération et de Développement Economiques* (ďalej OCDE). Predstavuje medzinárodné fórum, kde zástupcovia vlád členských krajín hodnotia, porovnávajú a koordinujú svoju domácu a zahraničnú ekonomickú, obchodnú, sociálnu, vzdelávaciu, inovačnú a informačnú politiku, s cieľom vytvárať predpoklady na optimálne podmienky života svojich občanov (Spoločné projekty SR a OECD, 2018). Organizácia poskytuje možnosti na monitorovanie trendov ekonomického vývoja členských, ale i nečlenských štátov. Trvalým úsilím SR je zameriavať ťažisko spolupráce s OECD na oblasti inšpirujúce a relevantné na formulovanie a realizáciu politík potrebných na udržateľný hospodársky rozvoj a zvyšovanie konkurenčnej schopnosti SR. Osobitné postavenie v kontexte spolupráce SR s OECD má politika vzdelávania. SR výrazne zintenzívnila svoj záujem o spoluprácu s OECD v oblasti vzdelávacích politík. Stála misia SR prispieva k aktívnej participácii SR na medzinárodných porovnaníach a hodnoteniach OECD, akými sú PISA (OECD Programme for International Students Assessment), PIAAC (Programme on International Assessment of Adult Competencies), AHELO (Assessment of Higher Education Learning Outcomes, TALIS (Teaching and Learning International Survey 2013, 2018 – TALIS), a iné. V záujme zvýšenia transparentnosti a celkovej kvality projektovnej činnosti sa už od r. 2008 príprava, výber a realizácia projektových aktivít spadajúcich do tejto oblasti organizuje v súlade s platným mechanizmom výberu a realizácie spoločných projektov SR a OECD. Spoločné projekty Slovenska a OECD musia byť v súlade s programovým vyhlásením vlády, prioritami pôsobenia Slovenska v OECD pre daný rok, vrátane jednotlivých oblastí záujmu (tzv. „output areas“) tak, ako sú pre daný rok definované v Programe práce a rozpočtu OECD (PWB). Projekty musia naplňať aj prioritné úlohy jednotlivých rezortov pri uskutočňovaní príslušných vládnych politík a prispievať k realizácii špecifických potrieb slovenských inštitúcií.

Edukačné projekty predstavujú konkrétne programové nástroje, prostredníctvom nich je možné inovovať, experimentovať, kompenzovať, resp. realizovať programové plány v súlade s aktuálnou edukačnou politikou, resp. potrebami spoločnosti v oblasti výchovy a vzdelávania.

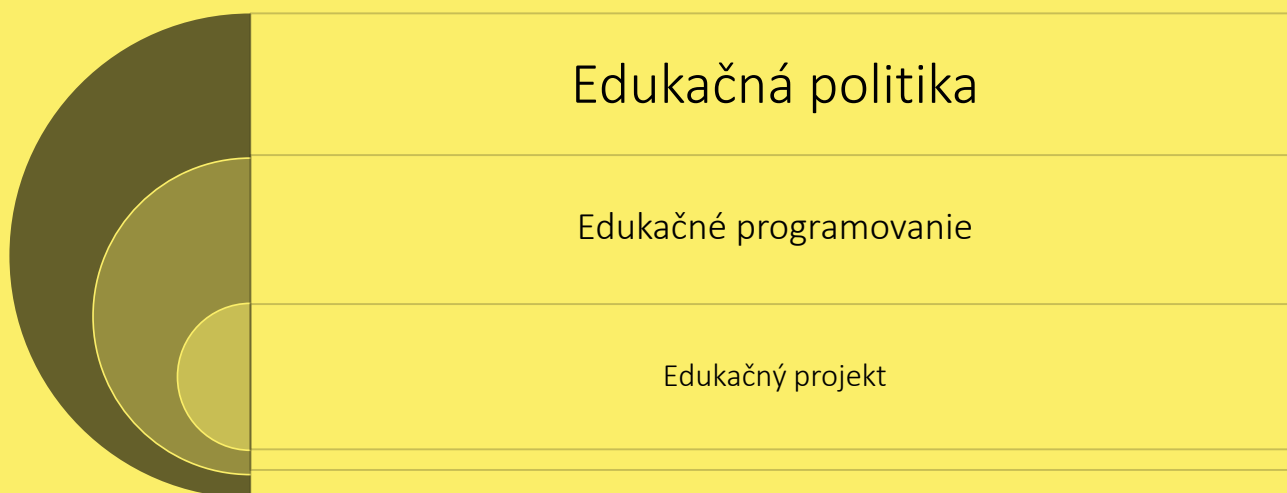
Projekty predstavujú z hľadiska projektového manažmentu najmenšiu kompaktnú projektovú jednotku s jasným projektovým zámerom, cieľom, plánom implementačných krokov, aktivít, zdrojov, evalvácie (schéma 1).

Projekty orientované na výchovu a vzdelávanie nazývame edukačné projekty. Práve manažment edukačných projektov je v činnosti vychovávateľov a sociálnych pedagógov najviac zastúpený. Nejde však o realizáciu projektových aktivít v zmysle výchovy a vzdelávania z pozície lektora, pedagóga voľného času, odborného zamestnanca, ale o jeho manažovanie, teda o pozíciu manažéra edukačného projektu.

Dnes sú v rámci ďalšieho vzdelávania pedagogických a odborným zamestnancom k dispozícii dokonca projekty špecificky zamerané na oblasť manažmentu v edukácii (napr. *Inovatívne vzdelávanie pre školský manažment – 2021*, ktorého cieľom je *oboznámiť účastníkov s príkladmi dobrej praxe v oblasti implementácie rómskeho jazyka a rómskej kultúry v školskom vzdelávacom programe, prostredníctvom toho podporovať interkultúrnú výchovu a zohľadňovať jazykovú odlišnosť žiakov z marginalizovaných rómskych komunít*). Takéto vzdelávanie je súčasťou preddefinovaného projektu s názvom „*Inovatívne vzdelávanie učiteľov s cieľom zvýšiť ich interkultúrne kompetencie vo vzdelávacom procese rómskych žiakov*“ v rámci programu *Miestny rozvoj, odstraňovanie chudoby a inklúzia Rómov* financovaného z Nórskeho grantov a zo štátneho rozpočtu Slovenskej republiky. Tu ide o projekt, v ktorom sú pedagógovia a odborní zamestnanci cieľovou skupinou.

V tomto kurze nám však pôjde o osvojenie si poznatkov z oblasti projektového manažmentu a osvojenie si takých manažérskych zručností, ktoré študentom umožnia navrhovať, uchádzať sa o podporu, realizovať a šíriť vlastné edukačné projekty.

Schéma 1: Vzťah medzi termínmi edukačná politika – programovanie – projekt.



Pre potreby štúdia projektového manažmentu je potrebné prioritne chápať základné termíny z oblasti teórie manažmentu, predovšetkým manažment projektovania, ktorého integrálnu súčasť tvorí manažment projektov a možno ho chápať ako proces plánovania, implementovania a evalvovania projektov v edukačnej praxi.

Cieľom manažmentu edukácie je skvalitňovanie edukačných procesov, ich plánovanie, riadenie, organizácia, realizácia a evalvácia. V oblasti sociálnej pedagogiky a vychovávateľstva ide najmä o manažment výchovy v užšom slova zmysle. Cieľom štúdia poznatkov a postupov manažmentu v oblasti edukácie je snaha o zabezpečenie kvalitnejších edukačných služieb klientom, ktorým sú poskytované. Štúdium manažmentu projektovania má viesť k získaniu nových teoretických, výskumných a praktických poznatkov už v pregraduálnom stupni vysokoškolského štúdia.

Na hlbšie pochopenie mechanizmu manažmentu v oblasti edukácie je potrebné pochopiť vzťahy medzi nosnými pojmami edukačná politika – programovanie – edukačný projekt. Manažment edukačných projektov je úzko spätý s cieľmi a prioritami edukačnej politiky štátu, ktorá sa následne premieta do edukačného programovania a následnej realizácie projektov (obrázok 1). Projekty orientované na výchovu a vzdelávanie súborne označujeme ako edukačné projekty.

Cieľom výučby v kurze manažment edukačných projektov pre vychovávateľov a sociálnych pedagógov sa nejedná o zvládnutie návrhov a realizáciu projektových aktivít v zmysle výchovy a vzdelávania na pozícii lektora, pedagóga voľného času, odborného zamestnanca, ale o projektový manažment, teda o pozíciu manažéra edukačného projektu. Teda o osvojenie si poznatkov z teórie projektového manažmentu a osvojenie si manažérskych zručností, ktoré študentom v budúcnosti umožnia navrhovať, uchádzať sa o podporu, realizovať a šíriť vlastné edukačné projekty.

### Otázky a úlohy

1. Definuj základné pojmy z oblasti manažmentu – manažment, sociálny manažment, manažment projektovania, manažment projektov.
2. Vysvetli vzťah medzi termínmi manažment projektovania a manažment projektu.
3. Objasnite cieľ manažmentu edukácie z pohľadu študijného programu, ktorý študujete.
4. Uvedte nosné termíny v oblasti manažovania v oblasti edukácie a uvedte vzťahy medzi nimi (na príslušnom obrázku).
5. Opíšte význam a cieľ štúdia v kurze zameranom na manažment edukačných projektov pre študentov, uvedte o ktorú pozíciu v projektovom manažmente má absolvent zastávať.

### Cvičenie:

1. Vyhľadajte alebo navrhajte definíciu projektového manažmentu vzhľadom na svoje študijné zameranie a budúcu profesiu/sféru pôsobenia (nezabudnite uviesť zdroj, z ktorého čerpáte).
2. Objasnite na konkrétnych príkladoch vzťahy medzi termínmi: manažment politiky – programovanie – edukačný projekt (dohľadajte konkrétne príklady a uvedte ich).
3. Nájdite príklad jestvujúceho edukačného projektu (určte pozíciu pedagogického alebo odborného zamestnanca v projekte – účastník, spoluriešiteľ, manažér/autor).

### Použité a odporúčané zdroje

Inovatívne vzdelávanie pre školský manažment. [online]. [cit. 2021-06-01]. <[https://www.minedu.sk/data/files/10598\\_letak.pdf](https://www.minedu.sk/data/files/10598_letak.pdf)>.

Krchová, H. (2019). *Praktický projektový manažment*. Wolters Kluwer. 274 s. ISBN 978-80-7598-466-1.

Manažment (činnosť). Definície. [online]. [cit. 2021-09-02]. Dostupné na: <[https://sk.wikipedia.org/wiki/Mana%C5%BEment\\_\(%C4%8Dinnos%C5%A5\)#Defin%C3%ADcie](https://sk.wikipedia.org/wiki/Mana%C5%BEment_(%C4%8Dinnos%C5%A5)#Defin%C3%ADcie)>.

Obdržálek, Z. – Horváthová, K. (2004). *Organizácia a manažment školstva. Terminologický výkladový slovník*. Bratislava : Slovenské pedagogické nakladateľstvo. 419 s. ISBN 80-10-00022-1.

Průcha, E. (1997). *Moderní pedagogika*. Praha : Portál. 495 s. ISBN 80-7178-170-3.

Spoločné projekty SR a OECD spolufinancovaných z dobrovoľných príspevkov SR pre OECD. [online]. [cit. 2021-09-02]. <<https://www.minedu.sk/spolocne-projekty-sr-a-oecd-spolufinancovanych-z-dobrovolnych-prispevkov-sr-pre-oecd/>>.

Štrukturálne fondy EÚ v programovom období 2014 – 2020. [online]. [cit. 2021-07-04]. Dostupné na: <<https://www.minedu.sk/strukturalne-fondy-eu/>>.

Šuhajdová, I. (2020). Úvod do sociálneho manažmentu 1. Trnava : Pedagogická fakulta. 77 s. [online]. Dostupné na: <<https://pdf.truni.sk/download?e-ucebnice/suhajdova-usm1-2020.pdf>>.

Uhereková, M. (2008). Smerovanie prípravy učiteľov z hľadiska potrieb kurikulárnej reformy. In *Zborník Příprava učitelů v kontexte evropského vzdělávání*. Praha : Česká zemědělská univerzita v Praze, Institut vzdělávání a poradenství. 181 s. ISBN 978-80-7399-458-7.

Ústava Slovenskej republiky z 1. septembra 1992. Dostupné na: <<https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/1992/460/20190701>>.

Zákon z 1. decembra 2009 o celoživotnom vzdelávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Dostupné na: <<https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2009/568/20150901>>.

Zákon z 20. októbra 2021, ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 138/2019 Z. z. o pedagogických zamestnancoch a odborných zamestnancoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony. Dostupné na: <<https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2021/414/20220101>>.

Zákon z 22. mája 2008 o výchove a vzdelávaní (školský zákon) a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Dostupné na: <<https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2008/245/20200101>>.

## 2 Manažment programovania

### Obsah kapitoly

- Úvod do manažmentu programovania.
- Zameranie edukačných programov.
- Projektová výzva.

### Edukačné ciele

- Pochopiť základy manažmentu programovania.

- Vedieť objasniť proces programovania a zameranie edukačných programov.
- Chápať projektovú výzvu ako výsledný produkt programovania. Vedieť vyhľadať adekvátne programové schémy, agentúry a projektové výzvy z hľadiska zamerania študijného odboru/programu a budúcej profesie.

### Kľúčové termíny

Manažment programovania, operačný program, zameranie programu, projektová výzva.

Metodický sprievodca štúdiom kapitoly

Cieľom kapitoly je osvojiť si základné termíny a pochopiť základy manažmentu programovania v projektovaní edukačných programov.

Pochopiť mechanizmus tvorby programov pre oblasť edukácie na úrovni EÚ, v národnom a regionálnom priestore i na lokálnej úrovni. Pochopiť súvzťažnosť manažmentu programovania k manažmentu projektovania. Pochopiť význam operačných a grantových schém v programovaní. Osvojiť si základnú štruktúru programov a pochopiť základné programové procesy.

Uvedomiť si význam operačných programov pre oblasť budúceho uplatnenia absolventa. Spoznať nosné operačné programy a programových výzývateľov.

Sledovať aktuálne výzvy a vedieť si zvoliť adekvátnu projektovú výzvu na základe projektového zámeru, o ktorom študent/ka aktuálne uvažuje z hľadiska budúceho uplatnenia.

Manažment programovania

Na dosahovanie dlhodobých a rozsiahlych cieľov a zámerov v edukačnej oblasti je potrebná súčinnosť viacerých edukačných subjektov (osôb, inštitúcií, organizácií), ktoré participujú na návrhu a implementácii spoločného projektu a spadajú pod jeden spoločný program. Ak by sa realizovali ako izolované projekty, nebolo by smerovanie k cieľu efektívne a pravdepodobne ani reálne. Inovácie a experimentovanie v edukačnej realite širšieho rozmeru by bolo veľmi náročné a bez komplexného programovania nedosiahnuteľné.

V edukačnej oblasti je rovina programovania mimoriadne dôležitá. Cez programy edukačného zamerania sa zjednocuje snaha väčšieho počtu edukačných subjektov zabezpečiť vzdelávaciu politiku v krajine, celoplošne sa presadzujú určité edukačné zmeny a inovácie, ktoré by bez vopred stanoveného rámca edukačných priorít (len realizáciou projektov vytvorených jednotlivcami) nebolo možné dosiahnuť.

V manažmente programovania sa zohľadňujú stanovené priority politik a určujú konkrétne kritériá programov. Tie sa následne premietajú do projektových výziev, ktorých požiadavky musia v projektových žiadostiach dodržiavať, aby sa mohli uchádzať o podporu alebo grant.

Proces programovania v európskom priestore a základnú terminológiu v manažmente programovania si ilustrujeme v krátkom úryvku (príklad 1):

*Príklad 1: Terminológia využívaná v manažmente programovania v EÚ.*

*Programovanie v EÚ je založené na povinnosti spracovávať viacročné rozvojové programy. Fondy neprispievajú na financovanie jednotlivých akcií, projektov, ale na podporu rozvojových programov, ktoré majú svoj vlastný rozpočet. Štruktúra programov zahŕňa analýzu území a stanovenia celkovej stratégie rozvoja území. Na túto stratégiu potom nadväzuje podrobné rozpracovanie jednotlivých opatrení (nie ale na úrovni projektov), vrátane vymedzenia finančného rámca, splnenie princípu adicionality (pozn. autora zdroje EÚ nenahrádzajú národný rozpočet členských krajín) a definovanie podmienok realizácie programu. Rozvojový plán obsahuje analýzu aktuálnu situáciu v členskom štáte, rozvojové stratégie, priority pre jednotlivé činnosti a kvantifikovateľné ciele pre každú prioritu a ich operacionalizovanie, ex-ante (pozn. autora pred podpisom zmluvy) hodnotenie, indikatívne finančné zdroje. Finančný plán musí nastoliť čiastky, ktoré budú vydané v priebehu doby realizácie rozvojového plánu, vrátane zdrojov na technickú pomoc. Pri spracovaní rozvojového plánu je treba dodržiavať zásady partnerstva a zaistiť, aby sa na diskusiách podieľal čo najväčší počet osôb zapojených do prípravy plánu, vrátane regionálnych a miestnych orgánov, ďalších inštitúcií a organizácií a sociálnych partnerov. Rámec podpory Spoločenstva stanoví Európska komisia v spolupráci s členskými štátami a dotýkajúcimi sa regiónmi pre definovanie činnosti štrukturálnych fondov v priebehu období, pre ktoré sa vytvára program. Opisuje všeobecne spoločné kroky, ktoré podnikne členský štát a EÚ a stanoví priority pre činnosť, finančné zdroje a formy pomoci. Musí obsahovať opis stratégie a priorít spoločných komunitárnych a národných akcií, ich špecifické ciele, kvantifikovane vyjadrené, vyhodnotenie očakávaných účinkov; ekonomickú politiku, stratégiu rozvoja zamestnanosti prostredníctvom zlepšenia adaptácie a kvalifikácie ľudí a keď to bude prichádzať do úvahy tiež regionálnu politiku predmetného členského štátu; údaje o charaktere a trvaní operačných programov. Operačný program je dokument, schválený Komisiou pre realizáciu rámcového dokumentu komunitárnej podpory a pozostávajúci z prevádzaného súboru priorít. Operačný program stanoví radu opatrení, ktoré majú viesť k dosiahnutiu priorít určených v Rámcu podpory Spoločenstva a obsahuje indikatívny finančný plán. Operačný program predkladá členský štát Európskej komisii ako žiadosť o podporu realizácie zostavy koherentných viacročných opatrení. Opatrenie znamená prostriedok, vďaka ktorému sa prevádza po dobu niekoľkých rokov príslušná stratégia a priority a ktorý umožňuje, aby bola daná akcia adekvátne financovaná. Ako akcia sa označuje každý projekt uskutočňovaný konečnými príjemcami pomoci. Koneční príjemcovia sú organizácie a verejné alebo súkromné firmy zodpovedné za zadávanie akcií. V niektorých prípadoch sú to orgány, ktoré pomoc poskytujú. Programový doplnok spracováva členský štát vo forme doplňujúcich dokumentov k jednotlivým programom, rozpracovávajú sa v ňom podrobnosti na úrovni opatrení (programov). Za každý Rámec podpory Spoločenstva, Jednotný programový dokument a každý operačný program zodpovedá riadiaci orgán, ktorým sa rozumie každý verejný alebo súkromný orgán alebo subjekt, ktorý na vnútroštátnej, regionálnej alebo miestnej úrovni menuje členský štát, alebo sám členský štát, ak túto funkciu sám vykonáva, aby riadil pomoc pre účely tohoto nariadenia. Ak členský štát menuje iný riadiaci orgán ako sám seba, stanoví všetky spôsoby svojho vzťahu k riadiacemu orgánu a vzťahu tohoto orgánu ku komisii. Členské štáty zodpovedajú za finančnú kontrolu pomoci. Národné kontrolné orgány sú nezastupiteľné pre fungovanie celého systému spolufinancovania programov a projektov z fondov EÚ. V konečnej inštancii však bdejú nad všetkým orgány EÚ! Tie majú väčšinou posledné slovo. Pozor teda, aby sme nemuseli prostriedky poskytnuté z EÚ nakoniec vracať!*

(Zdroj: Kršák, 2013, s. 9–12.)

Preniknúť do manažmentu programovania podmieňuje osvojenie si nosnej terminológie a štandardných procesov programovania.

Príprava programových dokumentov – postup a rozhodovací proces:

1. Smernice udávajúce priority – EK stanoví smernice s prioritami.
2. Plán rozvoja – členský štát v spolupráci s regionálnymi orgánmi predloží EK plán rozvoja (napr. Národný strategický referenčný rámec), v ktorom definuje prioritné oblasti aktivít.
3. Rámec podpory Spoločenstva – tento programový dokument pre národné iniciatívy sa následne prejednáva medzi EK a príslušnými orgánmi členského štátu, má už charakter zmluvy/v prípade Iniciatív Spoločenstva v tejto fáze po konzultáciách EK prijíma smernice k nim.
4. Programy – na základe Rámca prijíma EK programy navrhnuté členskými štátmi (napr. regionálny či sektorový operačný program).
5. Dodatky k programom – členské štáty zodpovedajú za to, že rozpracujú konkrétne programové podrobnosti v doplňujúcich dokumentoch.



„V zmysle legislatívy (nariadení) Európskej únie každý členský štát predkladá pred začiatkom programovaného obdobia Európskej komisii vlastný rámcový programový dokument, tzv. *Národný strategický referenčný rámec*“ (Repková, 2008, s. 34). Obsah tohto dokumentu predstavuje referenčný nástroj na prípravu programovania fondov. Sú tu stanovené národné priority, ktoré budú spolufinancované zo štrukturálnych fondov a Kohézneho fondu v programovom období (napr. [Operačný program Ľudské zdroje – gov.sk](#)).

Programovanie predstavuje širší pojem ako program. Program stanovuje zároveň kritériá, najčastejšie formou projektovej výzvy, ktorá umožňuje požiadať o podporu navrhnutého jedinečného projektu, resp. sa prostredníctvom programu uskutočňujú konkrétne projekty.

Edukačný program predstavuje rámcové vymedzenie priorít pre edukačnú oblasť.

Program je zároveň i dokument (manuálom, sústavou manuálov) stanovujúcim základné pravidlá na financovanie a inú organizačnú podporu uchádzajúcich sa projektov, resp. inštitúcií/organizácií, ktoré realizujú edukačné projekty.

Na základe programovania vznikajú projektové výzvy, ktoré určujú „pravidlá hry“ v rozhodovacom procese a poskytovaní príspevkov/grantov na realizáciu projektov s edukačným zameraním.

Programy nesúvisia len s vytváraním obrovských projektov v národnej a nadnárodnej politike, ale aj na úrovni regiónov, miest či obcí. Ide o programovanie a tvorbu projektových výziev pre edukačné subjekty (školy, výchovno-vzdelávacie zariadenia, voľnočasové organizácie, kluby, rekreačné zariadenia, náhradné výchovné zariadenia), pričom vyzývateľmi sú miestne samosprávy, ale i nadácie, spolky, či komerčné subjekty – banky, poskytovatelia komunikačných služieb, energie...). Týmto sa zvyšuje šanca pre tých, ktorí poskytujú v sociálno-edukačnej oblasti svoje služby na vytváranie projektov – výchovné, vzdelávacie, rozvojové, podporné, kompenzačné, terapeutické, animačné.

Edukačný program zahŕňa i všeobecné vymedzenie pravidiel a princípov s edukačnou komunitou, pre ktorú je určený. Pokrýva rezortné a tematické zameranie výchovy a vzdelávania v krajine alebo regióne a môže zároveň vytvárať podnety pre nápady na projekty orientované na oblasť edukácie.

Príklady programov v súlade so študijným programom:

- [Grantexpert – aktuálne výzvy \(oblasť vzdelávacie aktivity\)](#)
- [Programy pre mládež na roky 2014 – 2021 | Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky \(minedu.sk\)](#)
- [Programové obdobie 2014 – 2020 – MPSVR SR \(gov.sk\)](#)
- [Dotácie Iuventa](#)

V praxi sa pojmy projekt a program často nesprávne chápu, resp. stotožňujú. Program predstavuje rámcové vymedzenie priorít pre určitú oblasť (životné prostredie, cestovný ruch, zamestnanosť). Okrem určenia priorít konkrétneho programu sa v tejto fáze stanovujú aj kritériá, ktoré musia spĺňať jednotlivé projekty v rámci programu, ak sa uchádzajú o finančnú podporu z verejných zdrojov. Program sa často používa na označenie skupiny viacerých projektov, pričom v rámci programu sa môžu nachádzať aj diametrálne odlišné projekty, no zároveň jeden projekt nemôže tvoriť celý program. Môžeme povedať, že jednotlivé projekty sú prostriedky, ktoré v rámci programu napomáhajú dosiahnuť cieľ programu.

Program býva širšie a všeobecnejšie koncipovaný, kým projekt je naopak veľmi konkrétny. V rámci programu možno žiadať o podporu konkrétnych projektov alebo sa v rámci programu realizujú konkrétne projekty. Ich ciele a zámery pritom musia korešpondovať s prioritami a požiadavkami konkrétneho programu. Program sa najčastejšie používa na označenie skupiny projektov, pričom jeden projekt nemôže tvoriť celý program a jednotlivé projekty realizované v rámci programu môžu byť veľmi rozdielne. Projekt je vo vzťahu k projektovej výzve prostriedkom prispievajúcim k dosiahnutiu cieľa programu. Ak nie je zabezpečené, že projekt prispeje k dosiahnutiu cieľa programu, nemôže byť v rámci výzvy podporený a nebude realizovaný (schéma 2).

Programovanie tak v sebe podľa Repkovej (2008) zahŕňa:

- celý proces poznávania situácie v oblasti formulácie zámeru podporiť určitú jej časť, ktorá môže vykazovať známky nerovnováhy a problémov, resp. kde je možné riziko nerovnováhy a problémov v budúcnosti predpokladať,
- proces formulácie pravidiel a prípravy samotného dokumentu – programu (manuálu, sústavy manuálov), ako financovať subjekty, ktoré pomôžu túto nerovnováhu a problémy odstrániť, zmierniť alebo preventovať,
- predstavenie programu verejnosti na účely uchádzania sa o granty na projekty,
- rozhodovanie o žiadostiach o poskytnutie grantov na projekty,
- administrovanie grantov a poskytovanie organizačnej podpory úspešným subjektom, ktoré získali granty na realizáciu projektov,
- monitoring a záverečné hodnotenie programu voči jeho pôvodným cieľom a prioritám,
- stanovovanie vecných a iných východísk pre ďalší program/programy.

*Schéma 2: Vzťah programovania – projektovej výzvy – projektu.*

**Programovanie**  
stanovuje ciele programov

**Projektová výzva**  
kopíruje ciele programu

**Projekt**  
podporený, len ak rešpektuje  
požiadavky výzvy

Programovanie sa premieta do jednotlivých programov. Program je možné chápať ako dokument (manuál, sústava manuálov) stanovujúci základné pravidlá na manipuláciu s finančnými prostriedkami a na organizačnú podporu projektov, resp. organizácií, ktoré projekty realizujú. Program určuje „pravidlá hry“ na poskytovanie príspevkov/grantov na realizáciu projektov (Repková, 2008, s. 24). Zahŕňa v sebe viacero projektov, v rámci jedného programu sa realizuje viacero rôznych projektov.

Štruktúra programov, i tých edukačných, má zväčša ustálený charakter, aj keď nie vždy totožný s predchádzajúcimi plánovacími obdobiami. Štandardne ich tvorí:

- *názov programu* – zvyčajne ide o jednoznačný, široko koncipovaný názov;
- *nositeľ a administrátor programu* – ide o vyzývateľa, zväčša o inštitúciu kam predkladatelia projektov na základe výziev zasielajú projektovú žiadosť;
- *obdobie implementácie programu* – obdobia počas ktorého je možné projekty realizovať;
- *ciele programu* – uvádzajú sa prioritá/y politiky sektora;
- *programové priority* – jasne definované priority napr. edukačnej politiky;
- *programové aktivity* – definovanie aktivít, ktoré budú v programe podporné;
- *cieľová skupina* – definovanie klientely, pre ktorú je program následne výzva určená;
- *celková miera podpory* – napr. suma vyčlenená na celé obdobie implementácie programu;
- *maximálna výška podpory* – zverejnenie maxima poskytnutej dotácie na jednu žiadosť;
- *očakávaná spoluúčasť* – je stanovená požadovaná miera participácie žiadateľa (napr. spolufinancovanie);
- *oprávnené požiadavky* – ide o oblasť a aktivitu, ktorá je garantovaná podporou programu (najmä finančnou);
- *neoprávnené požiadavky* – tieto aktivity program nepodporuje;
- *formulár žiadosti o poskytnutie príspevku* – väčšinou v tabuľkovej podobe, online formou, na postupné vypisovanie vlastného návrhu projektu;
- *kritéria na hodnotenie projektov* – predstavuje konkrétne inštrukcie pre uchádzača/predkladateľa projektu;
- *predkladanie žiadostí o poskytnutie príspevku* – administratívny postup na uchádzanie sa o podporu projektu;

- spôsob komunikácie so správcom programu – kontakt na poverenú osobu zodpovednú za komunikáciu s uchádzačmi o podporu vlastných návrhov projektov (príklad 2).

Príklad 2: Ukážka programovania výziev v rezorte školstva.

Operačný program: Ľudské zdroje  
Sprostredkovateľský orgán: MŠVVaŠ SR  
Dátum schválenia: 16.2.2021  
Verzia: 1

Prioritná os	Špecifický cieľ	Zameranie výzvy	Oprávnení žiadateľa	Oprávnené územie	Fond	Forma výzvy	Dátum vyhlásenia a výzvy	Dátum uzavretia výzvy	Indikatívna výška finančných prostriedkov v určených na výzvu (zdroje EÚ)	Poskytovateľ	Výzva na predkladanie projektových zámerov	
Vzdelávanie	1.3.1 Zvýšiť kvalitu VŠ vzdelávania a rozvoj ľudských zdrojov v oblasti výskumu a vývoja s cieľom dosiahnuť prepojenie VŠ vzdelávania s potrebami trhu práce	Podpora vnútorných systémov zabezpečovania kvality vysokoškolského vzdelávania	verejné, štátne a súkromné vysoké školy v zmysle § 2 ods. 2 písm. a), b) a c) zákona č. 131/2002 Z. z.	MRR VRR	ESF	otvorená	apríl 2021	do vyčerpania alokácie	7 mil. EUR	MŠVVaŠ SR	N/A	N/A

Schválil:

Mgr. Branislav Gröhling

minister školstva, vedy, výskumu a športu SR

.....  
podpis

(Zdroj: [www.minedu.sk](http://www.minedu.sk), 2021.)

## 2.1 projektová výzva a PROJEKT

Samotným nástrojom programu je projekt, pretože len jeho realizáciou sa môžu dosiahnuť ciele programu korešpondujúce s prioritami vo vybranom sektore/oblasti. Pre uchádzanie o podporu projektov edukačného zamerania je preto potrebné vedieť sa orientovať v dostupných programových schémach, v programoch, ktorých ciele sledujú práve priority v oblasti výchovy a vzdelávania.

Projekty sú viazané na projektovú výzvu, preto je dôležité mať prehľad o dostupných operačných programoch (zámeroch programov v jednotlivých rezortoch napr. ministerstva školstva) a mechanizme projektových výziev, v rámci ktorých vyzývateľa na základe programu sledujú programové ciele.

Výzvu chápeme ako zverejnenú možnosť umožňujúcu získať podporu pre navrhovaný projekt. Dôležitým krokom na získanie podpory na realizáciu projektového zámeru je oboznámenie sa so všetkými možnosťami a podmienkami, ako ju získať. Hlavnou súčasťou projektovej výzvy sú informácie a požiadavky, ktoré určujú oprávnenosť uchádzať sa o podporu projektu. Každá projektová výzva zväčša obsahuje formulár, žiadosť o získanie podpory. V žiadostiach sú následne definované základné parametre projektu, ako napr. zámer projektu, jeho cieľ, názov orgánov, ktorí výzvu realizujú, dátum vyhlásenia a uzavretia výzvy, rozpis žiadaných finančných prostriedkov a vlastných finančných prostriedkov, kritériá evalvácie.

Štruktúra projektovej výzvy kopíruje programovú štruktúru a ciele programu, zväčša požaduje poznať:

- charakteristiku uchádzajúceho sa o podporu projektu a jeho stručné predstavenie;
- názov projektu;
- jeho zameranie a ciele,
- trvanie navrhovaného projektu s upresnením začatia a skončenia;
- cieľovú skupinu, pre ktorú má byť projekt určený;
- východiskovú situáciu s opisom, prečo je realizácia projektu opodstatnená;
- očakávanie výsledky/výstupy realizácie projektu;
- časový harmonogram jednotlivých aktivít, ktoré plánuje žiadateľ realizovať;
- aktérov projektu, teda aj kľúčové osoby, ktoré budú tvoriť projektový tím;
- celkové zdroje potrebné na uskutočnenie projektu, rozpočet, fundraising;
- trvalá udržateľnosť výsledkov projektu s cieľom zachovania a ďalšieho rozvíjania výsledkov projektu do budúcnosti, spôsob diseminácia;
- evalvačné kritériá, požiadavky na hodnotenie projektu.

Výzvy zverejňuje donor (poskytovateľ podpory), inštitúcia, organizácia alebo jednotlivec, ktorý po schválení následne poskytuje podporu (finančnú, mediálnu) pri realizácii projektov. Projektové výzvy sa zväčša zverejňujú na webových stránkach donorov, vyzývateľov alebo inštitúcií, organizácií, ktoré operacionalizovanie programu zastrešujú alebo zabezpečujú.

Vhodné miesta výziev zverejňovaných pre študentov sociálnej pedagogiky a vychovávateľstva:

- [Národné projekty | Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky \(minedu.sk\)](#).
- [Výzvy | Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky \(minedu.sk\)](#).
- [Vyzvania pre národné projekty – MPSVR SR \(gov.sk\)](#).

- [Výzvy pre dopytovo-orientované projekty – MPSVR SR \(gov.sk\)](#). Konkrétnejšie: napr. [Detail výzvy – PODPORA/D/2021](#) | [Dotácie Iuventa](#).
- Mestské grantové výzvy: napr. [Trnava](#).
- Nadačné výzvy: napr. [Orange](#), [Pontis](#), [VÚB](#).

Pre uchádzačov o podporu projektu je potrebné cielene sledovať jednotlivé výzvy na predkladanie projektov a hlavne pozorne sledovať termíny, v ktorých sa jednotlivé žiadosti o podporu vo výzvach prijímajú. Termín uzávierky projektových žiadostí o podporu projektu/získanie grantu je potrebné presne dodržať, aby žiadosť mohla byť zaradená do posudzovacieho procesu, pretože po uplynutí lehoty podania projektu, nie je možné sa zapojiť. Zvlášť potrebné je aj sledovať termín, dokiaľ je možné projektovú žiadosť vyzývateľovi predložiť (dátum na poštovej známke, odoslanie online formulára do požadovaného dátumu).

Niektoré výzvy majú charakter grantovej schémy vo forme grantového formulára, vyplnením ktorého vyzývateľ sleduje vymedzené programové priority a projektové požiadavky na predkladateľov. Tiež určuje, kto sa môže o grant uchádzať, v akej oblasti sa môže projekt realizovať, udáva kritériá, podľa ktorých sa bude projekt posudzovať, kto a kedy bude rozhodovať o pridelení grantu. Grant je chápaný ako jednostranné poskytnutie účelovo viazaných finančných prostriedkov, bez očakávania protihodnoty v prospech dávajúceho. Granty sú účelovo viazané, nemožno ich použiť bez súhlasu darcu na financovanie iných aktivít, než je uvedené v žiadosti, to znamená, že musia byť použité v súlade s plánom aktivít a rozpočtom projektu). Grantová schéma je širší pojem ako grantový formulár a vyjadruje presné vymedzenie priorit a opatrení v rámci konkrétneho programu a požiadaviek na projekty.

Grantová schéma stanovuje napríklad, kto môže žiadať o grant a v akých oblastiach podpory, aké sú kritériá posudzovania projektov, dokiaľ je potrebné zaslať žiadosti, kedy sa rozhoduje o udelení grantov. V grantovom formulári sú stanovené požiadavky zväčša posudzované donorom v dvoch rovinách:

- Formálne kritériá výziev sa týkajú najmä predkladateľa projektu, teda napríklad typu žiadateľa, poslania a činnosti žiadateľa, vzťahu žiadateľa, ktorý sa chce zapojiť do výzvy k poskytovateľovi grantu. Obsahujú aj štruktúrované požiadavky na úplnosť vyplnenej projektovej dokumentácie, poskytnutie požadovaných príloh, či nutnosť vypracovania žiadostí na predpísaných formulároch a ich odovzdanie v požadovanom množstve či spôsob doručenia žiadosti.
- Obsahové kritériá výzvy upresňujú celkový zámer a filozofiu projektu, jeho myšlienkovú prepracovanosť, súlad cieľov s prioritami programu, dodržanie termínov v jednotlivých fázach projektu.

Pri tvorbe projektového zámeru je potrebné uvedomiť si, že nie každá predstava alebo navrhovaná činnosť spĺňa kritériá projektu. Sabol a Macej (2001) uvádzajú hlavné znaky projektov:

- projekt je nástrojom zmeny,
- má konkrétny cieľ,
- končí niečím, čo je možné odovzdať,
- má jasne určený začiatok a koniec,
- projekt je jedinečný, pretože opakovanie už realizovaného projektu nie je projekt,
- zodpovednosť zaň nesie jeden človek alebo organizácia,
- zahŕňa náklady, prostriedky, čas,
- vyžaduje si rôzne druhy prostriedkov a znalostí na realizáciu.

Získanie podpory projektu prostredníctvom projektovej výzvy umožňuje zavádzať potrebné edukačné projekty v praxi. Príklady úspešne zrealizovaných projektov možno nájsť zverejnené najčastejšie v archíve schválených a podporených projektov.

Príklady zverejňovania uskutočnených projektov (i edukačných):

- Schválené [národné projekty](#) v operačnom programe Ľudské zdroje.
- Priebežné podporené [projekty VEGA](#) v rámci ministerstva školstva.
- Archív podporených mestských projektov: napr. v [meste Bratislava](#) v roku [2021](#).
- Podporené projekty nadácií: napr. [SOCIA, O2](#), [Nadácia SPP – v programe Podpora](#).

### Otázky a úlohy

1. Zdôvodnite význam programovania v manažmente edukačných programov.
2. Vysvetlite vzťah medzi pojmami manažment programovania a manažment programu.
3. Vymenujte základné termíny potrebné na chápanie manažmentu programovania na medzinárodnej úrovni.
4. Opíšte proces tvorby programových dokumentov a s ním súvisiaci rozhodovací proces.
5. Objasnite vzťahy medzi programom – projektovou výzvou – projektom.
6. Vysvetlite proces programovania a priblížte štandardnú štruktúru programov.
7. Objasnite proces zverejňovania a ustálenie štruktúru projektovej výzvy.
8. Definujte vzťah programu a projektu, uveďte príklad edukačného projektu.

Cvičenie:



1. Nájdite príklad programovej schémy vybraného programu a pokúste sa v manažmente programovania identifikovať nasledujúce komponenty: *operačný program/program, zodpovedný riadiaci orgán za operačný program, programové priority, programové opatrenie, programový doplnok, štruktúra programu, akcia, finančná kontrola programu.*
2. Uvedte zameranie/názov (operačného) programu, v rámci ktorého uvažujete vyhľadávať projektovú výzvu v súlade so študijným zameraním a skopírujte si jeho zverejnenie nižšie.
3. Vyhľadajte aktuálne (s možnosťou uchádzať o projekt ešte minimálne 6 týždňov) výzvy vychádzajúce z programu vhodné pre projektový zámer, nad ktorým uvažujete:

### Použité zdroje

*Ciele a druhy programov. Programy pre mládež.* [online]. [cit. 2021-09-11]. Dostupné na: <https://dotacie.iuventa.sk/uvod/ciele-a-druhy-programov/>.

*Detail výzvy – PODPORA/D/2021 | Dotácie Iuventa.* [online]. [cit. 2021-09-03]. Dostupné na: <https://dotacie.iuventa.sk/aktualne-vyzvy/2d8292273969?accessible=0>.

*GRANTEXPERT (2021). Aktuálne výzvy (oblasť vzdelávacie aktivity).* [online]. [cit. 2021-09-12]. Dostupné na: [Grantové výzvy granty dotácie | Grant Expert.sk](http://Grantove.vyzvy.granty.dotacie.sk).

*Indikatívny harmonogram výziev na predkladanie žiadostí o nenávratný finančný príspevok.* (obdobie január 2021 až december 2021). [online]. [cit. 2021-02-16]. Dostupné na: <https://www.minedu.sk/data/att/18764.pdf>.

Kršák, B. (2013). *Projektový manažment – Project management.* Košice : TU. 90 s.

Mestský grantový program. [online]. [cit. 2022-01-23]. Dostupné na: <https://www.trnava.sk/sk/clanok/mestsky-grantovy-program>.

*Nadácia Orange.* [online]. [cit. 2022-01-23]. Dostupné na: <https://www.nadaciaorange.sk/sk/>.

*Nadácia VÚB.* [online]. [cit. 2022-01-23]. Dostupné na: <https://www.nadaciaorange.sk/sk/>.

*Národné projekty. Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky (minedu.sk).* [online]. [cit. 2021-09-02]. Dostupné na: <https://www.minedu.sk/16714-sk/narodne-projekty/>.

*Operačný program. Ľudské zdroje.* [online]. [cit. 2021-09-12]. Dostupné na: <https://www.ludskezdroje.gov.sk/>.

*Podporené projekty a ich výstupy v rámci fondu pre MVO na podporu sociálnej inklúzie.* [online]. [cit. 2021-09-12]. Dostupné na: <https://www.socia.sk/podporene-projekty-a-ich-vystupy-v-ramci-fondu-pre-mvo-na-podporu-socialnej-inkluzie/>.

*Podporené projekty.* [online]. [cit. 2021-09-12]. Dostupné na: <https://spolocnost.o2.sk/ferova-nadacia/podporene-projekty>.

*Program Opora.* [online]. [cit. 2021-09-08]. Dostupné na: <https://www.nadaciaspp.sk/sk/id/20>.

*Programové obdobie 2014 – 2020 – MPSVR SR. Operačný program Ľudské zdroje.* [online]. [cit. 2021-09-10]. Dostupné na: <https://www.employment.gov.sk/sk/esf/programove-obdobie-2014-2020/>.

*Programy pre mládež na roky 2014 – 2021. Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky.* [online]. [cit. 2021-09-11]. Dostupné na: <https://www.minedu.sk/programy-pre-mladez-na-roky-2014-2021/>.

Repková, K. (2008). *Projektovanie v sociálnej práci.* Bratislava : Epos. 224 s. ISBN 80-8057-310-7.

*Rozpis dotácií na nové a pokračujúce projekty VEGA na rok 2020.* [online]. [cit. 2021-09-09]. Dostupné na: <https://www.minedu.sk/rozpis-dotacii-na-nove-a-pokracujuce-projekty-vega-na-rok-2020/>.

Sabol, T. – Macej, P. (2001). *Projektový manažment.* Košice : Inštitút celoživotného vzdelávania Technickej univerzity v Košiciach. 289 s. ISBN 80-7099-775-3.

*Schválené národné projekty. Operačný program Ľudské zdroje.* [online]. [cit. 2021-09-09]. Dostupné na: <https://www.employment.gov.sk/sk/esf/programove-obdobie-2014-2020/schvalene-narodne-projekty/>.

*Výsledky grantového programu Bratislava pre všetkých – Prevencia, bezpečnosť v ohrozených lokalitách a znižovanie rizík v oblasti drog 2021.* In *Archív predošlých grantových výziev.* [online]. [cit. 2021-09-08]. Dostupné na: <https://bratislava.blob.core.windows.net/media/Default/Dokumenty/V%C3%BDsledky%20grantov%C3%BDch%20v%C3%BDziev%202021-1.pdf>.

*Výzvania pre národné projekty – MPSVR SR (gov.sk).* [online]. [cit. 2021-09-03]. Dostupné na: <https://www.minedu.sk/29012-sk/vyzvy/>.

*Výzvy | Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky (minedu.sk).* [online]. [cit. 2021-09-02]. Dostupné na: <https://www.minedu.sk/29012-sk/vyzvy/>.

*Výzvy. Nadácia Pontis.* [online]. [cit. 2022-01-31]. Dostupné na: <https://www.nadaciapontis.sk/vyzvy/>.

## 3 Manažment projektovania

### Obsah kapitoly

- Rámec edukačného projektu a jeho zdôvodňovanie.
- Analýza predpokladov pri tvorbe projektového zámeru.
- Projektový zámer a projektová výzva.

### Edukačné ciele

- Osvojiť si parametre a postupy počiatočnej analýzy predpokladov projektového zámeru.
- Vedieť vytvoriť projektový zámer vzhľadom na aktuálnu východiskovú situáciu.
- Vedieť zvoliť správnu projektovú výzvu pre vlastný projektový zámer.

### Kľúčové termíny

Projektový rámec, počiatočná analýza, projektový zámer, adekvátna projektová výzva.

Metodický sprievodca štúdiom kapitoly

Cieľom kapitoly je osvojiť si základné termíny, pochopiť základy manažmentu projektovania v navrhovaní edukačných programov, porozumieť mechanizmu tvorby projektového rámca. Rovnako je cieľom osvojiť si význam projektového zámeru v manažmente projektovania, poznať základné kritériá v jeho tvorbe a rešpektovať jednotlivé prvky projektového trojimperatívu. Vedieť rozlišovať medzi tradičnými a projektovými pojmami v procese manažmentu, upevniť si poznatky o základných projektových znakoch. Vedieť navrhnúť projektový zámer na základe počiatočnej analýzy vstupných ideí o projekte z pohľadu aktérov projektu.

Na základe projektového zámeru vedieť zvoliť adekvátnu projektovú výzvu či kampaň. Pochopiť základné mechanizmy pri zverejňovaní projektových výziev alebo kampaní. Poznať potrebné náležitosti výziev a crowdfundingových kampaní v projektovom manažmente. Osvojiť si základnú štruktúru projektových výziev, vedieť sa orientovať v existencii projektových výziev a kampaní zameraných na edukačnú sféru, identifikovať základné informácie o výzve, kritériá a požiadavky, vedieť sa uchádzať o podporu s vlastným projektovým zámerom a zvládnuť ho modifikovať vzhľadom na ciele programu uvedené v projektovej výzve alebo na podmienky stanovené v kampani.

Prečo a v akých prípadoch používame projektové riadenie? Projektový manažment zaraďujeme medzi pomerne mladé disciplíny. O projektovom riadení sa hovorí ako o oblasti manažmentu, prípadne ako o profesii projektového manažéra. Vznik tejto oblasti si vyžiadala dnešná dynamická a vzájomne previazaná doba. Projekty sú obmedzené ako v zdrojoch, tak i v čase. Platí tu známe „už včera bolo neskoro“. Inštitúcie, zariadenia, organizácie, podniky sa musia flexibilne prispôbovať meniacim sa podmienkam, pokiaľ sa chcú na trhu udržať i naďalej, resp. pokiaľ chcú poskytovať inovatívne riešenia, experimentovať či podporovať nové identifikované edukačné ciele a edukačné potreby. Projektové riadenie nezahŕňa len používanie metód a techník, ale predovšetkým určitú filozofiu, štýl práce a spôsob myslenia.

Existuje mnoho definícií pojmu projekt. „Projekt je jedinečný časovo, nákladovo a zdrojovo obmedzený proces realizovaný s cieľom vytvorenia definovaných výstupov (rozsah naplnenia projektového cieľa) v požadovanej kvalite a v súlade s platnými štandardmi a odsúhlasenými požiadavkami“ (Doležal a kol., 2016, s. 17). Projekty sú v povedomí ľudí veľmi rozšírené. Gregorová (2007) uvádza, že projekt je jedinečná, jednorazová a cielene zameraná činnosť, ktorá je vymedzená z hľadiska času, vecnosti, procesu, obsahu a z hľadiska zdrojov.

Projekt je určitý nástroj zmeny, pretože po jeho realizácii nastáva priamy dopad na život ľudí zmenou ich edukačných podmienok, úrovne životného prostredia a kvality života (Liberčanová, 2019).

Projekt predstavuje súbor aktivít, ktoré smerujú k dosiahnutiu konkrétneho cieľa, ktorý má presne určený začiatok a koniec a čerpá z adekvátnych zdrojov. Projekt sám o sebe však nedokáže urobiť zmenu, pretože na jeho realizáciu chýba štruktúra, organizácia, ale i finančné, sociálne a ekonomické prostriedky. Projekty reflektujú na projektové výzvy. Výzva stransparentňuje rozsah a procesy na získanie podpory na realizáciu projektového zámeru.

V širšom kontexte je možné projekt chápať ako „riešenie problému“. Jednotná definícia projektu neexistuje. Projekt je „spôsob, akým niečo urobiť“ alebo schéma práce. Cieľom projektu je dosiahnuť počiatočný zámer, počnúc presným definovaním jeho začiatku, stanovením časových hraníc, špecifikovaním potrebných zdrojov/vstupov (finančných prostriedkov, materiálu, ľudských zdrojov). Je to spôsob, akým sa nápady a ciele prenesú do reality.

Projekt teda musí spĺňať nasledujúce atribúty:

- prebieha vo vymedzenom čase,
- využíva vopred stanovené obmedzené zdroje,
- obsahuje ciele, metódy a hierarchiu činností.

Projekt je jednorazová, cielene zameraná činnosť, vymedzená časovo, procesne, obsahovo i z hľadiska zdrojov. Všeobecne projekt chápeme ako definovanú a vymedzenú zmenu z nejakého východiskového stavu do cieľového stavu.

Zostavenie kvalitného projektu si vyžaduje dostatočné skúsenosti s tvorbou projektov, časový priestor, kvalifikovaný ľudský potenciál a samozrejme prehľad v množstve informácií z tejto oblasti. Na tvorbu projektových návrhov a ich následnú uskutočniteľnosť sa na úrovni tvorby programov vytvárajú príslušné [metodické pokyny](#), formulujúce odporúčania pre prípravu adekvátnej projektovej výzvy a následné hodnotenie základných parametrov a postupov finančnej analýzy projektu a analýzy nákladov a prínosov projektu.

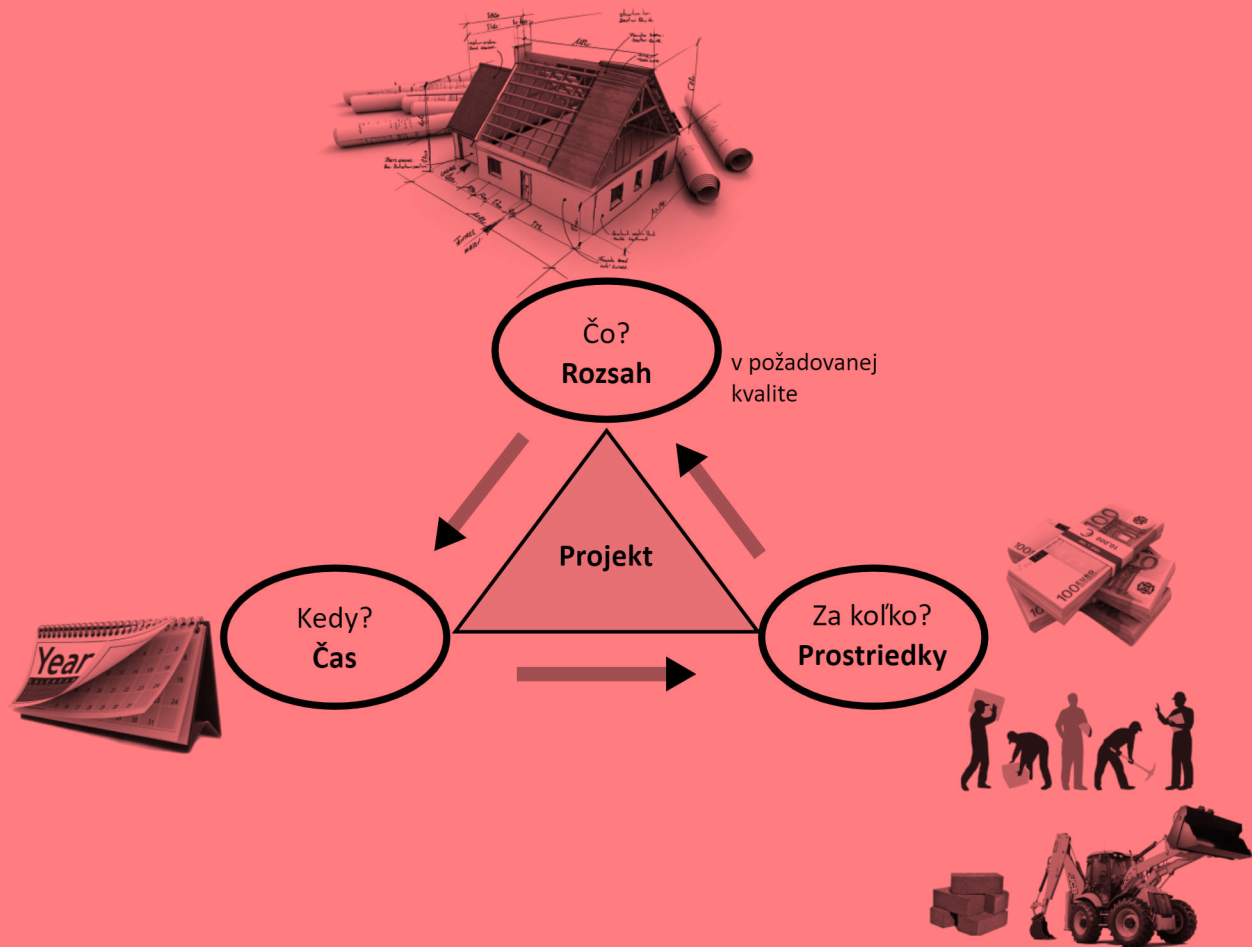
Úlohou manažéra je zhotoviť projektový zámer, prvotnú ideu projektu, pri načrte ktorej je potrebné zodpovedať si počiatočné otázky:

- Prečo navrhujeme projekt?
- Čo je predmetom projektu?
- Pre koho sú výstupy projektu?
- Za aký čas plánujeme projekt zrealizovať?
- Aké náklady sa viažu k implementácii projektu?
- Čo to prinesie cieľovej skupine?

Základné parametre, ktorými sa posudzuje úspešnosť návrhu projektu, definujeme ako projektový trojimperatív (magický trojuholník projektového riadenia). Ide o vymedzenie troch základných parametrov, ktorými je meraný úspech projektu, teda ide o kritériá: času (kedy?), nákladov (za koľko?),

kvality vstupov, procesov implementácie, výstupov (čo?; obrázok 1):

Obrázok 1: Projektový trojimperatív.



(Všetečka, 2015, s. 7.)

Ak je porušený jeden zo spomínaných parametrov, projektový trojuholník môže v praxi manažmentu projektovania priniesť rôzne komplikácie. Najčastejšími sú oneskorenie harmonogramu (čas), prekročenie nákladov (rozpočet projektu) alebo sa pri snahe dodržať dva uvedené parametre zhorší kvalita výstupov. Každý z týchto variantov je pre klienta neuspokojivý, lebo neskoro zrealizovaný výstup projektu, hoci je kvalitný a za pôvodnú cenu, môže spôsobiť rovnaké problémy, ako nekvalitný výstup napriek tomu, že je dosiahnutý včas. Najväčším umením kvalitných manažérov projektu je preto udržanie magického trojuholníka v rovnováhe. V manažmente projektov neexistujú jednoznačné postupy. Je to predovšetkým o skúsenostiach a adekvátnom manažmente projektu už v počiatočnej analýze vstupných predpokladov, o úspešnom predchádzaní kritickým situáciám, ktoré následne rúcajú harmonogram, rozpočet alebo kvalitu.

Manažment projektovania môže byť definovaný ako aplikácia vedomostí, skúseností, nástrojov a techník na projektové aktivity s cieľom naplniť očakávania projektu a potreby prijímateľa. Rámec projektu tvorí jeden z troch základných elementov, ktoré je ideálne udržiavať v rovnováhe. Ide o súbor aktivít, ktoré sú na realizáciu cieľov projektu nevyhnutné. Zdroje, osobné alebo technické, sú potrebné na realizáciu projektu. Všetky však vytvárajú náklady a výdavky, teda sú závislé od rozpočtu. Rozvrhnutie činností určuje čas a postupnosť jednotlivých krokov, ako aj celkové trvanie projektu (schéma 3):

Schéma 3: Manažment projektovania vo vzťahu k projektovému trojimperatívu.

# Rámec projektu

## Rozvrhnutie činností

## Zdroje

V príručke Projektový manažment v kocke (Schwarzová, 2010) sa uvádza, že načasovanie a postupnosť jednotlivých krokov môžu byť modifikované v rámci projektu podľa potrieb, obdobie financovania projektu je určené podporovateľom (donorom) projektu tak, ako je to definované v kontrakte. Niekedy je však možné požiadať o predĺženie projektu na dokončenie realizácie úloh. Všetky tieto elementy sú prepojené. Napríklad, ak sa špecifická úloha nezrealizuje v plánovanom období, je potrebné doplniť personálne zdroje, nie je možné uskutočniť ďalšiu úlohu alebo sa naplánované finančné prostriedky stanú neoprávnenými. Vyústi to, samozrejme, do zúženia rámca projektu. Prírodzene, žiadny projekt sa nerealizuje presne podľa pôvodného zámeru. Preto úspešný manažment projektu závisí od sústavného plánovania a revidovania resp. monitorovania a hodnotenia plnených úloh a cieľov projektu.

Pri tvorbe projektového zámeru je potrebné mať na zreteli zásadné kritériá kladené na projekt ako taký. Edukačný projekt by mal byť:

- nástrojom zmeny,
- riešiaci konkrétny problém,
- s presne a jasne definovaným cieľom,
- s jasne definovanými stratégiami vedúcimi k dosiahnutiu cieľa,
- dočasný, mať jednoznačne stanovený termín začatia a ukončenia,
- s definovanými obmedzenými zdrojmi, mať vyčlenené zdroje na jeho realizáciu,
- tvorený súborom vzájomne previazaných činností,
- jedinečný, neopakovateľný,
- multidisciplinárny, vyžadujúci zapojenie tímu odborníkov, expertov.

Všimnúť si odlišnosti manažmentu procesov v tradičnej edukácii a v edukačnom projekte možno prostredníctvom porovnávania hlavných procesných parametrov takto (tabuľka 1):

Tabuľka 1: Manažment procesov v tradičnej edukácii a edukačnom projekte.

Parameter/znak	Proces	Projekt
Opakovateľnosť	pravidelnosť	unikátnosť, jedinečnosť
Realizačná skúsenosť	osvojená skúsenosť	bez skúsenosti
Zapojenie edukátorov	trvalé	dočasné
Roly v tíme	ustálené	priebežne vytvárané



Rozsah činnosti	sebestačnosť v zabezpečení	multidisciplinárna podpora
Časový rozsah	dlhodobý	časovo ohraničený
Poskytovanie zdrojov	priebežné	ohraničené
Postoj k zmene	negatívny	pozitívny
Prínos zmeny	nízky	vyšoký

(Inšpirované: Všetěčka, 2017, s. 25.)

### 3.1 Projektový zámer a voľba projektovej výzvy

Schopnosť podieľať sa na plánovaní a riadení projektov sa v súčasnosti stáva jednou z kľúčových kompetencií pomáhajúcich profesionálov, kam bezpochyby patria aj sociálni pedagógovia. Medzi základné kompetencie v plánovaní a riadení projektov patrí i vytváranie projektových zámerov, ktoré sa úzko viažu na schopnosť identifikovať potrebu vytvárania edukačných projektov, ktorých zámerom je vzdelávať, vychovávať, rozvíjať, kompenzovať, „preventovať“, podporovať, animovať a pod.

Základným predpokladom v uvažovaní a tvorbe projektového zámeru je tzv. projektové myslenie nad projektovým trojuholníkom. Všetěčka (2017) uvádza, že medzi základné otázky pri projektovom myslení treba zaradiť:

- Čo konkrétne má byť zrealizované? Inak povedané, aké výstupy sa požadujú a v akej kvalite?
- Kedy to má byť zrealizované? Z toho vyplýva, koľko času je na uskutočnenie, kedy začať a kedy skončiť?
- Za koľko to má byť zrealizované? Inak povedané, aké prostriedky budete potrebovať, koľko ľudí a akých profesií, aký materiál, techniku a financie je potrebné vyčleniť na splnenie projektu?

Pri uvažovaní nad zámerom projektu sa zameriavame na dva hlavné dimenzie:

- Výsledok – predstavuje zameranie pozornosti manažéra projektu a všetkých členov tímu na požadovaný výsledok a želaný prínos. Ústrednou otázkou, na ktorú sa pýtame je prečo sa projekt, etapa, úloha či projektový balík realizuje. Čo sa má vyriešiť? Aký dlhodobý prínos má výsledok projektu priniesť pre trvalú organizáciu? V priebehu projektu preverujte, či idete naozaj správnym smerom! Ak viete, prečo sa projekt robí a čo má vyriešiť, dokážete stanoviť aj čo, kedy a za koľko má byť urobené.
- Ukončenie – plánovanie začínajte vždy myšlienkou na koniec. Čo konkrétne má byť na konci zrealizované a ako to bude odovzdávané/preberané. Ak ste manažér projektu, potrebujete mať odpoveď na základné otázky projektového trojuholníka čo?, kedy?, za koľko? Ak odpovede nemáte vopred dané, potrebujete sa k nim priebežnou komunikáciou dopracovať. Potrebujete poznať, čo sa od vás očakáva, čo máte uskutočniť, zvládnuť vo fáze ukončenia, aký konkrétny výstup a s akými vlastnosťami. Potrebujete poznať, ako bude výstup prezentovaný a za čo budete na konci hodnotený. Princíp myšlienky na koniec je využívaný pri plánovaní celého projektu, ale aj etapy, úlohy i pracovného balíka. Ak viete, čo sa bude požadovať na konci, dokážete naplánovať cestu aj časový plán, ako tam dôjsť.

Písomný projektový zámer (z angl. business case) je komplexný dokument, ktorý slúži na prezentovanie projektov vyzývateľom, donorom, investorom. Je to komplexný súhrn predpokladaných časových, zdrojových a procesných predpokladov. Ide vlastne o prvú fázu projektu (alebo o jeho nulovú fázu, v závislosti od toho, ako sa pozeráme na životný cyklus projektu). Je to jeho východiskový bod, základný kameň, na ktorom bude stáť celý projekt. Je tiež kľúčovým vstupom do plánovania projektu. Pred spustením každého projektu/kampane je potrebné mať pohromade všetky podstatné informácie, vplyvajúce na projekt a na jeho zmyslupnosť, realizovateľnosť a tiež na jeho schválenie. Projektový zámer predchádza schváleniu projektu, je predstupňom samotnej tvorby plánu projektu. Ide napríklad o predstavenie návrhu nového preventívneho projektu v školskom zariadení vedení školy. Projektový zámer môže slúžiť i na zisťovanie záujmu a reflexií na strane cieľových skupín, pre ktoré je navrhnutý. Zároveň slúži ako prvotná predstava zverejnená s cieľom osloviť sponzorov, resp. podporovateľov projektu (hlasovanie za projekt vo verejnom hlasovaní, vyhlásenie počiatkovej zbierky, aby realizácia projektu/kampaň mohla byť realizovaná a pod.).

Zámer projektu/kampane by mal slúžiť všetkým účastníkom projektu.

- samotnému podporovateľovi projektu či sponzorovi, aby získal prvotnú informáciu od žiadateľa, ktorý prostredníctvom projektového zámeru deklaruje rámec a charakter projektu/kampane, vyžadujúcich podporu,
- pre vybranú cieľovú skupinu, ktorá pri tvorbe zámeru poskytuje žiadateľom i podporovateľom mieru záujmu, prípadne potreby a výhrady, ktoré môžu prispieť k následnému skvalitneniu projektového plánu,
- najmä samotným tvorcom projektového zámeru, ktorí prostredníctvom neho vyjadrujú svoj projektový rámec, plánované potrebné zdroje na zabezpečenie kvalitných služieb.

Obsah a štruktúru zámeru tvoria najmä základné informácie z nasledujúcich oblastí:

1. o navrhovateľovi;
2. o charaktere navrhovanej činnosti/službe a cieľových skupinách;
3. o súčasnom stave vo vybranej edukačnej realite;
4. o predpokladaných vplyvoch na oblasť edukácie;
5. o mieste a termíne vypracovania projektového zámeru;

Úlohou manažéra projektu je zvoliť adekvátne informácie v projektovom zámere (i v kampani), ktoré dokážu priblížiť predpokladané zámery vo vybranej edukačnej oblasti. Skutočná realizovateľnosť projektového zámeru závisí od samotných potrieb cieľových skupín, edukačnej reality, projektovej výzvy, možnosti vyzývateľa. Projektový zámer vo svojich počiatkoch nie vždy dokáže všetky potreby naraz postihnúť, zaznamenať a zohľadniť. V priebehu jeho tvorby môže dochádzať rôznym spätnoväzbovým reakciám zo napr. strany cieľovej skupiny, participantov na projekte či samotného donora, ktoré neskôr povedú ku korekciám pri tvorbe špecifických cieľov, navrhovaniu aktivít či kalkulácii nákladov v pôvodnom projektovom zámere. Informácie v projekte sa však musia zakladať na skutočnom stave organizácie/inštitúcie, predpokladaných dopadov, očakávanej potreby zdrojov a časového harmonogramu, analýze rizík, ktoré by mali síce smerovať k snahe presvedčiť podporovateľov, no zároveň pravdivo informovať všetkých aktérov projektu.

V posledných rokoch sa ukazuje, že projektovanie v edukačnej oblasti má skutočný zmysel, čo potvrdzuje množstvo významným evalvačných výsledkov z projektovej činnosti v edukácii s rôznymi cieľovými skupinami. Úspešnosť projektu závisí od úsilia celého tímu v príprave projektového zámeru.

Medzi know-how pri písaní projektových zámerov sa odporúčajú nasledujúce postupy (podľa GrantUP, 2020):

1. **Kľúčové slová:** nepodceňujte kľúčové slová v časti, kde je potrebné vyplniť základné informácie o projekte. Podľa zadaných kľúčových slov je návrh projektu priradený hodnotiteľovi. Použite kľúčové slová odboru alebo vednej disciplíny podľa toho, z akého odboru chcete mať prideleného hodnotiteľa.
2. **Plán na jednej A4:** plánujte v dostatočnom predstihu: nepodceňujte dôkladné plánovanie. Doprajte tejto fáze dostatok času. Najskôr naplánujte hlavnú štruktúru svojho projektu na jednej stránke. Určte si: ciele projektu, vlastné aktivity, očakávané dotačné zdroje, aktivity partnerov, očakávané partnerstvá a synergie, očakávané výsledky, merateľné ukazovatele.
3. **Plánujte v dostatočnom predstihu:** vyhradte si dostatok času na napísanie projektu. Všetci to poznáme, nabudúce to chceme urobiť lepšie, ale nikdy sa to nepodarí. Zrazu sa ocitnete jeden týždeň pred termínom, pričom by ste na jeho dokončenie potrebovali ešte mesiac! Postupujte podľa svojho plánu. Samozrejme, žiadna realita nikdy nezodpovedala plánu, musíme si však stanoviť harmonogram a začať s dostatočným predstihom. Je to nevyhnutnosť.
4. **Vyroprávajte príbeh:** rovnako, ako v dobrých knihách, blogoch alebo príspevkoch na sociálnych sieťach, aj tu platí: príbeh predáva. Toto je jednoducho marketing a faktom je, že príbeh je pre ľudí pútavý, radi si ho prečítajú, pretože v nich vyvoláva pocity. Skúste teda svoj projekt napísať v podobe nadväzujúcich faktov a súvislostí. Rovnaký príklad sa pokúste použiť na vysvetlenie problému v rámci celého projektového návrhu. Hodnotiteľovi tak bude váš príbeh viac vyhovovať, bude pre neho ľahšie pochopiteľný a jednoduchšie si ho zapamätá. A to je presne náš cieľ. Chceme mu to uľahčiť.
5. **Zvýraznite niečo na každej strane:** Viete si predstaviť, koľko textu musí hodnotiteľ či recenzent prečítať? Určite áno. No a práve preto hodnotiteľ nečíta. Hodnotiteľ iba mapuje a skenuje text. Rovnako, ako to robíte práve teraz. Len hľadáme to najzaujímavejšie alebo niečo zvýraznené.
6. **Budte profesionál ale nekomplikujte to(!):** ani hodnotiteľ projektu nie je odborníkom na všetko, môže sa stať, že mu niektoré časti vášho návrhu nebudú úplne jasné. Čo, samozrejme, nebude hodnotiť pozitívne. Píšte tak, aby to pochopil aj laik. Skúste nechať svojho nezainteresovaného kolegu prečítať váš návrh a požiadať ho o spätnú väzbu. Zároveň však zostaňte dôveryhodní a poskytnite podložené fakty, s odvolaním sa na najväčších odborníkov v odbore alebo príslušné štúdie.
7. **Zostaňte nohami na zemi:** ... pretože to, čo v projekte slúbate, musíte aj dodržať. Počas prípravy dobre zvážte všetky ukazovatele výkonnosti. Nič viac, nič menej. Projektová komisia je veľmi rada, ak presiahnete ukazovatele, ale neodpustí vám, ak ich nenaplníte. Bude vás to stáť sankcie v podobe krátenia rozpočtu a vrátenia časti peňazí.
8. **Zapojte všetkých partnerov budúceho projektu:** požiadať svojich partnerov, aby poskytli popis a požadovaný rozpočet pracovných balíkov, za ktoré zodpovedajú. Inak to nebude dobré. V chápaní implementácie sa budú vyskytovať nezrovnalosti a rozdiely. Zapojte všetkých partnerov a projekt bude bežať ako švajčiarske hodinky. Koniec koncov, takáto situácia vám pomôže skontrolovať vašich partnerov. Ak nebudú schopní dodať kvalitný materiál, je ťažké predstaviť si, že budú počas realizácie projektu spoľahliví.
9. **Robte interné reviews:** veľmi dôležitá súčasť prípravy, ktorá môže ovplyvniť úspešnosť návrhu. Pri rozsiahlych projektoch si nájdite interného recenzenta. Expert, ktorý má skúsenosti s predkladaním projektov, ktorý vás bude mentorovať a upozorňovať na nedostatky. Títo ľudia môžu veľmi pomôcť! Konzultujte vždy, keď dokončíte jednu časť projektového návrhu, aby ste mali čas na úpravu.
10. **Dajte dokopy interný tím:** pri príprave projektu by rozhodne nemalo by ísť o „one men show“. Preto budete potrebovať tím akčných ľudí, na ktorých sa môžete spoľahnúť. Zvážte minimálne 5 ľudí, pokiaľ tu zdroje umožňujú. Okrem koordinátora budete potrebovať projektového manažéra, odborníka v odbore, recenzenta a človeka na administratívu. Títo ľudia si musia byť vedomí technologických a ekonomických súvislostí projektu.

Projektový zámer by sa mal teda vyznačovať týmito základnými znakmi:

- **Jednoduchosťou** – uprednostňovanie jasného a prostého opisu zložitých procesov a súvislostí pred používaním cudzích slov a termínov. Pri tvorbe nášho zámeru by sme mali myslieť na to, že hodnotiteľ musí nášmu zámeru rozumieť, aby ho mohol adekvátne posúdiť a našou úlohou je pomôcť mu v tom čo možno najviac.
- **Stručnosťou** – niektoré formuláre určené na zverejnenie projektového zámeru majú vyzývateľom obmedzený počet znakov, v dôsledku čoho niektorí žiadatelia môžu mať problém prezentovať všetko podstatné alebo naopak, niektorí majú tendenciu opisovať to isté inými slovami aj niekoľkokrát. Žiadatelia by mali odpovedať na tieto základné otázky: kto? čo? kedy? kde? ako? prečo? a podľa toho, koľko znakov majú v rámci formulárov k dispozícii, svoje odpovede rozvíť alebo skrátiť.
- **Výstižnosťou** – zachytenie všetkého, čo by mohlo hodnotiteľa zaujímať. Pre zainteresované osoby v problematike, ktorá sa cieľovým zámerom sleduje, môže byť objasňovanie považované za zbytočné a nemusia uviesť všetky potrebné informácie. Naopak, pre nezainteresované osoby na pozícií manažérov zase môže byť problém selektovať len tie dôležité fakty.

Výsadou dobrého projektového zámeru je podľa Oravcovej (2016) jeho zrozumiteľnosť, logickosť a prehľadnosť myšlienok žiadateľa, tú možno zvýšiť precíznosťou formálnej úpravy textu – používanie odsekov, odrážok, číslovaných zoznamov, podnadpisov, grafov, tabuliek, schém, obrázkov, fotografií a aspoň dvoch, ale maximálne troch typov písma (napr. klasické, hrubé a podčiarknuté). Vhodné je v závere rozsiahlejších, náročnejších častí uvádzať súhrn najdôležitejších informácií, napríklad v odrážkach. Samozrejmosťou je záverečná kontrola hotového zámeru projektu. Vhodné je dať projekt prečítať aj nezainteresovanej osobe – kolegovi či známemu, keďže autorovi projektu často chýba nadhľad, v dôsledku čoho si nemusí všimnúť podstatné skutočnosti, napr. chýbajúce či sporné informácie.

Projektový zámer slúži nielen na získanie prvotnej predstavy o budúcom projekte, ale najmä na hľadanie adekvátnej projektovej výzvy, ktorá umožní a reflektuje záujem vyzývateľov na podporu navrhovaného projektu.

Výzvy zverejňuje vyzývateľ napr. poskytovateľ grantu, teda tvorca alebo realizátor programu (inštitúcia, organizácia alebo jednotlivec). Ide o donora, ktorý poskytuje krytie prostriedkov potrebných na implementáciu projektov. Výzvy sa zväčša zverejňujú na webových stránkach programových agentúr, resp. inštitúcií, organizácií, nadácií, ktoré sú poverené projektové výzvy zabezpečovať, administrovať a evalvovať. Úlohou manažéra je mať prehľad o dostupnosti adekvátnych projektových výziev a sledovať termíny, kedy sa na vhodných portáloch objavujú. S tým súvisí i pozorné čítanie a pochopenie požiadaviek, ktoré sú v jednotlivých projektových výzvach a formulároch žiadostí stanovené (termín ukončenia podávania žiadostí, oprávnenosť žiadateľa, výška dotácie, neoprávnené aktivity v projekte a pod.). Niektoré projektové výzvy majú grantový charakter, s príslušnou grantovou schémou, ktorú môžeme chápať ako grantový formulár, na základe ktorého sú vymedzené priority, náležitosti a požiadavky na predkladateľov.

Projektové výzvy vychádzajú z cieľov programov. Štruktúra výziev je vždy špecifická, podlieha štruktúre programov. Spravidla každá projektová výzva sa skladá:

Z projektových informácií, ktoré informujú pôvode, význame projektovej výzvy, teda o:

- (operačnom) programe, ktorého ciele sledujú,
- vyzývateľovi, ktorý výzvu zverejňuje a organizačne zabezpečuje,
- cieľoch, význame a zameraní projektovej výzvy.

Z projektových kritérií stanovených na tvorbu projektov, na štandardné projektové požiadavky, ktoré informujú napr. o:

- určení oprávnených žiadateľov a aktivít,
- termíne na podávanie žiadostí,
- termíne na posudzovanie projektových žiadostí,
- maximálnej dĺžky implementácie projektu,
- termíne a spôsobe evalvácie projektu.

Z projektovej žiadosti, určitej schémy (formulára najčastejšie vo forme elektronickej tabuľky), v ktorej treba uviesť všetky požadované údaje. Medzi dáta, ktoré sa v administrovaní projektovej žiadosti očakávajú, patria nasledujúce položky:

- Názov projektu.
- Zámer/stručnú anotáciu projektu (určenú na propagáciu a medializáciu).
- Charakteristiku a predstavenie žiadateľa (organizácie, inštitúcie, jednotlivca).
- Ciele projektu (hlavný i špecifické ciele).
- Cieľovú/é skupinu/y (aktérov) projektu.
- Dĺžku trvania predkladaného projektu (s upresnením začatia a skončenia).
- Východiskovú situáciu a zdôvodnenie projektu (prečo je jeho realizácia dôležitá).
- Očakávanie výsledky/výstupy realizácie projektu (dopad projektu).
- Návrh projektových aktivít (ich oprávnenosť v implementácii).
- Časový harmonogram (jednotlivých aktivít pred, počas i po implementácii).
- Projektový tím (kľúčové osoby, ktoré budú implementáciu projektu zabezpečovať).
- Zdroje a náklady na projekt (rozpočet a spolufinancovanie).
- Spôsob evalvácie (počiatočná, priebežná, sumatívne kritéria na evalvovanie).
- Diseminácia a trvalá udržateľnosť projektu (prezentácia projektu a jeho udržateľnosť do budúcnosti, nadväznosť v projektovaní).

Dodržanie stanovených formálnych a obsahových kritérií zverejnených v projektovej výzve predstavuje základný predpoklad, že projektová žiadost bude zaradená medzi úspešné, teda vyzývateľom podporené, projekty.

Preto je dôležité zvoliť si pre projektový zámer vhodnú projektovú výzvu, aby sa programové priority (2. kapitola), deklarované a požadované vo výzve, viac-menej prekrývali s projektovým zámerom, na základe ktorého si výzvu vyberáme. Napriek tomu je potrebné následne svoj projektový zámer i projektový cieľ prispôbiť požiadavkám vyzývateľa. Cieľom vyzývateľa je napĺňanie programových cieľov, ktoré musia byť v súlade i s cieľmi nášho predkladaného projektu (4. kapitola), resp. siahnúť po viacerých výzvach, aby sa tak mohol naplniť celý projektový zámer. Projektový zámer sa preto buď musí zredukovať, prispôbiť výzve alebo dosiahnuť kumuláciou implementovaním viacerých projektov.

Predpokladom úspešnej implementácie podporeného projektu do reálnej praxe je následné zvládnutie manažmentu plánovania projektov (bližšie 5. kapitola).

Príklady (pred)projektových výziev:

- Predvýzva: [Zefektívnenie súčasných a zavedenie nových nástrojov s cieľom zvýšenia aktivity ľudí ohrozených chudobou a sociálnym vylúčením 2](#);
- [Výzva na predkladanie žiadostí o poskytnutie prostriedkov mechanizmu Plánu obnovy a odolnosti \(POO\) na program „Spolu múdrejší 2“](#);
- [Výzva na predkladanie žiadostí o poskytnutie finančných prostriedkov na projekt „Podpora DPŠ a RŠ“](#);
- Výzva Nadácie Orange [e-Školy pre budúcnosť](#) a pod.

Odborníci v edukačnej sfére, teda i sociálni pedagógovia sa vo svojej praxi stretávajú s potrebou vytvárať počiatočný projektový zámer, voliť adekvátnu projektovú výzvu a následne i vytvoriť samotnú projektovú žiadosť s cieľom realizovať reálny edukačný projekt. Cieľom projektového manažmentu je pomocou projektového zámeru vytvoriť unikátny edukačný projekt určený pre všetkých jej aktérov. Projektový manažment sa odohráva ako reakcia na potrebu reflektovať aktuálne edukačné ciele, programy, ktoré sa premietajú do projektových výziev, kampaní a zároveň ako reakcia na uspokojenie potrieb a očakávaní potenciálne edukovaných, pre ktorých je konkrétny edukačný projekt plánovaný. Prepojenie sociálnej pedagogiky a funkcie sociálneho pedagóga ako manažéra projektovania vidíme v realizácii projektov orientovaných na rôzne sféry spoločenskej praxe s dôrazom na sociálno-edukačnú funkciu (napr. na rozvíjanie nadania, inklúziu, podporu špecifických edukačných potrieb, zavádzanie edukačných inovácií, osvojovanie si adekvátnych prejavov správania, sprevádzanie v procesoch socializácie, orientovaní sa na hodnoty, rozvíjanie zodpovednosti, samostatnosti, s preventívnym zameraním, ako pomoc v reedukácii, resocializácii a pod.). Projekty tak môžu byť manažované sociálnym pedagógom pôsobiacim vo všetkých sférach edukačnej praxe (štátnej, neštátnej, súkromnej).

### Otázky a úlohy

1. Uvedte definíciu a kritériá projektu (pokúste sa nájsť i iné definície, prípadne vytvoriť vlastnú).
2. Objasnite hlavné komponenty projektového trojimperatívu v projektovom rámci a vzťahy medzi nimi.
3. Vysvetlite význam projektového zámeru a uvedte základné znaky a princípy jeho tvorby.
4. Opíšte správny postup výberu adekvátnej projektovej výzvy, vysvetli ich na základe vzťahu s programom a edukačným projektom.
5. Vymenujte z ktorých častí sa štandardne skladá projektová výzva.
6. Opíšte efektívny postup pri uchádzaní sa s projektovým zámerom u vyzývateľa.

### Cvičenie:

1. Uvažujte nad vlastnou prvotnou projektovou ideou. Uvedte počiatočnú analýzu informácií pre projektový rámec, zdroje a rozvrh činností. Opíšte navrhované postupy pre vlastnú vstupnú analýzu v projektovom zámere (SWOT analýza, rozhovor s aktérmi budúceho projektu, štúdium dokumentov viažucich sa k cieľovej skupine, zber názorov cieľovej skupiny projektu, konzultácia s projektovým expertom a pod.).
2. Vytvorte vlastný projektový zámer v magickom projektovom trojuholníku čo? – kedy? – za koľko?
  - Čo konkrétne má byť v edukácii realizované – výstupy a kvalita.
  - Kedy a koľko času je na uskutočnenie edukačného projektu potrebné. Kedy je potrebné začať a kedy skončiť?
  - Za koľko to má byť zrealizované, ktoré prostriedky budete potrebovať, zloženie projektového tímu, zdroje – prostriedky a financie potrebné na realizáciu projektu.
3. Na základe projektového zámeru vyhľadajte adekvátnu projektovú výzvu, v rámci ktorej zámer projektu budete administrovať, pri dodržaní požiadaviek, ktoré sa k projektovej výzve viažu do príslušnej projektovej žiadosti.
  - Uvedte miesto zverejnenia projektovej výzvy (odkaz na výzvu). Ku ktorému programu a vyzývateľovi/podporovateľovi sa viaže?
  - Preštudujte si zverejnené informácie týkajúce sa výzvy, zoznámte sa požiadavkami výzvy a uložte si projektový formulár/schému žiadosti (resp. zaregistrujte sa do databázy žiadateľov).

### Použité zdroje

- 10 tipov ako napísať vynikajúci projektový zámer. (2020). GrantUp.sk [online]. [cit. 2021-09-12]. Dostupné na: (<https://grantup.sk/10-tipov-ako-napisat-vynikajuci-projektovy-zamer/>).
- Doležal, J. (2016). *Projektový management. Komplexne, prakticky a podle světových standardů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s. 424 s. ISBN 978-80-247-5620-2.
- Gregorová, A. (2007) *Tvorba a manažment projektov v pomáhajúcich profesiách*. [online]. Dostupné na: (<https://docplayer.net/38701554-Tvorba-a-manažment-projektov-v-pomahajucich-profesiach.html>).
- Liberčanová, K. (2019). *Komponenty sociálnopedagogického procesu a ich aplikácia v spoločenskej praxi*. e-učebnica. [online]. Dostupné na: (<https://pdf.truni.sk/e-ucebnice/ksp-asp/?tema-10>).
- Oravcová, I. (2016). *Urobte svoj projektový zámer atraktívnejší vďaka forme a obsahu*. [online]. [cit. 2021-11-26]. Dostupné na: (<http://casopisgrant.sk/urobte-svoj-projektovy-zamer-atraktivnejji-vdaka-forme-obsahu/>).
- Schwartzová, E. (2010). *Projektový manažment v kocke. Študijný text pre účastníka*. [online]. [cit. 2021-09-20]. Dostupné na: ([https://www.envirovzdelavanie.sk/index.php/docdownload/skolenia/4-projektovy-manament/Projektovy\\_manazment.pdf](https://www.envirovzdelavanie.sk/index.php/docdownload/skolenia/4-projektovy-manament/Projektovy_manazment.pdf)).
- Všetečka, P. (2017). *A Guide to the Project Thinking Body of Knowledge (PTBOK™ Guide)*. Projektové myslenie, sprievodca súborom znalostí. 2. rozšírené vydanie. Liptovský Mikuláš. 528 s. ISBN 978-80-972683-9-8.
- Všetečka, P. (2015). *5 princípov projektového myslenia alebo ako (ne)pokaziť projekt/zakazku*. [online]. [cit. 2021-09-12]. Dostupné na: (<https://projektoveriadanie.sk/5-principov-projektoveho-myslenia-ebook-zdarma/>).

## 4 Ciele a cieľové skupiny projektu

### Obsah kapitoly

- Ciele projektu. Hlavný cieľ a špecifické projektové ciele.



- SMARTi princípy pri tvorbe projektových cieľov.
- Aktéri projektu. Zainteresované strany, kľúčové subjekty projektu.
- Primárne a sekundárne cieľové skupiny edukačných projektov.

### Edukačné ciele

- Chápať význam a hierarchiu projektových cieľov. Vedieť stanoviť hlavný cieľ projektu.
- Osvojiť si princípy SMARTi v tvorbe projektových cieľov, eliminovať nesprávne postupy.
- Vedieť identifikovať aktérov projektu, zainteresované strany, kľúčové subjekty projektu, primárne a sekundárne cieľové skupiny.

### Kľúčové termíny

Projektový cieľ, hlavný cieľ, čiastkové ciele, SMARTi princípy, aktéri projektov, zainteresované strany, kľúčové subjekty, primárne a sekundárne cieľové skupiny.

Metodický sprievodca štúdiom kapitoly

Cieľom tejto kapitoly je osvojiť si termín cieľ projektu a pochopiť vzťahy medzi hlavným a špecifickými cieľmi v procese projektovania edukačných programov.

Pochopiť SMARTi princípy pri tvorbe projektového cieľa a najčastejšie nedostatky, ktorých sa pri tvorbe projektových cieľov dopúšťame. Porozumieť základným princípom tvorby a vedieť ich aplikovať pri koncipovaní cieľa vo vlastnom projektovom zámere. Vedieť zosúladiť programové ciele deklarované v projektovej výzve s cieľmi projektového zámeru. Naučiť sa prakticky sformulovať hlavný cieľ a špecifické ciele vzhľadom na projektovú výzvu.

Na základe projektového zámeru vedieť definovať všetkých aktérov projektu, všetky zainteresované osoby. Vedieť určiť cieľovú skupinu, priblížiť základnú projektovú charakteristiku cieľovej skupiny. Vedieť selektovať primárne a sekundárne cieľové skupiny v projekte a identifikovať ich edukačné potreby.

Zadefinovanie si projektového rámca je základným východiskom k následnej tvorbe projektového zámeru a v neposlednom rade pri tvorbe hlavného a špecifických cieľov projektu. Projekt musí spĺňať základné kritériá, medzi ktoré patrí:

- *stanovenie jedinečného cieľa*, ktorý zabezpečuje, že sa nepôjde o rutinne opakovanú akciu,
- *jasné vymedzenie* (z hľadiska programovania – legislatíva, termín, zdroje...),
- *potreba realizácie projektovým tímom* (rôznych špecializácií, disciplín, sektorov),
- *komplexnosť a zložitnosť* (nejde o triviálny zámer, ale kontinuitu, či súčinnosť),
- *nadpriemerné riziko* (vyplývajúce z predchádzajúcich kritérií, realizuje sa po prvýkrát).

Vymedzenie cieľa projektu patrí ku kľúčovému kroku projektového manažmentu. Pokiaľ uchádzači o schválenie projektu nemajú jasno v tom, čo vlastne potrebujú dosiahnuť, potom je ďalšie plánovanie neefektívne. Táto časť projektu sa naopak môže niektorým projektantom zdať ako úplne jasná, ale až pri jeho plánovaní zistia, že nemajú správne stanovený cieľ. Pri štarte projektu sa častokrát budete nachádzať pred nejasnými cieľmi a požiadavkami. Nie je potrebné a ani reálne mať v projektovom zámere jasne stanovené ciele a požiadavky, potrebné je ich vyjasniť a zadefinovať v jeho administrácii a následnej implementácii. V závere slúžia ciele na určenie miery úspešnosti celého projektu.

Napriek tomu je dôležité, aby sa hlavný cieľ projektu tvoril počas stanovovania samotného rámca a vymedzovania jeho zámeru, aby na ňom participovali a osvojili si ho všetci zainteresovaní. Cieľ informuje o komplexnom výsledku projektu. Požiadavky upresňujú to, čo je potrebné zabezpečiť. Každý, kto sa na projekte podieľa, musí jeho cieľu porozumieť. Podobne, ako keď hráme spoločenskú hru, by sme mali vedieť, kedy sa stáva hráč víťazom. Pravidlá hry predstavujú požiadavky v projektovej výzve. Ak sú ciele projektu jasne definované, budú nápomocné pri kontrole toho, či kľúčové požiadavky súvisia so stanovenými cieľmi. Preto je dôležité premietnuť do cieľov potreby cieľovej skupiny, ktoré nám projektová výzva umožňuje saturovať. Záverečná analýza projektu slúži na porovnanie plánovania projektu s potrebami klientov. Preto je potrebné tieto očakávania a potreby klientov, cieľovej skupiny, identifikovať a definovať v manažovaní projektov hneď na jeho počiatku. Niekedy to nie je možné, lebo potreby klientov sa odhaľujú v procese plánovania projektu (klienti nevedia identifikovať svoje potreby), čo vyžaduje určité praktické skúsenosti na strane manažéra. Obzvlášť náročná situácia nastáva, ak sa zásadné potreby identifikujú až počas implementácie projektu. Tieto potreby sa zväčša dokážu uspokojiť tvorbou nadväzujúceho projektu, čím sa zároveň zabezpečí kontinuita práve realizovaného projektu. Pokiaľ dokážeme určiť ciele a požiadavky projektu, značne sa tým zvyšujú šance na kladný výsledok.

Doležal (2016, s. 79) uvádza, že „správna definícia cieľového stavu projektu (prípadne čiastkových cieľov) je jedným z kľúčových faktorov úspechu projektu. Čím nepresnejšie je cieľ definovaný, tým neistejšie zrejme projekt dopadne a je vysoká pravdepodobnosť, že skôr alebo neskôr niektorá zo zainteresovaných strán začne zisťovať, že to, čo je realizované, je niečo úplne iné, než bolo definované, respektíve očakávané.“

Cieľ projektu neurčuje to, čo klienti po skončení projektu budú vedieť alebo ovládať (to je edukačný cieľ), ale to, čo ním chceme dosiahnuť. Môžeme to pomenovať „čistočná edukačná meta“, prostredníctvom ktorej dosahujeme poslanie nášho edukačného projektu a je vždy spojená s edukáciou, s ohľadom na potreby tých, na ktorých chceme edukačne pôsobiť. Mala by obsahovať najmä to, čo a ako chceme dosiahnuť, ako to pomôže edukovanému v jeho osobnom rozvoji alebo v jeho výchove, vzdelávaní.

Kvalitne zadefinovať cieľ je pomerne náročné. Nejde len o nejaký technický opis stavu, ale najmä o potrebu vzájomného porozumenia všetkých aktérov projektu jeho predmetu, teda čo má byť na konci realizácie edukačného projektu dosiahnuté, aký to má účel a za akých podmienok by mal byť splnený.

Ako ukážku použijeme príklad z každodenného života. *Určite ste vo svojom okolí počuli vyhlásenie tohto typu: „Chcem sa naučiť anglicky!“ Možno predpokladať, že človek, ktorý tento výrok vypovedal, vie celkom presne, čo ním myslel. Otázkou ostáva, či to viete aj vy? Alebo niekto iný? Akú úroveň*

*jazyka chce dotýčny zvládnuť? Za aký dlhý čas? Ako bude svoje vedomosti preverovať? Akú sumu a koľko času je ochotný investovať? Je jeho zámer realizovateľný?*

Pri koncipovaní cieľa projektu si treba uvedomiť, že pôjde o hlavný cieľ, ktorý sa bližšie bude definovať v čiastkových cieľoch. Hlavný cieľ projektu je súčasťou programových cieľov, teda spojením viacerých parciálnych projektových cieľov sa naplní hlavný programový cieľ. Cieľ projektu z tohto uhľa pohľadu plní postavenie špecifického cieľa. Hlavný cieľ projektu predstavuje jeho strešné zacielenie, čiastkové ciele predstavujú jednotlivé konkrétne ciele viažuce sa k všetkým úlohám projektu.

Pri definovaní cieľov projektu sa treba vyhýbať nejednoznačným, nejasným formuláciám. Najčastejšie nedostatky pri stanovovaní cieľov si vysvetlíme na praktickom modifikovanom príklade aktivity *ODPAD: simulácia stanovovania cieľa* (coachingplus.org, 2019, s. 5), vyučujúci/a udáva nižšie uvedené pokyny osloveným študentom, ktorí na základe pokynov dosahujú vyžadovaný cieľ:

- žiadny cieľ:

*„Mali ste hodiť ten papier do koša a nespravili ste to. Váš čas uplynul. Malo vám to byť zrejme. Musím vám stále hovoriť, čo máte robiť? Nedokážete na to prísť sám? Musím vám vysvetľovať samozrejme veci?“*

- triviálny cieľ:

*„Tu je pokrčený papier. Tam je kôš. Zahodte odpad do koša. Dostanete viac papierového odpadu aj od ostatných. Hádzte ho všetok do koša na odpady. Váš výkon sa bude posudzovať z hľadiska počtu odpadov hodených do koša.“*

- nereálny cieľ:

*„Postavte sa 2 metre od koša na odpady. Použite ľavú ruku (alebo pravú, ak ste ľavák) a hodte papier do koša. Zavrite pritom oči. Budeme vám dávať ďalšie papiere. Stále ich hádzte so zavretými očami. Vedzte, že ja budem kôš premiestňovať. Neotvárajte oči a nepozerajte sa, kde je umiestnený. Váš výkon sa bude hodnotiť z hľadiska počtu papierov správne umiestnených v koši za nasledujúcich 30 sekúnd.“*

- nezrozumiteľný cieľ:

*„Požiadavka na váš výkon predstavuje umiestnenie týchto recyklovateľných celulózových sféroidov deformovaných fraktálnych rovín do dutého valcovitého kontajnera. Sféroïdny projektil vypustíte na parabolickú oblúkovú dráhu, ktorej ohnisko sa nachádza presne 125 centimetrov nad vrcholom vašej lebky. Berte do úvahy rýchlosť vetra, inertnú masu projektilu a zrýchlenie vďaka prítlačivosti na 981 centimetrov za sekundu na druhú. Hodnotenie vášho výkonu na štvrtjej úrovni bude obsahovať počet projektilov, ktoré dosiahli nulovú rýchlosť vo vnútri valcovitého kontajnera.“*

- bláznivý cieľ:

*„Zhlboka sa nadýchnite a predstavte si, že prežívate vrcholový okamžik sebarealizácie. Vycentrujte sa a zjednoťte sa s týmto nádherným kozmickým zdrojom. Dôverujte svojej intuícii, ktorá vás spojí so zdrojom a s kontajnerom. Vizualizujte dokonalú karmickú jednotu papiera s jeho konečným osudom.“*

- rozvláčný cieľ:

*„Pokrčte hárky papiera rozličnej farby a váhy. Budete mať aj prístup k jednému z viacerých rozlične normovaných košov na odpady, obvykle umiestnených na podlahe. Prostredníctvom zdvíhacích procedúr schválených BOZP a alternovaním preferovanej ruky a druhej ruky, aby ste predišli stresu z opakovaných pohybov, by ste mali umiestniť odpad do koša v miere, ktorá presahuje päť kusov za každých 30 sekúnd. Počas výkonu nemáte povolené robiť si písomné, ani iné poznámky, ani používať pracovné pomôcky či konzultatívnu pomoc od spolupracovníkov alebo nadriadených.“*

Cieľom cvičenia zážitkového charakteru je, aby si študenti jasne uvedomili, že správne definovanie cieľa a následných úloh, ktoré z neho vyplývajú, smeruje k určitému výkonu a má dopad na celkový požadovaný výsledok v skutočnej realite.

Pri definovaní projektových cieľov sa uplatňujú princípy SMARTI, ktoré kladú konkrétne základné požiadavky pri komponovaní cieľov (schéma 4):

Schéma 4: SMARTI princípy pri stanovovaní projektových cieľov.

**S (specific) špecifický**, konkrétny, pretože potrebujeme vedieť čo máme dosiahnuť.

**M (measurable) merateľný**, aby sme boli schopní určiť, či sme určené dosiahli.

**A (assignable) akceptovaný**, preto aktéri projektu vedia k čomu majú smerovať,

**R (realistic) realistický**, aby bolo zrejme, že stojíme nohami na zemi,

**T (timed) termínovaný**, pretože bez určenia času nedokážeme naplniť vyššie uvedené body.

Niektorí autori (napr. Doležal, 2016) ešte pridávajú:

**I (integrated) integrovaný** do organizačnej stratégie, napr. do projektu.

- Každý zo zamýšľaných projektových cieľov, vrátane mílnikov a ďalších priebežných cieľov by mal byť formulovaný na základe SMARTI princíпов.
- Vždy je dôležité pri formulovaní cieľov posúdiť potreby a skutočné dôvody vzniku projektu!

- Neorientovať sa výhradne na technické aspekty, inak sa môže stať, že výsledky neuvážene naštartovaného projektu budú nakoniec označené ako nepotrebné. Odporúča sa formulovať nielen celkový cieľ, ale aj všetky čiastkové ciele z pohľadu klientov, nielen realizátora.
- Projektový cieľ je efektívne formulovať tak, aby *neurčoval spôsob svojho dosiahnutia*.
- Ciele sú vlastne špecifikované budúce stavy, ktoré chceme dosiahnuť. Často ich zamieňame v praxi s prostriedkami, pomocou ktorých chceme ciele dosiahnuť. Napr. *Cieľom skupiny dobrovoľníkov je zvýšiť kvalitu života detí z centra pre deti a rodiny. Pravidelné návštevy v centre v sú len jedným z prostriedkov tohto cieľa.*

Pri tvorbe projektových cieľov radíme medzi kľúčové manažérske otázky napr.:

- Ktoré ciele prichádzajú do úvahy?
- Aký je relatívny význam predpokladaných cieľov?
- Ako ciele vzájomne súvisia?
- Kedy majú byť jednotlivé ciele dosiahnuté?
- Akým spôsobom je možné jednotlivé ciele merať?
- Ktorý aktér projektu by mal zodpovedať za dosahovanie konkrétnych cieľov?

Ciele projektov sú do značnej miery determinované cieľmi organizácie, inštitúcie, zariadenia, v ktorom sa plánujú a dosahujú, teda ich postavením na trhu, inováciami, produktivitou, materiálnymi a finančnými zdrojmi, rentabilitou, manažérskou výkonnosťou, zodpovednosťou, výkonnosťou pracovníkov a ich postojmi, sociálnou zodpovednosťou a pri tvorbe cieľov edukačných projektov najmä edukačnou politikou.

Pokusy o všeobecne platnú klasifikáciu cieľov podnikov, organizácií, inštitúcií, zariadení, a ich univerzálne odporúčania by boli pre prax len málo platné (napr. neziskové organizácie pritom pracujú s inými cieľmi, ako školy či podniky). Ciele si musí určiť každý uchádzač/manažér o podporu projektu sám, budú vždy veľmi odlišné. Medzi hlavné výhody aplikácie projektovania podľa Repkovej (2000) zaraďujeme i sústredenie sa na zmenu a dosahovanie cieľov, ktoré realizátora i cieľovú skupinu projektu posúva kvalitatívne novým smerom.

Je vhodné, ak vyučujúci kurzu vyzve študentov, aby dokázali nájsť v zverejnených projektoch rôzne formulácie cieľov a následne sa pokúšali vytvoriť cieľ vo vlastnom projektovom zámere (príklad 3):

*Príklad 3: Formulácie cieľov dohľadané študentmi kurzu.*

- Projekt „*Daj sa do pohybu*“  
Všeobecný cieľ: Zlepšiť telesnú kondíciu detí na ZŠ Mariánska v Prievidzi.  
Špecifický cieľ: Získať financie na outdoorové ihrisko. Slávnostné otvorenie ihriska v areáli školy.
- Projekt „*Hlava hore, mobil dole*“  
Všeobecný cieľ: Žiaci 4. ročníka ZŠ Mariánska začnú medzi sebou viac komunikovať tvárou v tvár.  
Špecifický cieľ: Viest debatné krúžky každú stredu v školskom klube detí.
- Projekt „*Naša planéta Zem*“  
Všeobecný cieľ: Zvýšiť záujem ľudí o kompostovanie na sídlisku Kopanice v Prievidzi.  
Špecifický cieľ: Vybudovať kompostujúce kontajnery na sídlisku Kopanice v Prievidzi.

Dôležité je uvedomiť si, najmä, ak manažérom projektu je samotný edukátor (učiteľ, vychovávateľ, pedagóg), že cieľ edukačného projektu nie je totožný s edukačným cieľom konkrétnej edukačnej jednotky (vyučovacia hodina, záujmové stretnutie, preventívna aktivita). Tu platí, že ciele edukačnej jednotky musia byť v súlade s cieľmi projektu (inak by edukačné procesy neboli v súlade s projektovými a nenaplnili by projektové ciele). Jestvujúce taxonómie edukačných cieľov (napr. Bloomova taxonómia cieľov) manažérovi s pedagogickým vzdelaním umožňujú sledovať stupeň rozvoja cieľových skupín, nie však plnenie projektových cieľov. Je preto efektívne edukačné ciele priamo pretaviť do projektových cieľov (príklad 4).

*Príklad 4: Prepájanie projektových a edukačných cieľov.*

**Názov projektu:** „Zelená učebňa“

„Cieľom projektu je vybudovanie exteriérovej „Zelenej učebne“ v priestoroch jedného z átrií medzi pavilónmi Základnej školy na Rastislavovej ulici v Prievidzi. Tri zóny „Zelenej učebne“ – náučná, praktická a odychová zabezpečia netradičný priestor na podporu edukačného procesu s cieľom učenia sa pre život.“

**Hlavné ciele projektu a očakávaný prínos pre cieľovú skupinu:**

- zriadenie „Zelenej učebne“ ako plnohodnotnej súčasť školského areálu,
- využívanie „Zelenej učebne“ ako významného prvku pri realizácii výchovnozdelávacieho procesu (prírodoveda, prírodopis, biológia, fyzika, pracovné vyučovanie, technické práce a ďalšie predmety) s cieľom praktického a zážitkového vzdelávania žiakov v súlade so vzdelávacím programom a výchovným programom školy, na podporu aktívnej tvorby i ochrany životného prostredia, formovania vzťahu k okoliu a správania sa k prírode,
- vytvorenie významnej pomôcky pri projektovom vyučovaní a osvojovaní si environmentálnej kultúry žiakov,
- odstránenie pasivity žiakov na vyučovaní vytvorením priestoru na alternatívne formy vyučovania,
- zavádzanie inovatívnych, zážitkových a kreatívnych foriem a metód v súčasnom čase premeny tradičnej školy na modernú,
- dosiahnuť to, aby každé dieťa malo šancu a podmienky na zmysluplnú tvorivú činnosť a aktívne učenie sa,
- prispieť k aktívnemu zapojeniu sa detí, rodičov, pedagógov a zriaďovateľa do starostlivosti o rozľahlý areál školy.“

(Zdroj: [Benca, 2010.](#))

#### 4.1 Aktéri projektu. Priame a nepriame cieľové skupiny

Z predchádzajúceho príkladu vidíme, že ciele projektu sú priamo naviazané na cieľovú skupinu, jej potreby, očakávania, záujmy. V skutočnosti musí manažér projektu pri stanovovaní a formulácii cieľov brať zreteľ na všetky zainteresované osoby v projekte. Zainteresovanou stranou v projekte je osoba/skupina osôb (stakeholders), aktívne sa podieľajúca na projekte alebo ovplyvnená realizáciou projektu a jeho výsledkom.

Zainteresované osoby v projekte delíme na externé a interné. Medzi interné patria napr. zamestnanci organizácie, inštitúcie, podniku, k externým patria ďalšie spolupracujúce zariadenia napr. dodávateľia, verejnosť. Jednou z hlavných zodpovedností manažéra projektu (Krchová, 2019) je správne

identifikovať potenciálnych aktérov projektu (potenciálne zainteresovaných). Radíme sem osoby s rôznymi záujmami napr.:

- *zadávateľ projektu* – má záujem projekt realizovať, respektíve doceliť požadované zmeny (úžitku, prínosu),
- *používateľa projektu* – záujem osôb, ktoré budú pracovať s výstupmi/výsledkami projektu v prvotnej fáze,
- *sponzor projektu* – osoba s dostatočnou autoritou na rozhodovanie o zásadných aspektoch projektu, táto osoba je zodpovedná voči organizácii za prínos projektu,
- *realizátori projektu* – záujmy zhotoviteľa (teda napr. i členov projektového tímu),
- *donor projektu* – záujem vlastníka finančných alebo iných zdrojov, ktoré sú do projektov vložené a ich zhodnotenie v nejakej forme je žiadané,
- *iné dotknuté strany* – záujem tých, ktorí nepatria do žiadnej z vyššie uvedených kategórií, ale projekt sa ich nejakým spôsobom priamo či nepriamo dotýka.

Ďalšou jeho kľúčovou úlohou je zistenie a vytvorenie si zoznamu zainteresovaných strán (sponzor projektu, projektový manažér, člen tímu, iná zainteresovaná osoba, dodávateľ – realizátor/lektor, zákazník – klient) a následne z nich určiť kľúčové zainteresované strany, teda skupiny ľudí, ktorí majú kompetencie podporiť alebo zabrániť tomu, aby sa dosiahol projektový cieľ, teda zlyhaniu realizácie projektu.

Kľúčové osoby je možné (podľa Krchovej, 2019) identifikovať pomocou kladenia otázok. Stačí, ak na nasledujúce viete odpovedať kladne:

- Má zainteresovaná strana zásadný vplyv na výkon nášho projektu?
- Vieme jasne určiť, čo od zainteresovanej osoby chceme?
- Je vzťah dynamický (chceme, aby sa zlepšoval)?

A na tieto záporne:

- Môžeme projekt realizovať bez tejto zainteresovanej strany alebo ju môžeme nahradiť?
- Bola táto zainteresovaná strana identifikovaná ako súčasť inej zainteresovanej skupiny?

Ďalším krokom je zisťovanie požiadaviek a očakávaní na stranách všetkých zainteresovaných aktérov projektu. Dôležité pre manažéra je pýtať sa napr.:

- Ktoré informácie vyžaduje zainteresovaná osoba?
- Aký význam má projekt pre zainteresovanú osobu?
- Je pre zainteresovanú osobu dôležitá kvalita?
- Aké sú príležitosti či riziká pre zainteresovanú osobu v projekte?
- Aká je jej miera vplyvu na projekt?
- Ktorý časový úsek je pre zainteresovanú osobu v projekte významný?

Na základe analýzy by mal manažér dokázať zhodnotiť skutočný záujem a vplyv zainteresovanej osoby v projekte (schéma 5) a na základe zistení postupovať v projektovom manažmente.

Schéma 5: Matica záujmu a vplyvu zainteresovaných strán.

Vysoký  
↑  
Nízky

Reálny vplyv zainteresovanej osoby v projekte

Riaditeľ školy

Udržiavať  
spokojnými

Učítelia

Úzka  
spolupráca

Zriaďovateľ

Monitorovať

Rodičia žiakov

Informovať

Nízky



Vysoký

Reálny **záujem** zainteresovanej osoby v projekte

(Podľa Krchová, 2019.)

V manažmente edukačných projektov sa na označenie jednotlivcov, skupiny ľudí, komunit, pre ktoré je edukačný projekt určený, používa pojem cieľová skupina. K agende edukačného programovania neodmysliteľne patrí pojem oprávnená cieľová skupina, nakoľko slúži na vymedzenie typov organizácií, inštitúcií a osôb/edukantov, ktorým môže byť poskytnutý grant/kampaň/podpora pri schvaľovaní projektovej žiadosti. K pojmu cieľová skupina edukačného programu sa ako synonymum používa označenie „oprávnené subjekty“.

Cieľová skupina projektov je spojená s východiskovou situáciou, projektovým zámerom a cieľmi projektu. Zahŕňa skupiny osôb, pre ktoré bude edukačný projekt prospešný a bude mať projektový (edukačný) dopad. Pri vymedzovaní cieľovej skupiny si kladieme dve základné otázky, a to „kto to je?“ a „koľko ich je?“ Ide o zásadnú projektovú skupinu, pri ktorej musí byť jasne definovaný počet osôb, ich vek, pohlavie a ideálne aj geografické určenie. Základom je mať čo najviac detailných informácií o skupine, pre ktorú je projekt tvorený. V edukačných projektoch je potrebné poznať aj edukačné predpoklady/stav cieľovej skupiny.

Cieľové skupiny vymedzujú:

- kto ju tvorí z hľadiska demografie (deti, muži, ženy, študenti, študentky, zákonní zástupcovia, seniori),
- odlišnosť od ostatných, ktorých neovplyvňujeme (špecifiká edukačnej skupiny),
- veľkosť cieľovej skupiny (koľko osôb plánujeme do projektu zapojiť, alebo projektom priamo ovplyvniť),
- špecifiká cieľovej skupiny relevantné k aktivitám a metódam práce v rámci projektu (vek, miesto bydliska, motivácia na účasť na projekte, vzdelanie, predchádzajúce vedomosti, zručnosti, skúsenosti),
- stanovenie kritérií na výber oprávnených osôb (napr. ako účastníci edukačného projektu).

Cieľová skupina by nemala byť iba objektom. Mala by mať možnosť ovplyvňovať aktivity, ktorých sa zúčastňuje a ktoré ju formujú, teda byť projektovým subjektom.

Cieľové skupiny edukačných projektov zvyčajne delíme na primárnu a sekundárnu. Primárnu cieľovú skupinu tvoria osoby, ktorých sa projekt bezprostredne dotýka, vyžaduje ich aktívnu účasť a chceme ich projektom priamo ovplyvniť (deti, mládež, žiaci, študenti, zákonní zástupcovia detí,

pedagogickí a odborní zamestnanci, iní edukujúci...);

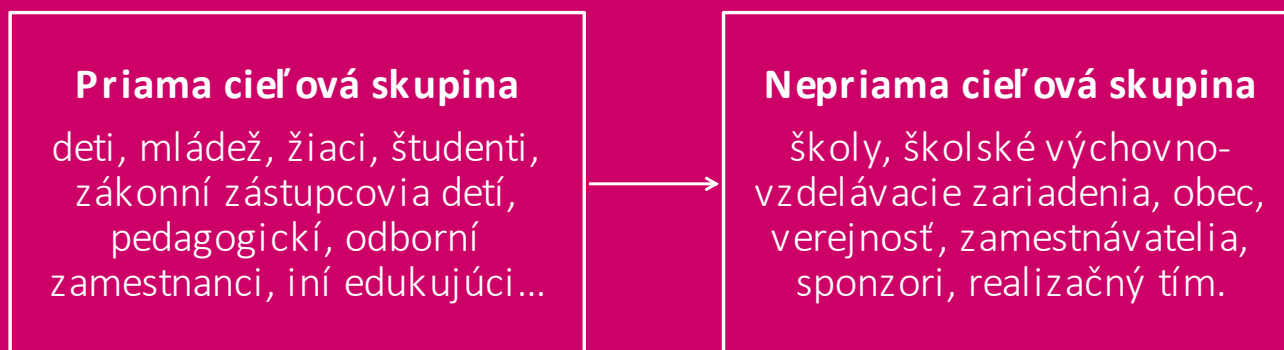
Sekundárnu cieľovú skupinu tvoria aktéri, ktorí sú projektom ovplyvnení sprostredkovane prostredníctvom primárnej cieľovej skupiny alebo prostredníctvom výstupov a výsledkov projektu. Väčšinou majú sekundárne skupiny väčší počet členov. Sú to napríklad školy, školské výchovno-vzdelávacie zariadenia, voľnočasové strediská, asociácie, organizácie, pracovné skupiny, záujmové združenia, politické strany, verejnosť, zamestnávateľia, mládežnícke organizácie. Organizátori, sponzori, účinkujúci a realizátori podujatia, podieľajúci sa na formovaní projektového zámeru, na dosiahnutí stanovených cieľov a realizácii podujatia.

Títo budú prostredníctvom projektového tímu, za ktorý bude zodpovedať manažér podujatia, naplňať svoje individuálne ciele napr.:

- *sponzori*: oslovenie potenciálnych klientov, resp. upevnenie pozície na trhu,
- *organizátori*: zviditeľnenie lokality, rozvoj regiónu a školstva v obci,
- *realizátori prezentácií*: zviditeľnenie svojich edukačných postupov a produktov,
- *účinkujúci*: šíriť osvetu, vyvolať edukačný zážitok u návštevníkov,
- *dotknuté osoby*: projekt sa ich dotýka nepriamo, alebo budú z výsledkov a riešení projektu ťažiť po jeho skončení (obec, iná škola, stravovacie zariadenie). Čas trvania je obmedzený trvaním funkcie, ktorú plnia.

Podľa iných autorov nazývame tieto skupiny aj ako priame a nepriame (schéma 6).

Schéma 6: Cieľové skupiny projektu.



Cieľovou skupinou edukačných projektov sú subjekty, pre ktoré sú edukačné aktivity projektované. Definovanie a hĺbkové pochopenie cieľovej skupiny je relatívne zložité a používajú sa na to rôzne metódy od prieskumov, cez SWOT analýzy, až po fokusové skupiny. Hlboké porozumenie cieľovej skupine, jej myslieni a správaniu, nazývame v projekte „insight“. Na hlbší prienik do potrieb cieľovej skupiny sú dnes k dispozícii projektové nástroje vo forme rôznych manuálov, učebníc, výskumných nástrojov, ktoré umožňujú lepšie vytvoriť adekvátny projektový zámer šitý na mieru cieľovým skupinám napr. metodická príručka od autorky Rusnákovej (2017) [Mapovanie a analýza potrieb](#) (metodická príručka). Úlohou manažéra projektu je získať čo najväčšie množstvo informácií o našej cieľovej skupine, s ktorými môžeme počas prípravy projektu disponovať. *Čím viac o cieľovej skupine vieme, čím lepšie sa dokážeme vcítiť do toho, ako žije, čo si myslí, čo ju teší a čo odrádza*, tým efektívnejšie sme schopní prispôsobiť cieľ projektu potrebám cieľových skupín tak, aby priniesol úžitok v oblasti edukácie. V projektovom manažmente rozlišujeme i tzv. cieľovú skupinu komunikácie, ktorá sa nemusí zhodovať s cieľovou skupinou produktu.

Ciele projektu predstavujú základný kameň každého projektového zámeru. Stanovenie hlavného cieľa projektu patrí medzi základné manažérske priority v projektovaní. Hlavný projektový cieľ sa konkretizuje v čiastočných projektových cieľoch ktoré konkretizujú budúce výstupy edukačných projektov.

Manažéri projektovania v edukačnej sfére sa vo svojej praxi stretávajú s potrebou identifikovať zainteresované skupiny vo svojom projektovom zámere. Uvedomovať si kľúčové zainteresované osoby a zisťovať ich mieru vplyvu a záujmu v plánovanom projekte. V projektových žiadostiach o podporu projektu sa uvádzajú ako priame i nepriame projektové skupiny. Zvlášť osobitú skupinu aktérov predstavuje cieľová skupina, ktorej očakávania, návrhy a samotná participácia na projekte je v edukačných projektoch neodmysliteľná. Sociálny pedagóg, ako manažér projektu ale i samotný edukátor, dokáže na základe svojho vzdelania sledovať úroveň edukačných cieľov, ktoré sa môžu ako žiadatelia o podporu prostredníctvom projektových výziev implementovať do cieľov projektu vychádzajúcich z edukačného programovania.

### Otázky a úlohy

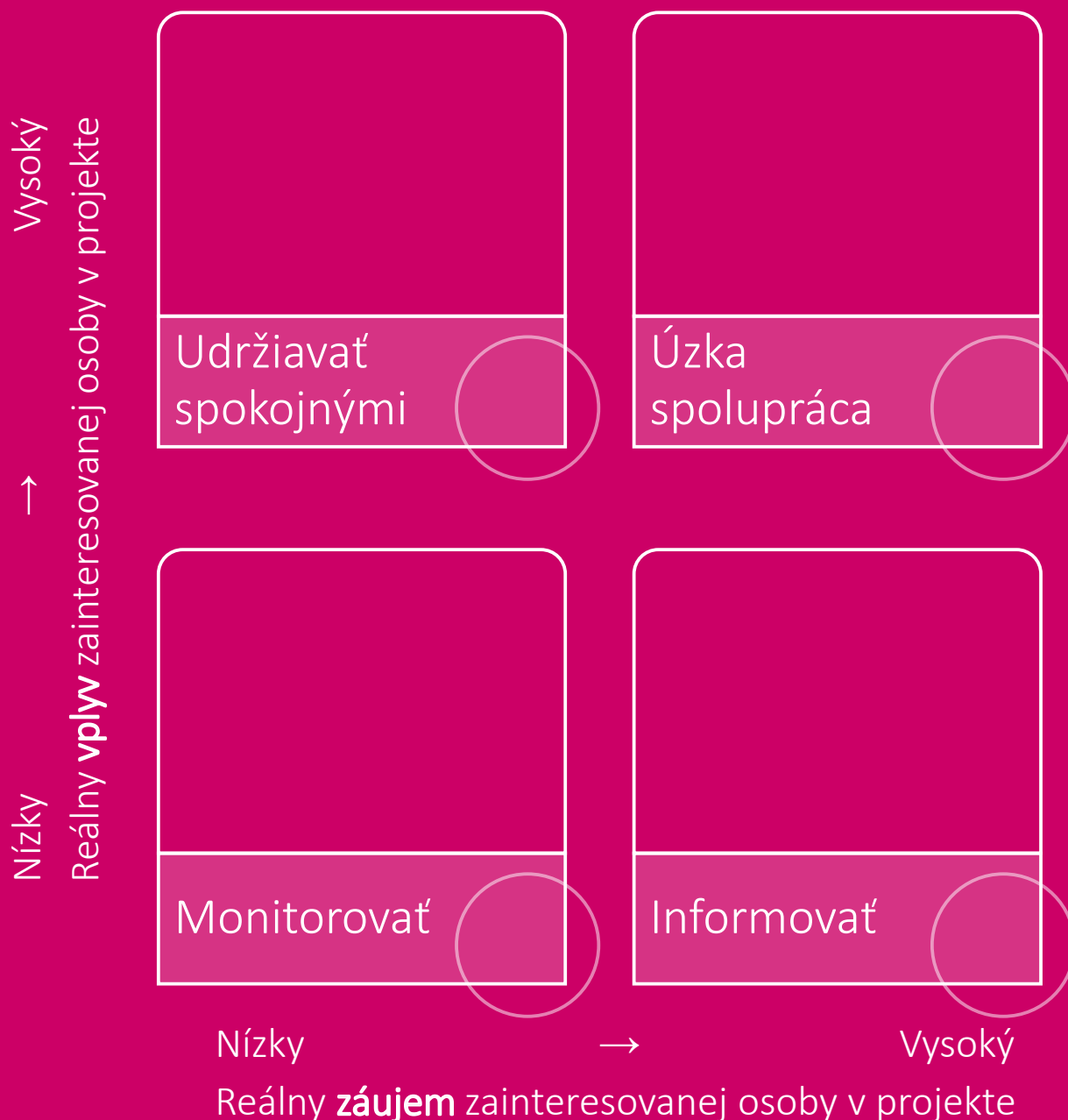
1. Objasnite význam a determinanty projektových cieľov.
2. Vysvetlite SMARTI princípy v tvorbe projektových cieľov.
3. Vyhľadajte príklad projektového cieľa z dostupných internetových zdrojov, identifikujte ciele, do ktorých žiadateľ implementoval edukačné ciele.
4. Vymenujte skupiny aktérov projektu.
5. Uveďte spôsob identifikovania zainteresovaných a kľúčových osôb v projekte.
6. Objasnite rozdiel medzi primárnou a sekundárnou skupinou.
7. Definujte cieľovú skupinu projektu, uveďte kedy sa stáva projektovým subjektom.

### Cvičenie:

1. Sformulujte hlavný projektový cieľ na základe projektového zámeru. Pokúste sa navrhnuť čiastočné/konkrétne/vedľajšie projektové ciele, pridržajte sa princípov SMARTI.



2. Určte všetky zainteresované subjekty projektu a identifikujte kľúčové zainteresované strany. Zaznačte ich zaradenie do schémy miery záujmu a vplyvu aktérov projektu.



3. Definujte primárne a sekundárne skupiny vo vlastnom projektovom zámere. Uvedte čo podniknete ako manažér/ka projektu, aby sa stali subjektmi edukačného projektu.

#### Použité zdroje

Benka, I. (2010). *Informácia k pripraveným projektom*. [online]. [cit. 2021-07-27]. Dostupné na: [http://www.old.prievidza.sk/dokumenty/zastupitelstvo/new/dok\\_2010\\_11\\_2.pdf](http://www.old.prievidza.sk/dokumenty/zastupitelstvo/new/dok_2010_11_2.pdf).

Doležal, J. (2016). *Projektový management. Komplexne, prakticky a podle svetových standardu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s. 424 s. ISBN 978-80-247-5620-2.

*Odpad: simulácia stanovovania cieľa*. (2016). Hry a aktivity. [online]. [cit. 2021-04-01]. Dostupné na: [https://www.coachingplus.org/texty/c+news112\\_marec2019.pdf](https://www.coachingplus.org/texty/c+news112_marec2019.pdf).

Repková, K. (2008). *Sociálne programovanie a projektovanie (nielen) v sociálnej oblasti*. 1. vyd. Bratislava : Epos. 78 s. ISBN 978-80-8057-781-0.

Rusnáková, J. (2017). *Mapovanie a analýza potrieb (metodická príručka)*. Implementačná agentúra Ministerstva práce sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky. 44 s. ISBN 978-80-89837-25-0. [online]. [cit. 2019-09-11]. Dostupné na: [https://ia.gov.sk/npkiku/data/files/np\\_kiku/dokumenty/Mapovanie%20a%20analýza%20potrieb%20blok.pdf](https://ia.gov.sk/npkiku/data/files/np_kiku/dokumenty/Mapovanie%20a%20analýza%20potrieb%20blok.pdf).

## 5 Projektové plánovanie

### Obsah kapitoly

- Plánovanie v manažmente organizácií. Plánovanie v projektovom manažmente.

- Projektový cyklus. Fázy plánovania projektu.
- Matica logického rámca. Plánovanie jednotlivých aktivít.
- Grafické znázornenie plánovania času a úloh v projekte.

### Edukačné ciele

- Pochopiť proces plánovania v manažmente projektovania.
- Poznať mechanizmus projektového cyklu. Porozumieť postupnosti projektových fáz.
- Osvojiť si projektové princípy plánovania a postup tvorby logického rámca projektu.
- Navrhnuť maticu logického rámca pre vlastný projektový návrh.
- Vedieť rozčleniť etapy projektu a logický rámec na jednotlivé projektové úlohy a aktivity z hľadiska času a ich postupnosti vo forme adekvátneho grafického znázornenia.
- Určiť mieru rizika projektového plánu a kritickú cestu v navrhovanom projekte.
- Identifikovať aktérov projektu, ktorí úlohu budú zabezpečovať.
- Vytvoriť si plán personálneho manažmentu v projekte a vedieť navrhnuť maticu komunikácie.

### Kľúčové termíny

Cyklus projektu, etapy projektu, logický rámec projektu, matica logického rámca, plán činností, časový plán projektu, úsečkové a sieťové zobrazenia činností, projektové úlohy, komunikačná matica.

Metodický sprievodca štúdiom kapitoly

Cieľom kapitoly je pochopiť vzťah medzi manažmentom subjektov zabezpečujúcich edukáciu a manažmentom plánovania edukačných projektov.

Osvojiť si projektový cyklus, jeho jednotlivé etapy. V prípravnej fáze projektu si osvojiť metodiku plánovania logického rámca projektu a prostredníctvom neho vedieť vytvoriť logickú maticu projektu. Vidieť vzájomnú súvislosť cieľov, ich konkretizácií, výstupov, činností a prostriedkov v logickom rámci projektu.

Pochopiť význam časového a na úlohy orientovaného plánovania jednotlivých úloh v projekte. Pochopiť časový plán projektu, vedieť identifikovať mieru rizika v projekte a vedieť stanoviť kritickú cestu projektu. Vytvoriť harmonogram aktivít projektu, vedieť ich znázorniť graficky vhodnou zobrazovacou schémou (napr. Ganttovým typom grafu). Vedieť vypracovať komunikačnú maticu manažéra projektu určenú na efektívny personálny manažment v plánovaných projektových úlohách a aktivitách.

Vzťah manažmentu plánovania v edukačných subjektoch a projektoch

Plánovanie je cieľavedomá a sústavná činnosť, prostredníctvom ktorej si inštitúcia, organizácia, zariadenie, podnik definuje, čo je potrebné na dosiahnutie (i edukačných) cieľov. Zahŕňa proces stanovenia cieľov organizácie, ktoré sa majú v budúcnosti dosiahnuť, tiež rozhodovanie o metódach a postupoch využívaných pri ich plnení, ako aj určovanie zdrojov. Stanovenie cieľov a tvorba plánov patrí k východiskovým funkciám manažmentu projektovania. Ide o rozhodovací proces, ktorý vychádza z dlhodobého zámeru organizácie, inštitúcie, zariadenia, podniku, ktorý musí akceptovať aj vývoj faktorov vnútorného a vonkajšieho prostredia a na základe analýz a predvídania ich vývoja stanoviť konkrétne dlhodobé i krátkodobé ciele a postupy na ich dosiahnutie.

V manažmente plánovania sa uplatňujú princípy prognózovania, ktoré prispievajú k tvorbe plánov a výsledkom plánovacieho procesu, teda rozhodnutiam o rôznych stránkach vývoja edukačných subjektov smerujúcich k vytýčeným cieľom. Ide najmä o:

- vytýčenie *hlavných cieľov* edukácie, teda o proces, ktorý je výsledkom analýzy záujmov, možností a predpokladov, zdrojov a vplyvov okolia a prognóz budúceho stavu;
- vytýčenie *čiasťkových cieľov*;
- stanovenie *predpokladov* na ich realizáciu.

Zložitosť a náročnosť plánovania narastá s veľkosťou inštitúcie, organizácie, zariadenia, podniku, skupiny s hierarchiou riadenia, s dĺžkou časového horizontu plánu a najmä s rastom intenzity zmien v prostredí. Tieto skutočnosti predpokladajú od manažmentu edukačných projektov schopnosť predvídať budúci vývoj *externého a interného edukačného prostredia*, anticipovať možné zmeny v edukácii a zohľadňovať potreby a záujmy zainteresovaných subjektov na individuálnej, komunitnej i celospoločenskej úrovni. Každý subjekt zabezpečujúci edukáciu (škola, výchovno-vzdelávacie zariadenie, nezisková organizácia) existuje za nejakým účelom, je nejak orientovaný, pričom orientácia je podmienkou jeho existencie. Plán naplní stanovený program. Môžeme ho definovať ako sled vzájomne previazaných etáp (úloh, činností, krokov, aktivít) vedúcich k tomu, aby stanovené ciele boli uskutočnené v stanovenom čase a v požadovanej kvalite. Manažérske rozhodovanie predstavuje súbor činností spájajúcich účel a poslanie organizácie a jej dlhodobý edukačný zámer s cieľmi a plánmi postupu, s organizáciou úloh jednotlivých riadených subjektov a ich činností.

Proces plánovania je procesom postupného ujasňovania východísk a zámerov, špecifikácie cieľov a zdrojov, posúdenie predpokladaných činností a postupov. Hlavný význam manažmentu plánovania v edukačných inštitúciách (organizácia, zariadeniach) spočíva v nasledujúcom:

- určuje ciele, činnosti a zdroje potrebné na realizáciu edukácie,
- umožňuje identifikáciu budúcich príležitostí,
- určuje rozsah úloh, zabezpečuje ich previazanosť podľa úrovne riadenia;
- koordinuje zamestnancov na jednotlivých úrovniach a pracoviskách;
- rozvíja schopnosť anticipácie, schopnosť uvažovať o súčasnosti z pohľadu budúcnosti;

- umožňuje realizáciu potrebných zmien v organizácii;
- umožňuje hodnotiť výkon podľa jasných kritérií a vhodne motivovať zamestnancov.

Medzi hlavné etapy plánovacieho procesu v edukačnom manažmente patrí:

- definovanie edukačných cieľov (analýza situácie a predpoveď budúceho vývoja),
- generovanie a vyhodnotenie alternatív edukácie (rozhodovanie a posudzovanie variant a kritérií – náklady, zložitosť, čas, vplyv na iné činnosti či ciele, širšie súvislosti),
- identifikácia edukačných činností – vymedzenie a opísanie jednotlivých činností, akcií,
- zoradenie činností, návrh postupov v edukačnej implementácii – vytvoriť najvýhodnejšie poradie činností, ich previazanosť, časovú a materiálnu následnosť,
- identifikácia a spôsob zaistenia zdrojov pre edukáciu – vymedziť potrebné zdroje, určiť spôsob ich zabezpečenia a efektívneho využitia,
- vyhodnotenie návrhu edukačného programu – vyhodnotiť predchádzajúce kroky z hľadiska realizovateľnosti, výsledkom môže byť návrat k predchádzajúcim krokom, eventuálne až k prehodnoteniu cieľov,
- príprava plánu opatrení a harmonogramov edukácie – po všestrannom posúdení sa pripraví harmonogram a organizácia nevyhnutných podporných opatrení zabezpečujúcich implementáciu plánu,
- monitorovanie a kontrola edukácie – ide o sledovanie procesu prípravy plánu a jeho postupnej implementácie do činnosti subjektov zabezpečujúcich edukáciu, umožňuje priebežne a včas reagovať na zmeny a korigovať plánovací proces či upraviť konečnú podobu plánu.

Plánovanie edukačných projektov korešponduje s plánovaním manažmentu edukácie.

V tradičnom projektovom manažmente (Highsmith, 2004) ide o klasicky definované etapy plánovania projektov pozostávajúce z úvodnej koncepcie, vývoja, implementácie a ukončenia projektu.

Prvé dve etapy (koncepcia a vývoj) sú zamerané na plánovanie projektu a posledné dve (implementácia a ukončenie) na vykonanie samotnej práce, teda na realizáciu projektu. V projektovom manažmente označujeme sled štandardných projektových fáz (plánovanie, implementácia a evalvácia) ako cyklus projektu.

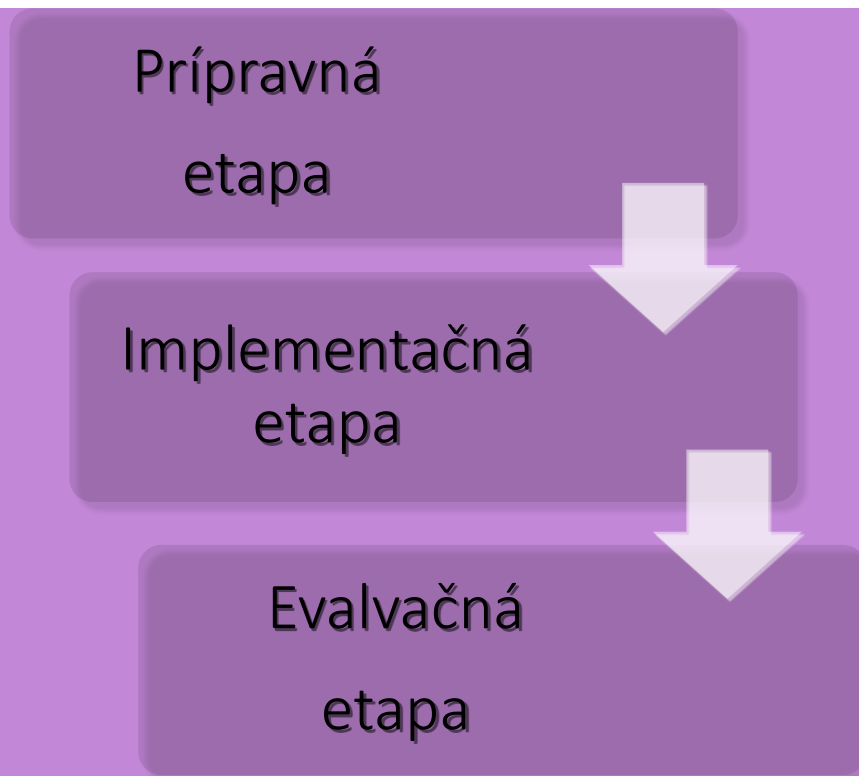
Každý projekt je podľa Vsetečku (2015, s. 15) z dôvodu jeho riadenia rozdelený do piatich častí. Tieto časti sa odborne nazývajú skupiny procesov riadenia projektu a spoločne tvoria cyklus riadenia projektu. V každom projekte sa pravidelne opakujú tieto skupiny procesov:

- spúšťanie,
- plánovanie,
- uskutočňovanie,
- kontrolovanie,
- ukončovanie.

Existuje niekoľko ďalších a rozsiahlejších klasifikácií fáz manažmentu projektového cyklu, ktoré možno minimalisticky zredukovať v edukačných projektoch do prehľadných troch hlavných etáp projektového manažmentu (schéma 7):

1. Prípravná etapa projektu.
2. Implementačná etapa projektu.
3. Evalvačná a diseminačná etapa projektu.

*Schéma 7: Etapy projektového cyklu.*



#### Prípravná etapa projektu

Pre prípravnú fázu projektu je potrebné osvojiť si poznatky z predchádzajúcich kapitol (1. – 4.). Predstavuje chápanie celkovej politiky a kultúry edukácie, programovanie a manažment edukácie, tvorbu edukačných rámcov/programov, projektový zámer, reagovanie na projektové výzvy a kampane s cieľom uchádzať sa o podporu edukačného projektu. Do prípravnej fázy radíme aj tvorbu projektového plánu, logického rámca a definovanie podrobných úloh/aktivít v projekte v súlade s podmienkami edukácie (edukačným kontextom – sociálnym, kultúrnym, legislatívnym...), požiadavkami a možnosťami zainteresovaných aktérov projektu (vzývateľa, realizátora projektu) a aktuálnymi potrebami cieľovej skupiny (špecifické skupiny detí a mládeže). V tejto fáze je v spojitosti s manažmentom projektu potrebné stanoviť harmonogram jednotlivých úloh a aktivít z hľadiska času, rizika a personálnej zodpovednosti aktérov projektu, tiež si určiť systém monitorovania jeho počiatočných, priebežných a konečných efektov. Prípravná fáza vrcholí administráciou projektu/kampane, uchádzaním sa o podporu/sponzoring pre možnosť jeho realizácie.

#### Implementačná etapa projektu

V tejto fáze je schvaľovaný návrh projektu/kampane. Ak žiadosť o podporu projektu nie je schválená vyzývateľom, žiadateľ musí pristúpiť k opätovnej príprave projektového zámeru a jeho plánovaniu.

Ak sa vyzývateľ rozhodne projekt podporiť, začne sa realizačná fáza projektu. Zvyčajne sa kompletizuje projektový tím, určujú sa v ňom jednotlivé pozície, vymedzujú zodpovednosti za realizáciu konkrétnych úloh stanovených v harmonograme projektu v období jeho prípravnej fázy. Na základe implementačných plánov sa postupne realizujú jednotlivé aktivity a podľa dojednaného harmonogramu sa spracúvajú a predkladajú podporovateľovi monitorovacie správy. Ak sa v priebehu realizácie jednotlivých aktivít edukačného projektu ukáže, že je potrebné pôvodný plán čiastočne korigovať, prijímajú sa tzv. prípustné korekcie. Prípustnou je spravidla taká korekcia, ktorá rešpektuje a nemení pôvodný zámer edukačného projektu. Korekcie v projekte sú prípustné len na základe akceptácie vyzývateľa projektu, môžu sa týkať časového rozvrhnutia jednotlivých aktivít, presunu finančných prostriedkov z jednej úlohy/aktivity na inú, výmeny lektora a pod. Prijatie všetkých zmien v projekte je štandardne podmienené súhlasom podporovateľa (napr. časový presun realizácie projektu vyplývajúci z pandemických obmedzení), formálne prebieha na základe podmienok a inštrukcií, ktoré stanoví administrátor.

#### Evalvačná a diseminačná etapa projektu

Evalvačný proces by mal prebiehať počas všetkých projektových etáp, ale celková evalvácia a vyhodnotenie podľa očakávaných výstupov a spracovanie záverečnej správy sa viažu práve k záverečným fázam projektu. Súčasťou manažmentu ukončovania projektu je i celkový audit použitých zdrojov (napr. záverečná finančná správa), zväčša podľa vopred požadovanej schémy/štruktúry zverejnenej podporovateľom už pri administrácii projektu. Pri rozsiahlych edukačných projektoch je súčasťou tejto fázy potrebný nezávislý externý audit, t. j. vyjadrenie akreditovaného nezávislého subjektu k celkovému manažmentu projektu a jeho dopade na cieľové skupiny.

Súčasťou manažmentu je projektov najmä v ich poslednej fáze diseminácia implementovaného projektu s cieľom zabezpečiť jeho trvalú udržateľnosť. Diseminácia (rozsievanie) v koncentrovanej podobe sa realizuje najmä v závere projektu. Ide o diseminačné stratégie, vďaka ktorým sa s existenciou realizovaného projektu oboznámili i jeho potenciálni užívatelia. Zároveň má mať možnosť dozvedieť sa o implementácii projektu laická aj odborná verejnosť napr. formou tzv. príkladov z praxe. Niektorí vyzývateľa vyžadujú zaradenie diseminácie ako podmienku v podpore projektu (pretože slúži napr. ako reklama komerčného sponzora v projekte či medializovanie podporovateľa).

#### Logický rámec projektu

Niekedy sa nesprávne za výstup plánovania projektu považuje len vytvorenie akéhosi harmonogramu aktivít. Ide o značne zredukovanú predstavu plánovania projektu. Na komplexnejšie plánovanie projektov je efektívnejšie v manažmente plánovania využívať tzv. metodiku logického rámca, ktorá umožňuje analyzovať a usporiadať potrebné dáta v štruktúrovanej podobe. Manažérovi projektu umožňuje klásť si otázky ohľadne zámeru projektu, identifikovať jeho slabé stránky a robiť adekvátne rozhodnutia aj vzhľadom na cieľové skupiny v projekte. Rámec je založený na jasnom pochopení logiky projektu, jeho cieľov a spôsobov na ich dosiahnutie. Logický rámec (*angl. LogFrame – logical framework – LFW*) v manažmente projektového

cyklu predstavuje hlavnú metodiku riadenia projektového cyklu (*Project Cycle Management – PCM*). Metodika bola vyvinutá v USA a následne prevzatá Európskou komisiou na plánovanie a riadenie grantových projektov. Logický rámec projektu predstavuje vnútornú logiku projektu a je metodicky vhodne navrhnutý na dosahovanie cieľov. Je to spôsob uvažovania o pláne projektu, jeho zámeroch, cieľoch a vstupoch. Logickým rámcovaním sa realizuje analytický proces, ktorý umožňuje navrhnuť a usporiadať základne prvky projektu vo vzájomných súvislostiach. Ide zároveň o proces smerujúci k vytvoreniu nástroja (matice logického rámca), pomocou ktorého sa systematicky tvorí, vyjadruje a sleduje priama preukázateľná logická súvislosť medzi víziou, poslaním, zámermi, cieľmi a podmienkami na ich dosiahnutie. Obsahuje aj uvažovanie nad zdrojmi na ich dosiahnutie a potrebný čas.

Matica logického rámca (*angl. LogFrame Matrix – LFM*) je textový dokument vo forme tabuľky, ktorý opisuje logické väzby medzi cieľmi, podmienkami ich dosiahnutia, spôsobom merania ich dosiahnutia, potrebným časom a prostriedkami na ich dosiahnutie (tabuľka 2). Logická plánovacia matica (skrátene logický rámec) sa skladá z matice obsahujúcej štyri stĺpce a štyri riadky, ktoré sumarizujú kľúčové časti plánu projektu, a to:

- hierarchiu cieľov projektu (opis projektu, intervenčná logika),
- kľúčové externé faktory determinujúce úspech projektu (predpoklady),
- monitorovanie a hodnotenie dosahovania cieľov (indikátory a zdroje overenia).

Ak je správne zostavená a vhodne aplikovaná, stáva sa z nej veľmi efektívny manažérsky nástroj. Matica logického rámca obsahuje všetky prvky projektového trojimperatívu, pričom hlavný dôraz je zameraný na previazanosť hierarchie cieľov a na ich merateľnosť. Vzhľadom na uvádzanie merateľnosti cieľov je vhodná na prezentovanie návrhu edukačného projektu.

Tabuľka 2: Matica logického rámca.

Opis projektu	Indikátory (čo meriame?)	Spôsob overovania (ukazovatele)	Zdroje a indikátory (overovania)	Predpoklady (podmienky a riziká)
<b>Celkový CIEĽ</b>	Očakávaný stav po skončení realizácie podprojektu	Kvantitatívne a kvalitatívne ukazovatele cieľov	Indikátory, zdroje na overenie cieľov	Benefity a riziká pri dosahovaní cieľa
<b>Špecifické ÚČELY</b>	Dlhodobý a konkrétny dopad projektu	Kvantitatívne a kvalitatívne ukazovatele účelu	Indikátory, zdroje na overenie účelu	Benefity a riziká pri dosahovaní účelu
<b>Výsledky VÝSTUPY</b>	Dosiahnuté konkrétne výstupy v rámci projektu	Kvantitatívne a kvalitatívne ukazovatele výstupov	Indikátory, zdroje na overenie výstupov	Benefity a riziká pri dosahovaní výstupov
<b>Kľúčové AKTIVITY</b>	Kľúčové aktivity na dosiahnutie plánovaných výstupov	Kvantitatívne a kvalitatívne ukazovatele kľúčových aktivít (činností, úloh)	Indikátory, zdroje na overenie kľúčových aktivít	Benefity a riziká pri realizácii kľúčových aktivít
	<b>Míľniky:</b> Etapy podľa stanovených výstupov	<b>Prostriedky:</b>	<b>Evalvačné zdroje:</b>	<b>Predpoklady pred spustením projektu:</b>

(Podľa Section 5: The Logical framework approach, 2014, s. 58.)

V matici logického rámca sa využívajú pojmy s týmto významom:

- *celkový cieľ* (*angl. overall objective*) – vyjadruje, ako projekt prispieva k naplneniu cieľov programu a taktiež k dopadom. Celkový cieľ sleduje vyšší cieľ aj cieľ projektu (napr. ciele oblasti),
- *účel/určenie/špecifický cieľ* (*angl. purpose*) – predstavuje priamy prínos pre zúčastnené strany a vyjadruje sa ako dôsledok používania výsledkov. Ide o cieľ, ktorý treba dosiahnuť prostredníctvom implementácie konkrétneho projektu so zameraním na jeho udržateľnosť aj po ukončení projektu. Je vhodné stanoviť si menej špecifických cieľov,
- *výsledky* (*angl. results*) – sú hmotné a nehmotné produkty vzniknuté v rámci projektu. Produkty alebo výsledky vytvorených aktivít, ktoré prispievajú k realizácii účelu projektu,
- *aktivity* (*angl. activities*) – sú hlavné úlohy, ktoré musia byť vykonané, aby mohli byť dosiahnuté požadované výsledky. Tieto aktivity (činnosti) musíme vykonať s cieľom dosiahnutia výsledku.

Takúto maticu je vhodné využiť počas plánovania projektu, pri jeho spustení sa stane hlavným plánovacím a riadiacim dokumentom, pretože projektovým manažérom umožní definovať:

- dlhodobé ciele: vhodnú výzvu na podávanie žiadostí sme našli vtedy, ak sa dlhodobé ciele zhodujú s cieľmi opísanými vo výzve. Realizácia nášho projektu ešte neznamená dosiahnutie dlhodobých cieľov, ale určite tam smeruje. Musíme si odpovedať na otázky:

„Ktorý je ten dlhodobý cieľ?“

„Čo prispieva k realizácii nášho projektu?“

- konkrétny účel projektu:

„Prečo vlastne tento projekt robíme?“

„Aké budú jeho očakávané výsledky?“

Vždy sa však treba snažiť o veľmi konkrétne určenie cieľa.

- očakávané výsledky:

„Aké konkrétne, rukolapné výsledky (produkty alebo služby vytvorené počas projektu)?“

„Sú potrebné na to, aby sme dosiahli náš konkrétny cieľ?“

„Aký konkrétny účinok bude mať náš projekt?“

„Akú zmenu alebo zlepšenie docielí náš projekt?“

- aktivity – v tomto poli musíme opísať aktivity, ktoré je potrebné uskutočniť, keď chceme dosiahnuť očakávané výsledky:

„Ktoré úlohy a činnosti je potrebné v projekte zabezpečiť?“

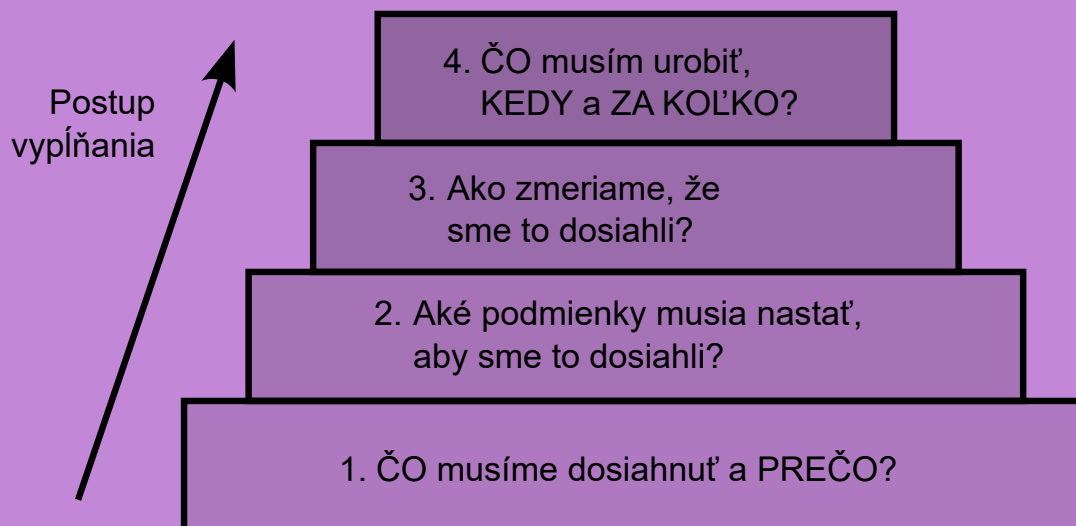
„Ktoré z uvedených procesov sú pre projekt kľúčové?“

V prvých štyroch krokoch bližšie definujeme plán nášho projektu. Na úspešnú realizáciu je ešte potrebné uvedomiť si množstvo iných vstupujúcich determinatov, ktoré nevieme ovplyvniť – (napr. vonkajšie faktory) vrátane plánu na elimináciu možných rizík a nebezpečenstiev.

Pri tvorbe logického rámca postupujeme opačne (schéma 8) ako pri čítaní logickej matice projektu, kedy treba postupovať takto:

- Po splnení počiatočných podmienok môžeme pristúpiť k realizácii aktivít.
- Po skončení aktivít a po splnení požadovaných predpokladov na tejto úrovni dosiahneme výsledky.
- Tieto výsledky a splnenie predpokladov na tejto úrovni na plnenia špecifických cieľov/účelu.
- Po naplnení účelu a predpokladov na tejto úrovni dosiahneme celkový cieľ.

Schéma 8: Ako čítať maticu logického rámca.



(Podľa Všetecčka, 2017.)

#### Plán aktivít

V rámci prípravnej fázy projektu a tvorby matice logického rámca projektu sa definujú jednotlivé aktivity projektu. Ich plánovanie je dôležité nielen z hľadiska jasnej predstavy o aktivitách, ktoré sa v projekte majú zabezpečiť z časového hľadiska, ale najmä ich personálneho manažmentu. Okrem funkcie plánovania časového harmonogramu, nákladov a zdrojov musí manažér projektu vypracovať plán zodpovednosti (úloh), v ktorom definuje, kto z aktérov projektu bude za plnenie úlohy zodpovedný. Pracovníci poverení jednotlivými úlohami by mali poznať termíny, teda čas potrebný na zrealizovanie každej úlohy.

Projektový manažment je zložitý komplex, nemožno ho zjednodušiť. Obsahuje aktivity, ktoré súvisia s riadením predmetu, služby alebo ich kombinácie, ktorá má vzniknúť realizáciou projektu, riadi čas aj medziľudské vzťahy (Zaušková a kol., 2014).

Preto je dôležité mať vypracovaný plán aktivít od prípravy až po ich konečnú realizáciu. Ak nebude plán riadenia spracovaný, nebude jasné, ako majú procesy prebiehať, čo môže znamenať, že niektoré procesy nebudú prebiehať vôbec, alebo budú prebiehať chybné, čo spôsobí možné zdržanie, finančné straty a projekt môže byť ohrozený (Doležal a kol., 2016).

Pri plánovaní činností v projekte Hullová (2005) manažérom odporúča:

- Napísať všetky úlohy, teda čo všetko musíme urobiť, aby sme projekt úspešne zrealizovali.
- Rozdeliť si kompetencie a zodpovednosť pri jednotlivých úlohách.
- Pracovníci poverení jednotlivými úlohami by mali sami uviesť všetky zdroje, ktoré potrebujú na zrealizovanie.

Každá činnosť by mala byť podrobne opísaná z hľadiska spôsobu a metód jej realizácie, materiálneho, technického, priestorového a personálneho zabezpečenia. Súčasťou by mal byť podrobný, časovo špecifikovaný program aktivít. Aktivity by mali byť zobrazené i graficky. Veľmi dôležité je aj pridelenie zodpovednosti za úspešnú realizáciu jednotlivých fáz. Každá činnosť musí byť podrobne opísaná z hľadiska spôsobu a metód jej realizácie, materiálneho, technického, priestorového a personálneho zabezpečenia. Ak manažér poctivo zmapuje edukačné prostredie a potreby edukantov, mal byť mať dostatok relevantných podkladov na oblasť plánovania. Plánovať je potrebné nielen na úrovni organizácie, ale aj z hľadiska užívateľov služieb. Jednoduchou pomôckou pri tvorbe plánov je využitie kritéria času napr. ako akčné a strategické plánovanie, mesačné plánovanie, týždenné plánovanie a napokon denné plánovanie.

### 5.1 Manažment času a úloh. Grafické plánovanie

Pri plánovaní projektu je potrebné zahrnúť do činnosti aj predvídanie, monitorovanie a obmedzovanie dôsledkov vzniku rizikových udalostí. Plán projektových rizík slúži na prevenciu a elimináciu výskytu rizík v projekte. Medzi ciele plánovania projektových rizík podľa Zauškovej (2014, s. 73) zaraďujeme:

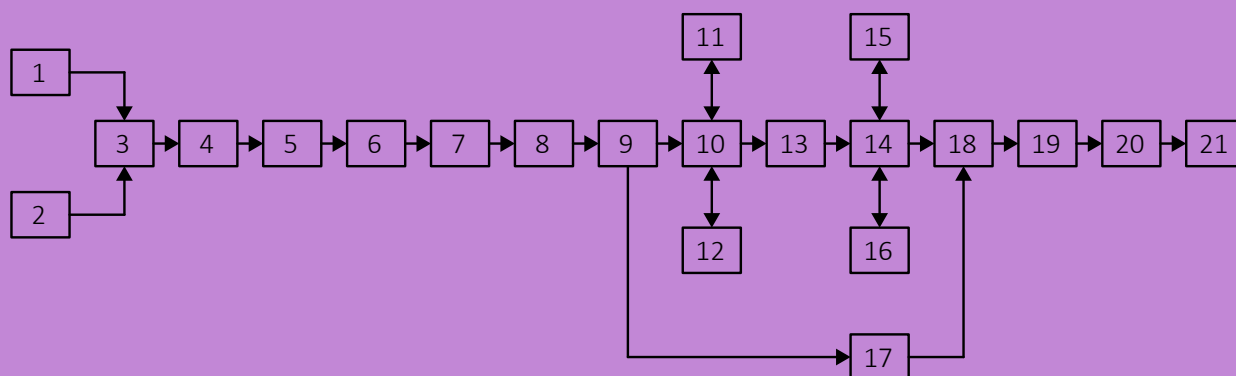
- odstránenie príčin vzniku možných rizikových udalostí,
- obmedzenie negatívnych dôsledkov vzniku rizikových udalostí,



- príprava na možné dôsledky vzniknutých rizikových udalostí,
- rizikový scenár pre prípad výskytu rizikovej udalosti.

Každý projekt je originál, nie je možné zostaviť univerzálny zoznam možných rizík. Z hľadiska projektového manažmentu je potrebné stanoviť si tzv. kritickú cestu projektu. Je definovaná ako (časovo) najdlhšia možná cesta z počiatočného bodu grafu do koncového bodu grafu. Každý projekt má minimálne jednu kritickú cestu. Každá kritická cesta sa skladá zo zoznamu činností, na ktoré by sa mal manažér projektu zamerať, ak chce zabezpečiť včasné dokončenie projektu. Dátum dokončenia poslednej úlohy na kritickej ceste je zároveň dátumom dokončenia projektu. Pre kritické úlohy platí, že ich celková časová rezerva vrátane voľnej časovej rezervy je rovná nule tzn., že zdržanie začiatku tejto úlohy alebo predĺženia jeho trvania bude mať vplyv na konečný dátum projektu. Kritická cesta sa premieta do časového plánovania a riadenia projektu prakticky vo všetkých fázach životného cyklu projektu. Táto metóda môže slúžiť ako nástroj najmä na odhad času trvania projektu. Používa sa pri priamočiarych projektoch, kde možno časy trvania odhadnúť s vysokým stupňom presnosti (napr. prestavba školy). Trvania jednotlivých aktivít projektu je možné odvodiť z predchádzajúcich skúseností realizácie minulých projektov. Metóda kritickej cesty patrí medzi základné deterministické metódy sieťovej analýzy. Jej cieľom je stanovenie času trvania projektu na základe dĺžky kritickej cesty (príklad 5).

Príklad 5: Ukážka plánovania kritickej cesty v plánovacej etape projektu.



1. Identifikovanie projektovej výzvy.
2. Zvolenie cieľa projektu. (Čo chceme robiť?)
3. Stretnutie s vedením školy.
4. Stretnutie s realizačným tímom – priebežné rozdelenie úloh.
5. Podanie projektu – 3. 11. 2021 do 23:59 hod.
6. Čakanie na schválenie projektu – 25. novembra 2021, zverejnenie schválenia projektu.
7. Zakúpenie notebookov.
8. Stretnutie s vedením školy – informácia o schválení projektu.
9. Stretnutie s realizačným tímom.
10. Práca s cieľovou skupinou č. 1 – vykonávajú učiteľia MŠ v priebehu mesiacov december 2021 a január 2022.
11. Práca s cieľovou skupinou č. 2 – vykonávajú učiteľia ZŠ na 1. stupni v priebehu mesiacov december 2021 a január 2022.
12. Práca s cieľovou skupinou č. 3 – vykonávajú učiteľia ZŠ na 2. stupni v priebehu mesiacov december 2021 a január 2022.
13. Stretnutie s realizačným tímom – čiastkové vyhodnotenie naplnenosti cieľa, problémy pri realizácii cieľa.
14. Práca s cieľovou skupinou č. 1 – vykonávajú učiteľia MŠ v priebehu mesiacov február až máj 2022.
15. Práca s cieľovou skupinou č. 2 – vykonávajú učiteľia ZŠ na 1. stupni v priebehu mesiacov február až máj 2022.
16. Práca s cieľovou skupinou č. 3 – vykonávajú učiteľia ZŠ na 2. stupni v priebehu mesiacov február až máj 2022.
17. Práca s cieľovou skupinou č. 4 – vykonávajú učiteľia ZŠ a MŠ z učiteľmi a žiakmi iných škôl v počas mája 2022.
18. Stretnutie s realizačným tímom – vyhodnotenie naplnenosti cieľa v jednotlivých skupinách.
19. Stretnutie s vedením školy.
20. Vyhodnotenie projektu.
21. Odovzdanie záverečnej a finančnej správy – 30. jún do 23:59.

(Vypracované cvičenie 2 študentky Márie Borekovej.)

Podľa Švirákovéj (2011) najsledovanejšou veličinou v projekte je čas, ktorý ako jediné kritérium nemožno ovplyvniť alebo zastaviť, je teda nutné venovať mu mimoriadnu pozornosť. Pojem čas v projekte zahŕňa štrukturalizáciu projektu, zoradenie činností do časového rámca, odhady času ich trvania, priradenie zdrojov činnostiam, stanovenie koncových termínov.

S ohľadom na vymedzený časový priestor realizácie edukačného projektu je potrebný jeho dôsledný časový manažment s jasnými etapami, v rámci ktorých sa dá monitorovať využitie plánovaných zdrojov a postupov na dosiahnutie predpokladaných výsledkov. Všetky vyčlenené typy zdrojov edukačného projektu (personálne, finančné, priestorové, časové, organizačné) musia byť sústredené na dosiahnutie jeho cieľa. Pokiaľ nevenujeme dostatok pozornosti fáze plánovania, nevyhneme sa komplikáciám. Detailné a dôsledné plánovanie by sme nemali podceňovať, najmä presný odhad úloh, ktoré v ňom nasledujú. K tomu pomôžu aj skúsenosti tímu, aby k časovému rozvrhu nechýbali všetky podstatné veci a aby všetko malo svoj logický sled.

Časový plán projektu je zobrazenie trvania činností projektu a časov udalostí, t. j. začiatkov a koncov činností, alebo fáz projektu, či celého projektu. Časový plán možno zobraziť na kalendárnej alebo relatívnej časovej osi. Časové plánovania vyžaduje výber a použitie najvhodnejších metód na vytvorenie sledu jednotlivých činností v čase tak, aby sa dosiahli ciele projektu.

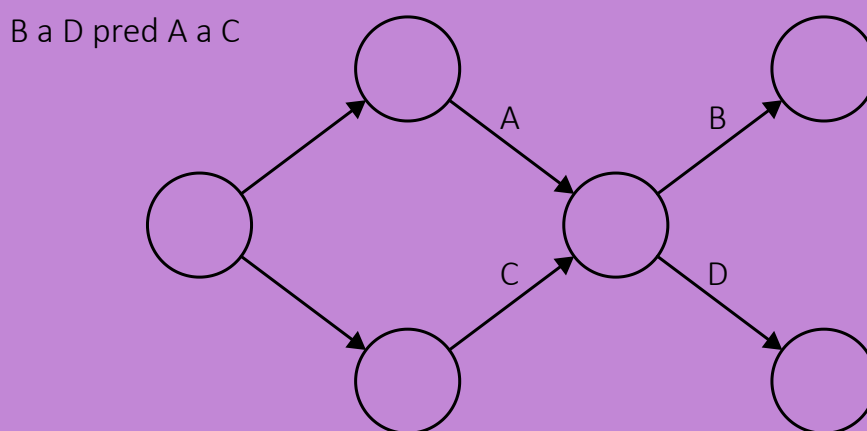
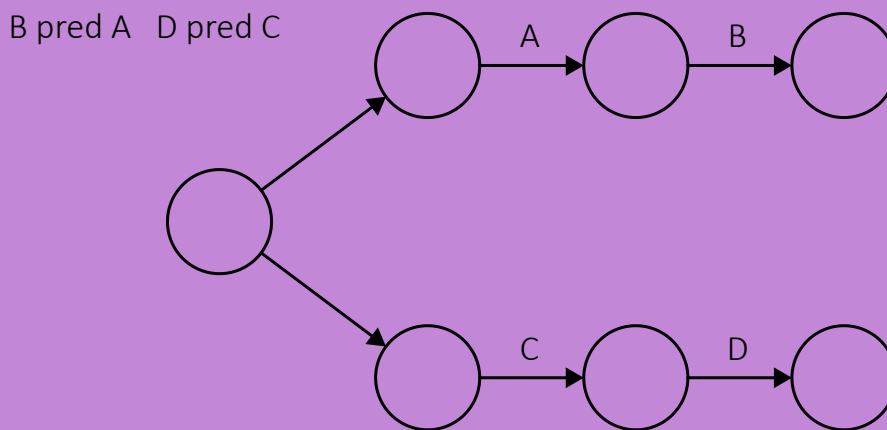
Výsledkom je časový plán projektu, ktorý obsahuje tieto úlohy:

- rozklad projektových úloh do činností a aktivít,
- určenie postupnosti úloh/činností/aktivít a ich vzájomných väzieb,
- stanovenie etáp a míľnikov projektu,



Podobnú vizuálnu podobu modelu projektu predstavuje sieťový graf, zobrazuje sled činností realizovaných v rámci projektu (schéma 9).

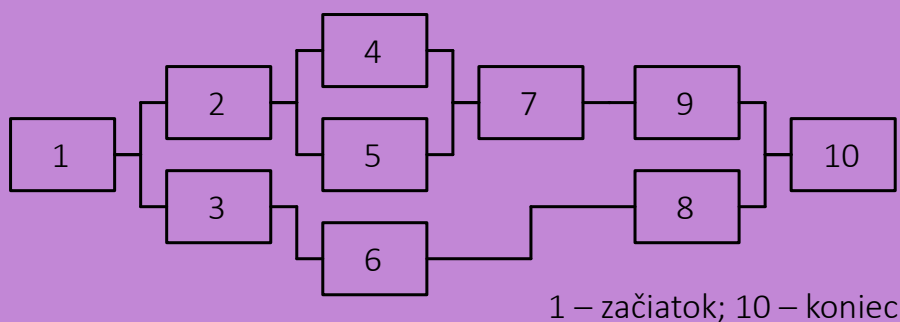
Schéma 9: Sieťový graf (uzlový typ).



Sieťový graf je prostriedkom znázornenia projektov a činností, ktoré musia byť vykonané a vyjadruje tiež väzby medzi týmito činnosťami. Výsledkom realizácie čiastkovej činnosti je dosiahnutie určitého stavu projektu vyjadreného udalostou.

Sieťový graf môže byť definovaný uzlovo (ak sú činnosti modelované uzlami grafu) alebo hranovo definovaný (ak sú činnosti modelované hranami grafu – schéma 10):

Schéma 10: Sieťový graf (hranovo definovaný typ).



Zostavovanie sieťového grafu prebieha v troch fázach:

1. fáza: Vytvorí sa zoznam činností a určia sa medzi nimi väzby.
2. fáza: Vytvorí sa grafický model projektu – sieťový graf.
3. fáza: Prebehne riešenie, t. j. výpočet všetkých potrebných charakteristík, ich analýza a vypracovanie záverov pre jednotlivé činnosti aj pre celý projekt.

Pokusme sa vytvoriť grafické znázornenie bežnej dennej činnosti, ktorá nás pripraví na plánovanie projektových aktivít. Zvoľte si hranový alebo uzlový typ podľa toho, ktorý by ste preferovali pri plánovaní aktivít v projekte (príklad 7). Cieľom praktického nácviku je uvedomiť si, že niektoré činnosti dokážeme v projekte realizovať súčasne (časovo), no musia mať logickú nadväznosť (aktivita).

Príklad 7: Praktická úloha „Zubná hygiena“ na nácvik grafického znázornenia činností v projekte.

A – vytiahnutie  
zubnej kefky zo  
skrinkyB – čistenie  
zubovC – vybratie  
zubnej pastyD – odloženie  
zubnej kefky do  
skrinkyE – nanosenie  
pastyF – odloženie  
zubnej pasty do  
skrinky

Vzľášť dôležitou úlohou v plánovaní činností je opis úloh s nimi súvisiacimi a ich pridelenie osobám, realizátorom (edukátorom v projekte). Na tento účel slúži v projekte komunikačná matica úloh a zodpovednosti, do ktorej sa zadáva zoznam úloh s opisom a určením realizátora zodpovedného za úlohu (príklad 8).

Príklad 8: Komunikačná matica úloh a zodpovednosti.

Kto?	Komu?	Kedy?	Čo?	Forma
Projektový manažér (PM)	Projektoví aktéri	Začiatok projektu	Základné informácie o projekte	Online míting cez platformu Teams – základné informácie o projekte a možnej spolupráci
(PM)	Aktéri/dobrovoľníci	1 – 2x týždenne	Rozvrh stretnutí	Osobné stretnutie
(PM)	Riaditeľ ZŠ	1 stretnutie	Spolupráca ZŠ s projektom	Osobné stretnutie
(PM)	Riaditeľ útulku pre bezdomovcov	1 stretnutie	Navrhnutie pomoci útulku	Osobné stretnutie
(PM)	Riaditeľ zariadenia pre seniorov	1 stretnutie	Spolupráca zariadenia s projektom	Osobné stretnutie
(PM) + lektor	Cukrár/kuchár/pekár	1 stretnutie	Pomoc pri realizácii projektu	Telefonický rozhovor
(PM)	Mládež ZŠ	1 stretnutie	Oboznámenie/prezentácia projektu mládeži	Osobné stretnutie, prezentácia
(PM)	Mládež/senióri	–	Evidencia (počet)	Formou prihlášok
(PM)	Stretnutie so seniormi	1 stretnutie	Oboznámenie/prezentácia projektu seniorm	Osobné stretnutie, prezentácia
(PM) + senióri	Mládež/senióri	10 stretnutí	Realizácia projektu	Osobné stretnutia v zariadení pre seniorov (kuchyňa/jedáleň)
(PM) + zaujímavý hosť	Aktéri/dobrovoľníci mládež, senióri	1 stretnutie	Ukončenie projektu	Osobné stretnutie – vianočné posedenie, zaujímavý hosť

(Vypracované cvičenie 3 študentkou v kurze Manažment edukačných projektov.)

Manažment plánovania edukačných projektov má byť v súlade s cieľmi manažmentu plánovania edukačných subjektov (inštitúcií, organizácií, zariadení, podnikov či firiem). Cyklus projektu predstavuje základný mechanizmus plánovania edukačných projektov a v jednotlivých etapách plánovania. V počiatočnom plánovaní projektov sa odporúča využívať metodiku logického rámca projektu, ktoré sa premietajú do tvorby vlastnej logickej matice projektu slúžiacej sociálnemu pedagógovi na určenie vzájomných vzťahov medzi cieľmi, výstupmi, výsledkami/indikátormi, aktivitami a zdrojmi projektu.

Plánovanie projektových činností je potrebné realizovať predovšetkým podľa časových a na úlohy orientovaných kritérií, ktoré manažér efektívne znázorňuje v harmonograme úloh a v časovom pláne činností. Využíva pri tom adekvátne zobrazovacie postupy (napr. úsečkové alebo sieťové grafy).

Vzľášť dôležité v manažmente plánovania projektu je stanovenie komunikačnej matice, ktorá slúži na definovanie všetkých úloh vyplývajúcich z logickej matice projektu, a následnú komunikáciu s potenciálnymi realizátormi projektu o rozsahu zodpovednosti za zrealizovanie jednotlivých projektových aktivít.

### Otázky a úlohy

1. Vysvetlite vzťah medzi manažmentom plánovania subjektov a plánovania projektov.
2. Objasnite ktorých oblastí sa týka manažment plánovania edukačných projektov.
3. Uvedte na aké etapy sa štandardne delí projektový cyklus.
4. Opíšte metodiku logického rámca projektu.
5. Vysvetlite postup pri konštrukcii logickej matice projektu a ako je potrebné ju čítať.
6. Objasnite postup rozpadu logickej matice do harmonogramu projektových činností.
7. Vysvetlite význam určenia kritickej cesty v projekte.
8. Uvedte odporúčania pri tvorbe časového harmonogramu edukačného projektu.
9. Opíšte grafické možnosti znázornenia časových a na úlohy orientovaných grafov.
10. Vysvetlite význam a konštrukciu komunikačnej matice úloh a zodpovednosti v manažmente projektovania.

### Cvičenie:

1. Vytvorte vlastnú projektovú maticu na základe metodiky logického rámca projektu:

Opis projektu .....	Indikátory (čo meriame?)	Spôsob overovania (ukazovatele)	Zdroje a indikátory (overovania)	Predpoklady (podmienky a riziká)
Celkový CIEĽ				
Špecifické ÚČELY				
Výsledky VÝSTUPY				
Kľúčové AKTIVITY				
	Milníky:	Prostriedky:	Evalvačné zdroje:	Predpoklady pred spustením projektu:

- Zobrazte časovú postupnosť projektových činností navrhnutých v matici logického rámca edukačného projektu do prehľadného časového harmonogramu (vyberte si spôsob grafického znázornenia napr. úsečkové, sieťové grafy). Vyznačte kritickú cestu projektu, určte jej časovú dĺžku.
- Navrhňte komunikačnú maticu, ktorá by vám ako manažérovi/ke projektu sprehľadnila zoznam projektových úloh a uľahčila komunikáciu so zodpovednými osobami v projekte. Uveďte i postupy, ktorými by ste úlohy a zodpovednosť v projekte komunikovali.

KTO?	KOMU?	KEDY?/KDE?	ČO?	AKO?

### Použité zdroje

- Doležal, J. (2016). *Projektový management. Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha : Grada. 424 s. ISBN 978-80-247-5620-2.
- Hullová, D. a kol. (2005). *Projektový manažment: príprava projektov s použitím metodiky logického rámca*. Banská Bystrica : [Centrum vzdelávania neziskových organizácií](#). 155 s. ISBN 80-969309-7-4.
- Sikorová, M. (2019). *Naučte sa plánovať harmonogram projektu*. [online]. [cit. 2021-05-06]. Dostupné na: <https://www.projektove.sk/blog/naučte-sa-planovat-harmonogram-projektu>.
- Šviráková, E. (2011). *Dynamika projektu*. VerBUM. 144 s. ISBN 978-80-875-0007-1.
- Typical structure of a Logframe Matrix. (2014). In *Project Cycle Management Guidelines*. European Commission, Brussels. 149 s. [online]. Dostupné na: <https://projektoveriadenie.sk/wp-content/uploads/2020/06/PCM-logicky-ramec.pdf>.
- Všetečka, P. (2015). *Zadanie projektu Logický rámeček*. [online]. [cit. 2021-02-24]. Dostupné na: <https://projektoveriadenie.sk/zadanie-projektu-logicky-ramec/>.
- Zaušková, A. a kol. (2014). *Kreatívny projektový manažment*. Trnava : Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave. 192 s. ISBN 978-80-8105-555-3.

## 6 Administrácia edukačných projektov

### Obsah kapitoly

- Proces uchádzania sa o podporu projektovej žiadosti.
- Projektová žiadosť a projektové desatoro.
- Administrovanie projektovej výzvy.
- Schvaľovací proces, podpora alebo zamietnutie návrhu projektu.

### Edukačné ciele

- Oboznámiť sa s mechanizmom projektových výziev a uchádzaním sa o podporu projektu prostredníctvom projektovej žiadosti.
- Pochopiť vzťah medzi prípravnou fázou projektu a tvorbou projektovej žiadosti.
- Porozumieť projektovým požiadavkám kladeným na prípravu projektovej žiadosti a vedieť ich adekvátne aplikovať v procese uchádzania sa o podporu projektu.
- Osoviť si „know-how“ v projektovom desatoro na tvorbu projektovej žiadosti.
- Na základe navrhutej matice logického rámca vlastného edukačného projektu, časového harmonogramu a manažérskej matice komunikácie vytvoriť vlastnú projektovú žiadosť v projektovom formulári v súlade s očakávaniami a požiadavky vyzývateľa.

### Kľúčové termíny

Projektová schéma žiadosti, projektové desatoro, uchádzač o podporu, podporovateľ/schvaľovateľ projektu, administrátor projektu, konzultant projektu, schvaľovací proces, podpora/zamietnutie žiadosti/návrhu projektu.

Metodický sprievodca štúdiom kapitoly

Cieľom kapitoly je pochopiť vzťah medzi plánovaním projektu a jeho administráciou. Oboznámiť sa s procesom uchádzania sa o podporu plánovaného projektového zámeru. Orientovať sa v projektovom mechanizme uchádzania sa o podporu vyzývateľa. Osoviť si základné projektové poznatky a zručnosti v orientovaní sa v projektovej výzve, projektovej žiadosti a schéme. Porozumieť projektovým požiadavkám vyzývateľa a adekvátne ich aplikovať v procese žiadania o jeho podporu. Poznať parciálne súčasti projektovej žiadosti, tzv. projektové desatoro a „know-how“ tvorby písomnej projektovej žiadosti. Orientovať sa v projektovej schéme, vedieť získať a zabezpečiť potrebné administratívne úkony. Chápať význam zainteresovaných osôb v procese tvorby žiadosti o podporu projektu. Naplniť formálne a obsahové kritériá kladené na projektovú žiadosť. Vedieť samostatne a na čas administrovať vlastnú projektovú žiadosť.

Záver prípravnej etapy projektu je zacielený na požiadanie vyzývateľa o jeho podporu. Väčšina projektov je tvorená s cieľom reflektovať na aktuálnu projektovú výzvu a získať tak najmä finančnú alebo mediálnu podporu projektu u vyzývateľa a podporovateľa.

Manažér projektu sa stáva potenciálnym žiadateľom o podporu projektového návrhu na základe projektového zámeru a projektovej logickej matice, ktorú si vopred premyslel, navrhol a posluží ako báza pre písomnú žiadosť projektu.

Samotnému písaniu žiadosti predchádza už spomenutá správna voľba aktuálnej projektovej výzvy (3. kapitola) reflektujúcej aktuálnu politiku a manažment edukácie (2. a 4. kapitola) a zároveň korešpondujúcej so zámerom, cieľmi a plánovaním konkrétneho projektu (5. kapitola).

Samotná administrácia projektu pozostáva z:

- voľby adekvátnej projektovej výzvy (aktuálnej, programovo edukačne vhodnej),
- oboznámenia sa so základnými požiadavkami vyzývateľa (požiadavky výzvy),
- manažmentu úloh kľúčových a zainteresovaných osôb v tvorbe písomnej podoby žiadosti projektu (súhlas vedenia, ekonomické dáta, určenie administrátora projektu),
- obsahové naplnenie projektovej schémy (formulár žiadosti projektu),
- dodržanie formálnych náležitostí pri podávaní žiadosti (čas a potrebné súčasti žiadosti).

Samotná administrácia projektu predstavuje jednu z kľúčových etáp manažmentu projektu. Manažér v tejto fáze musí zabezpečiť manažment všetkých úloh tak, aby bola žiadosť včas a správne vyhotovená. Teda, aby bolo reálne, že projekt sa môže uchádzať o podporu u vyzývateľa.

Písomná žiadosť musí rešpektovať projektové požiadavky stanovené vyzývateľom, zväčša zverejnené ako súčasť projektovej výzvy. Ide najmä o kritériá určujúce:

- časové vymedzenie jednotlivých etáp projektu (termín podávania žiadostí, zverejnenie podporených projektov, realizácie projektových aktivít, ukončenia projektov),
- oprávnenosť žiadateľov,
- oprávnenosť aktivít,
- explicitné definovanie neoprávnených subjektov a aktivít v projekte,
- formu a spôsob administrácie projektových žiadostí.

Projektová žiadosť môže mať rôzne podoby. Formu a spôsob administrácie projektových žiadostí určuje vyzývateľ alebo zabezpečovateľ projektových výziev. Ide najmä o písomné vyplnenie projektovej žiadosti formou tabuľky, schémy, elektronického formulára.

Presne vymedzuje jednotlivé súčasti návrhu projektu, zväčša sa nejedná len o presne stanovenú štruktúru návrhu projektu, ale i o dodržanie formálnej úpravy žiadosti v predefinovanom formulári. Ten sa nachádza (alebo odkaz na formulár) zväčša hneď pri zverejnených požiadavkách projektu. V súčasnosti ide skôr o elektronickú podobu formulára.

Takto vypracovaná žiadosť musí obsahovať všetky potrebné obsahové náležitosti (každá položka vyplnená podľa projektových požiadaviek (musí obsahovať potrebné prílohy a pod.), ale zároveň i formálnych požiadaviek (typ písma, rozlíšenie obrazových príloh, dodržanie času odoslania a pod.). Pri administrovaní projektu prostredníctvom pošty je rozhodujúci dátum poštovej pečiatky na obálke, pri elektronickom odosielaní presný čas odoslania dokumentu, treba brať do úvahy preťaženie systému pri odosielaní žiadosti na poslednú chvíľu!

Projektová žiadosť zväčša obsahuje nasledujúce položky:

- *názov projektu* (mal by byť výstižný a zaujať podporovateľa i laickú verejnosť);
- *krátka anotácia* (ide o stručné zverejnenie projektového zámeru);
- *informácie o predkladateľovi* (charakteristika žiadateľov projektu, fyzickej osoby, organizácie, inštitúcie, zariadenia, firmy, podniku...);
- *cieľová skupina* projektu (primárna/sekundárna skupina, pre ktorú sa žiada podpora);
- *informácie o zainteresovaných subjektoch* (spolupracujúce subjekty, partneri projektu);
- *projektová oblasť* (často korešpondujúca so špecifickou projektovou podtémou/oblasťou);
- *hlavný a čiastkové ciele* projektu (podľa SMARTi prícipov);
- *aktivity* projektu (ich časový harmonogram s príslušnými úlohami zoskupenými do mílnikov/etáp v implementačnej fáze projektu);
- *predpokladané náklady, fundraising* (požadované zdroje od podporovateľa, spolufinancovanie, podrobný finančný rozpočet, uvedenie nehmotných zdrojov potrebných na realizáciu projektu napr. lektorov);
- *stratégie evaluácie* (spôsob monitoringu v počiatočných, priebežných a záverečných fázach projektu napr. záverečná správa o zrealizovanom projekte, priebežná finančná správa...);
- *celková udržateľnosť* projektu (spôsob diseminácie, propagácie, nadviazania v ďalšej projektovej činnosti);
- *krátkodobé a dlhodobé dopady* projektu (na zmeny v legislatíve, kvalitu života a edukácie v regióne, úspešnej inklúzii cieľovej skupiny a pod.);
- *prílohová časť* projektu požadovaná vyzývateľom (súhlas riaditeľa školy, odpis z registra trestov, údaje o účte a pod.) alebo doplnená uchádzačom o podporu (ilustračné foto z doterajšej činnosti v zariadení, doklady o predchádzajúcej úspešnej projektovej činnosti).

Na adekvátne vyplnenie projektového formulára (najmä pri náročnejších edukačných projektoch) sa zvyknú počas projektových výziev ponúkať zo strany programových agentúr i tzv. školenia (stretnutia, webináre) s usmerneniami a odporúčaniami, ako vytvoriť projektovú žiadosť. Ide najmä o vyjasnenie si oprávnených a neoprávnených požiadaviek medzi vyzývateľom a žiadateľom. Napĺňanie jednotlivých položiek projektovej žiadosti vyžaduje skúsenosti s projektovou činnosťou a s projektovým manažmentom, každá oblasť má svoje „know-how“, ktoré je možné získať v dobrovoľníckej oblasti, počas praxe, stáže v zariadení, ktorá projektovú činnosť vykonáva, ale i prostredníctvom univerzitného štúdia či ďalších foriem vzdelávania. K niektorým výzvam, ktoré sa týkajú dlhodobých, niekoľko rokov trvajúcich, edukačných programov, sa vyváraajú i tzv. príručky pre žiadateľa o poskytnutie dotácie v rámci programu, niekedy nazývané i manuál žiadateľa (príklad 9).

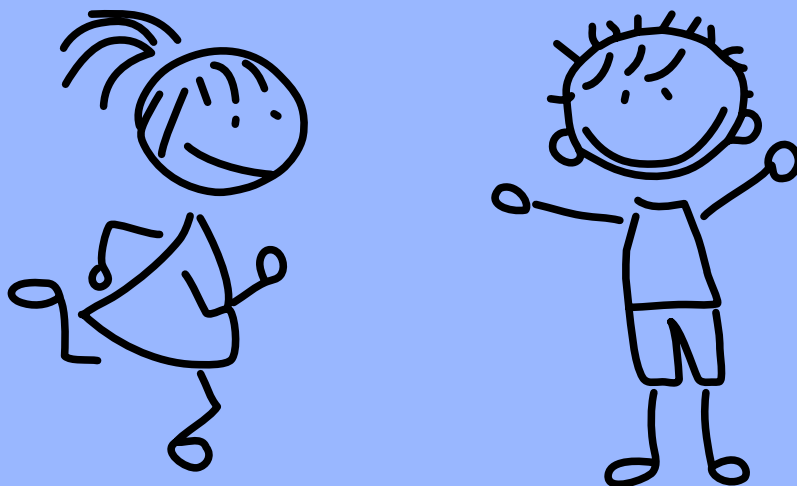
*Príklad 9: Manuál k projektovej výzve.*



## Manuál k výzve

# „Spolu úspešnejší 2“

(zima + jar 2022)



(Zdroj: <https://www.minedu.sk/data/att/21430.pdf>.)

Pri tvorbe písomnej žiadosti projektu sa odporúča vychádzať z logickej plánovacej matice. Preto skôr, ako sa rozhodneme požiadať o podporu vlastného projektu, mali by sme v rámci jeho prípravnej fázy zodpovedať na základné otázky, väčšinu z nich sme si pri tvorbe matice logického rámca už kládli:

- Žiadateľ a manažment projektu. Kto sme? Kto tvorí náš projektový tím?
- Rámec projektu. Čo? Čo chceme dosiahnuť? Čo bude výsledkom nášho projektu?
- Cieľ projektu. Prečo? Prečo to chceme realizovať? Čo sa zmení?
- Cieľová skupina. Pre koho? Pre koho sa realizuje projekt? Ovplyvní aj niekoho ďalšieho?
- Stratégia a manažment projektu. Ako? Čo presne musíme urobiť, aby sme splnili úlohy?
- Časový harmonogram. Kedy? Kedy sa projekt začína, kedy končí, kedy sa realizujú úlohy?
- Projektové aktivity a úlohy. Kam? Z ktorých konkrétnych aktivít a úloh je plánovaný projekt? Kam smeruje táto činnosť? Ktoré výstupy sa z nich očakávajú?
- Kontextové podmienky projektu. Kde? Za edukačných podmienok – politických, právnych, kultúrnych, spoločenských? Na ktorom mieste?
- Zainteresované subjekty projektu. S kým? Ktorí sú kľúčoví partneri projektu? Ktorí sú realizátormi jednotlivých aktivít projektu?
- Projektové prostriedky. S čím? Čo všetko potrebujeme na realizáciu projektu?
- Projektové náklady. Za koľko? Koľko nás to bude celé stáť?
- Projektové zdroje. Odkiaľ? Požadujeme celé krytie zdrojov od podporovateľa? Plánujeme spolupodieľať sa na získavaní zdrojov? Máme nejaké vlastné zdroje? Náš fundraising?
- Trvalá udržateľnosť projektu. Čo potom? Aký bude dopad projektu? Ako o tom budeme informovať? Ako prebehne jeho diseminácia? Počítame s ďalším nadväzujúci projektom?

### 6.1 Projektové desatoro

Formulár žiadosti posudzujú poverení administrátori programov a projektových výziev, pričom ich obsah a štruktúra je v každom programe je iná. Žiadateľom o podporu slúži najmä na to, aby mohli potenciálnym budúcim podporovateľom a sponzorom deklarovať vlastné myšlienky projektu s jasným, logickým, presvedčivým a zrozumiteľným spôsobom. Viacerí autori Miháliková (2003), Repková (2008) nazývajú tieto štandardné položky projektových schém „Desatoro“ projektovej žiadosti.

Pri tvorbe jednotlivých položiek projektovej žiadosti je vhodné vychádzať z osvedčených, skúsenostami overených, princípov projektových manažérov, tzv. „know-how“ v desatore projektu.

1. (KTO?)

## Žiadateľ projektu

Krátke predstavenie žiadateľa, teda organizácie, inštitúcie, zariadenia, podniku, firmy. Potrebne uviesť právny status, deklarovat oprávnenosť uchádzať sa o podporu projektu v oblasti edukácie, teda opísať poslanie a funkciu uchádzača v tejto oblasti. Opísať, čo všetko už na tomto poli majú žiadatelia úspešne zrealizované. Je vhodné uviesť zainteresované subjekty projektu, projektový tím, kľúčové a spolupracujúce projektové subjekty, vrátane expertov, spĺňajúce oprávnené požiadavky na uchádzača o podporu stanovené v projektových požiadavkách vyzývateľa.

### 2. (ČO?)

#### Názov projektu a jeho ciele

Názov projektu by mal byť výstižný a korešpondovať s tým, na čo je zameraný. Môže mať i symbolický význam, prípadne ak je príliš dlhý, je možné využiť akronym (skratka jeho názvu).

Pri stanovovaní hlavného cieľa, prípadne čiastkových cieľov, treba využívať SMARTi princípy. Z logickej matice sa čerpá z položiek, v ktorých je uvedený účel a konkretizácia projektu. Treba uviesť, na ktorú programovú prioritu, resp. viac priorít programu, sa edukačný projekt svojimi cieľmi viaže.

### 3. (KEDY?)

#### Trvanie projektu

V každej žiadosti je potrebné presne stanoviť, kedy navrhovaný edukačný projekt plánujeme začať a kedy ukončiť. Je potrebné sledovať, či stanovené termíny korešponujú s projektovými kritériami, pretože projekt môže byť podporený len v stanovenom časovom rozpätí. Pri tvorbe časového harmonogramu jednotlivých aktivít vychádzame z *harmonogramu úloh, komunikačnej matice manažéra a kritickkej cesty projektu*. Počas implementácie projektu počítame s časovými korekciami, ktoré vopred musí povoliť podporovateľ.

### 4. (KOMU?)

#### Cieľová skupina

Pre koho sa bude projekt realizovať, je kľúčovou otázkou v edukačných projektoch. Predstavuje hlavnú motiváciu, kvôli ktorej edukačný projekt chceme realizovať. Zisťovanie potrieb primárnej cieľovej skupiny rozhoduje i pri tvorbe projektového zámeru, cieľoch a celkovom plánovaní projektu. Preto je vhodné uviesť i tieto prvotné analýzy potrieb cieľových skupín. Následne zmapovať presný počet priamej (primárnej) cieľovej skupiny s uvedením špecifik relevantných pre projektové ciele. V projektových žiadostiach je potrebné uvádzať i nepriame (sekundárne) cieľové skupiny, v ktorých sa uvádza len potenciálny počet osôb priamo ovplyvnených realizáciou projektu. Vo vzťahu k nepriamym cieľovým skupinám explicitné uvedenie počtu nie je možné, identifikuje sa skôr typ užívateľa efektov.

### 5. (PREČO?)

#### Východisková situácia/analýza situácie

Pri tvorbe žiadosti je táto oblasť kľúčová pre samotného vyzývateľa, ktorého je dôležité presvedčiť o potrebe a dôležitosti podpory projektu. Zároveň táto časť žiadosti býva medializovaná a propagovaná i v prípade, že má o podpore rozhodnúť napr. oslovená verejnosť. V tejto časti je potrebné vychádzať z počiatočných analýz v zámeroch projektu (účel, zdroje, čas), uviesť východiskový stav, dôvody potreby realizácie projektu. Dôležité je vychádzať zo znakov projektu – inovatívnosť, jedinečnosť, nutnosť riskovať, experimentovať, inovovať. Argumentácie vyplývajúce z týchto analýz by mali presvedčiť vyzývateľa o tom, aby bol projekt schválený.

### 6. (AKO?)

#### Postup a opis aktivít

V tejto časti vychádzame z plánovania výstupov a aktivít, ktoré sme si naplánovali v matici logického rámca. V každej projektovej žiadosti musí byť jasné, aké sú očakávané výsledky/výstupy projektu. Väčšinou sa dajú priamo kvantifikovať, v iných prípadoch nie je priama kvantifikácia úplne možná. Vhodným nástrojom na dosiahnutie očakávaných výstupov projektu je uvedenie plánovaných edukačných aktivít v projekte. V rámci prípravnej fázy sa v matici logického rámca uvádzajú spravidla názvy aktivít len rámcovo. Podrobnejšie sa špecifikujú až po schválení projektu na základe úloh, ktoré plnia realizátori (lektori) jednotlivých edukačných aktivít.

### 7. (KAM?)

#### Priestorový plán a časový harmonogram

S opisom aktivít projektu súvisí i plánovanie priestoru a času v projekte. Okrem celkového plánovania termínu implementácie projektu ide najmä o informácie o miestach realizácie a časovom harmonograme uskutočňovania jednotlivých aktivít. Rovnako, ako pri popise aktivít, k podrobnej špecifikácii časového a priestorového harmonogramu sa spravidla pristupuje až po schválení podpory projektu. V projektovej žiadosti vyzerá dôveryhodnejšie, ak má manažér vopred premyslený scenár jednotlivých aktivít, ktorý si počas prípravnej fázy projektu graficky znázornil v niektorom zo zobrazovacích schém a vopred si pripravil komunikačnú maticu úloh. Po schválení projektu tak môže efektívne manažovať implementáciu jednotlivých aktivít na vybranom mieste v požadovanom časovom slede.

### 8. (S KÝM?)

#### Ludské zdroje

Zároveň je určitým znakom profesionality manažéra projektu, ak vie v projektovej žiadosti uviesť i zoznam všetkých, ktorí budú realizáciu aktivít v projekte zabezpečovať (nie menovite, ale z hľadiska a počtu a kvality, teda stanovenie požadovaných kritérií na lektorov a expertov v projekte). V projektovej žiadosti sa okrem týchto osôb zároveň uvádzajú všetky zainteresované subjekty v projekte (externé spolupracujúce subjekty, interní spolupracujúci, dočasní participujúci na projekte, kľúčové osoby projektu). V projektovej žiadosti je najdôležitejšie napísať meno projektového/u manažéra/ky, ktorí sú po schválení podpory pre projekt zodpovední za celý jeho manažment.

## 9. (ZA KOĽKO?)

### Rozpočet a spolufinancovanie

V projektovej žiadosti sa vždy vyžaduje uvedenie všetkých nákladov potrebných na realizáciu projektu. Vo formulári sa zvyčajne nachádza aj striktná schéma na transparentné uvádzanie požadovaných zdrojov, ktoré uchádzač o podporu žiada od vyzývateľa. Zároveň sa väčšine súčasných projektov nejedná o grantové schémy, ale o určitú spoluúčasť žiadateľa pri zabezpečovaní zdrojov. Preto sa v tejto časti žiadosti od manažéra projektu očakáva i definovanie fundraisingových postupov pri zabezpečovaní vlastných zdrojov v príprave a implementácii projektu (2 %, 3 % z daní, sponzorstvo, vzdanie sa lektorského v prospech spoluúčasti a pod.). Vo formulári žiadosti sa zväčša uvádza rozpis nákladov podľa naplánovaných aktivít a tiež predpokladaný rozpočet projektu. Manažér projektu by mal v tejto časti, pokiaľ nemá na túto úlohu potrebné ekonomické vzdelanie, spolupracovať s manažérom financií v projekte (napr. ekonómka OZ, mzdárka školy a pod.).

## 10. (AKO ĎALEJ?)

### Trvalá udržateľnosť výsledkov projektu

O udržateľnosti projektu treba uvažovať už pri podávaní žiadosti. Zároveň je potrebné uvažovať o celkovom dopade projektu nie len na primárnu cieľovú skupinu, ale i napr. legislatívu, región, kvalitu života sekundárnych skupín projektu a pod. V plánovaní projektu je potrebné premýšľať o nadväznosti na úspešne zrealizovaný projekt ďalšou projektovou činnosťou v budúcnosti. Dôležitou úlohou manažéra je zabezpečiť propagáciu a medializáciu projektu (napr. v regionálnej TV) a najmä jeho následnú disemináciu (napr. v rámci celej školy, do iných škôl regiónu, ako inovačný národný projekt). Celkový ohlas laickej i odbornej verejnosti je zároveň indikátorom úspešnosti projektu a motiváciou na pokračovanie v tvorbe ďalších edukačných aktivít.

V závislosti od technickej povahy oblasti, dostupného rozpočtu a očakávaného počtu návrhov môže postup podávania žiadostí zahŕňať jednu alebo dve fázy. V jednofázovom postupe (podľa Európskej Komisie, 2021) treba podať úplnú žiadosť na začiatku procesu. V dvojfázovom postupe sa najskôr vyžaduje podanie počítačného súhrnného návrhu. Ak sa projektový návrh dostane do užšieho výberu, je v druhej fáze manažér projektu vyzvaný, aby predložil úplnú žiadosť. Vždy je potrebné, aby si pozorne prečítal usmernenia k príslušnej výzve. Predtým, ako sa odovzdá žiadosť, je potrebné skontrolovať, či spĺňa kritériá a požiadavky oprávnenosti. Podmienky oprávnenosti sa nachádzajú v požiadavkách výzvy alebo v podrobných usmerneniach (najmä pri projektoch EÚ) stanovených k výzve. Pre každú výzvu sú stanovené osobitné kritériá (príklad 10).

Pred predložením návrhu/žiadosti je často potrebné zaregistrovať sa, či už ako fyzická alebo právnická osoba. V elektronickom formulári je zväčša postup vopred predefinovaný, prípadne v náročnejších výzvach je spôsob ako postupovať uvedený v spomínaných v usmerneniach.

Príprava návrhu žiadosti o podporu a jeho administrácia je časovo náročný proces. Manažér projektu na to musí myslieť a vyhradiť si na túto úlohu dostatok času v plánovaní projektu, aby stihol úlohu dokončiť pred konečným termínom odovzdania žiadosti uvedeným vo výzve.

Musí si preštudovať všetky dokumenty a vzorové formuláre (potrebné prílohy) priložené v projektovej výzve (požiadavky výzvy), ktoré musí v administrácii projektového zámeru predložiť. Ak ich dôsledne nedodrží, schvalovateľ žiadostí ich môže vylúčiť ako neprípustné.

Aby sa žiadosť mohla ďalej posúdiť, musí byť:

- predložená načas (pred konečným termínom uvedeným vo výzve) prostredníctvom poštového/elektronického systému predkladania návrhov,
- kompletná spolu s príslušnými administratívnymi formulármi, opisom návrhu a všetkými podpornými dokumentmi uvedenými vo výzve.

Až po splnení formálnych kritérií zväčša schvalovateľ pristupuje k štúdiu obsahových parametrov projektovej žiadosti, ktoré pri špecificky orientovaných projektových výzvach postupujú minimálne dvom expertom pre zvolenú oblasť. Tí nezávisle posúdia kvalitu plánovaných projektov a prostredníctvom vopred vytvoreného posudzovacieho systému posúdia návrh projektu (zväčša počtom bodov v jednotlivých položkách). Projektové žiadosti sa tak dostanú do určitého poradí, na jeho základe sa stanú úspešnými alebo neúspešnými uchádzačmi projektovej výzvy.

*Príklad 10: Formálne a obsahové požiadavky v grantovej výzve na projektovú žiadosť.*

#### Nadácia Orange

<https://nadaciaorange.egrant.sk/>

8. ročník programu ponúka základným a stredným školám a mimovládny neziskovým organizáciám príležitosť uchádzať sa o finančnú podporu inovatívnych projektov tematicky zameraných na tri oblasti:

1. rozvoj digitálnych zručností pedagógov a ich využívanie v pedagogickej praxi,
2. rozvoj digitálnych zručností žiakov a študentov v rámci rôznych vyučovacích predmetov,
3. rozvoj digitálnej bezpečnosti a zodpovedného správania sa v online priestore, prevencia rôznych rizík digitálneho sveta, rozvoj kritického myslenia.

O podporu sa môžu uchádzať:

**Pedagógovia a odborní zamestnanci základných a stredných škôl** – špeciálnych, štátnych, súkromných a cirkevných škôl,

**mimovládne organizácie pôsobiace v oblasti vzdelávania** a spolupracujúce na projekte s jednou alebo viacerými školami na Slovensku – občianske združenia, nadácie, neziskové organizácie, neinvestičné fondy.

Grantový program nie je určený pre základné umelecké školy a pre centrá pedagogicko-psychologického poradenstva a prevencie. Do grantového programu môže jedna škola alebo mimovládna nezisková organizácia predložiť **iba jeden projekt**. Finančnú podporu na jeden projekt nie je možné kumulovať predložením rovnakého projektu dvomi rôznymi subjektmi.

Časový harmonogram:

27. september 2021 – otvorenie grantového programu,

3. november 2021 do 23:59 – uzávierka prijímania projektov,

4. november – 24. november 2021 – hodnotenie projektov odbornou nezávislou hodnotiacou komisiou a schválenie projektov Správnou radou Nadácie Orange,

25. november 2021 – zverejnenie výsledkov hodnotiaceho procesu na [www.nadaciaorange.sk](http://www.nadaciaorange.sk),

december 2021 – 15. jún 2022 – realizácia podporených projektov 30. júna 2022 – predloženie záverečnej a finančnej správy z projektu.

Do grantového programu budú projekty prijímané **len v elektronickej forme** prostredníctvom online systému egrant, ktorý obsahuje návod na registráciu a vyplnenie žiadosti.

Nová registrácia do online systému je povinná pre tých predkladateľov, ktorí sa o finančnú podporu cez systém egrant uchádzali pred rokom 2018 alebo sa o podporu v Nadácii Orange uchádzajú po prvýkrát.

V prípade podpory projektu uzavrie Nadácia Orange zmluvu o poskytnutí finančného príspevku **so školou alebo mimovládnu neziskovou organizáciou**. Osoba zodpovedná za projekt v stanovenom termíne predloží prostredníctvom elektronického formulára záverečnú obsahovú a finančnú správu o realizácii projektu a fotografie z realizovaných aktivít.

Manažment administrácie edukačných projektov má byť v súlade s požiadavkami vyplývajúcimi z programovania edukácie, ktoré sa premietajú do požiadaviek stanovených v projektových výzvach. Písomná žiadosť projektu by mala byť v súlade s požiadavkami vyzývateľa a plánom vlastného edukačného projektu. Pri vyplňaní projektového formulára sa odporúča vychádzať z logickej matice projektu, tá v prípravnej fáze projektu slúži na definovanie cieľov, výstupov, výsledkov, aktivít a zdrojov projektu. Tieto sa požadujú uviesť vyzývateľovi aj v písomnej projektovej žiadosti, ustálenej schémy označovanej ako projektové desatoro. Rovnako tak je vhodné, ak sa sociálny pedagóg na pozícii manažéra opiera pri vyplňaní projektovej schémy o vopred stanovený harmonogram úloh a časový plán činností, pri ktorých v príprave využil vhodné zobrazovacie postupy ako i komunikačnú maticu úloh. Pri vyplňaní formulára žiadosti o podporu projektu je vhodné poznať overené „know-how“ z hľadiska projektového desatora pri tvorbe jednotlivých častí písomnej žiadosti projektu.

### Otázky a úlohy

1. Uvedte aktérov procesu uchádzania sa o podporu projektového zámeru.
2. Vymenujte z ktorých častí pozostáva administrácia projektu.
3. Určte otázky, ktoré si žiadateľ kladie pri tvorbe projektovej žiadosti, pokúste sa identifikovať odpovede z logickej matice projektu.
4. Objasnite ktorých odporúčaní sa môže manažér/ka projektu držať pri vyplňaní projektového formulára.

### Cvičenie:

1. Identifikujte všetky požiadavky, ktoré sa viažu k zvolenej projektovej výzve a zosúlaďte ich s logickým rámcom projektu. Požiadavky skopírujte do úlohy a vyznačte potrebné korekcie v logickom rámci, harmonograme aktivít a komunikačnej matici.
2. Vyhľadajte a preštudujte si formulár projektovej žiadosti (skopírujte do úlohy). Na základe princípov projektového desatora si premyslite, ako budete pri administrácii postupovať.
3. V súlade s požiadavkami/kritériami výzvy doplňte tie časti projektovej žiadosti/formulára/schémy, ktoré sme si už osvojili v predchádzajúcich cvičeniach (Kto? Čo? Kedy? Komu? Prečo? Ako?).

### Použité zdroje:

Miháliková, J. (2003). *Pripravme si miestny projekt*. Bratislava : Iuventa. 35 s. [online]. [cit. 2021-01-12]. Dostupné na: ([https://www.iuventa.sk/files/documents/Dokumenty%20pre%20stranku/Subory/Publikacie/29-BROCHPripravme\\_si\\_miestny\\_projekt.pdf](https://www.iuventa.sk/files/documents/Dokumenty%20pre%20stranku/Subory/Publikacie/29-BROCHPripravme_si_miestny_projekt.pdf)).

Repková, K. (2008). *Sociálne programovanie a projektovanie (nielen) v sociálnej oblasti*. Bratislava : Epos. 78 s. ISBN 978-80-8057-781-0.

*Manuál k výzve „Spolu úspešnejší 2“ (Zima + jar 2022)*. Plán Obnovy. Ministerstvo školstva vedy, výskumu a športu SR. [online]. [cit. 2022-02-22]. Dostupné na: (<https://www.minedu.sk/data/att/21430.pdf>).

*Postup podávania žiadostí*. Európska komisia. [online]. [cit. 2021-09-22]. Dostupné na: ([https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/funding/how-apply/application-process\\_sk](https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/funding/how-apply/application-process_sk)).

## 7 Získavanie zdrojov pre edukačné projekty

### Obsah kapitoly

- Zdroje v projektovom manažmente.
- Finančný manažment projektu.
- Fundraising v edukačných projektoch.
- Crowdfunding a kampaň.

### Edukačné ciele

- Oboznámiť sa potrebou a mechanizmom získavania potrebných zdrojov v projektovom manažmente.
- Pochopiť význam finančného manažmentu vo všetkých fázach projektového manažmentu.
- Porozumieť projektovým požiadavkám vo vzťahu k získavaniu potrebných zdrojov v edukačnom projekte.
- Osvojiť si rôzne možnosti získavania zdrojov (grant, spolufinancovanie, fundraising, crowdfunding) v projektovom manažmente.
- Na základe požiadaviek vyzývateľa a vlastného plánovania edukačného projektu vrhnúť vhodný spôsob získavania zdrojov na jeho realizáciu.

## Kľúčové termíny

Projektové náklady, získavanie a čerpanie projektových zdrojov, rozpočet projektu, finančný manažment, grant, spolufinancovanie, fundraising, crowdfunding, kampaň.

Metodický sprievodca štúdiom kapitoly

Cieľom kapitoly je pochopiť vzťah medzi plánovaním projektu a získaním potrebných zdrojov. Oboznámiť sa s procesom financovania naplánovaného edukačného projektu. Zorientovať sa vo finančnom manažmente projektu. Osvojiť si základné projektové poznatky a zručnosti v čerpaní zdrojov naprieč etapami projektu. Porozumieť projektovým požiadavkám vyzývateľa a adekvátne ich aplikovať v procese zabezpečovania potrebných projektových zdrojov. Poznať rôzne alternatívy pri získavaní zdrojov a ich adekvátne čerpanie (grant, spolufinancovanie, fundraising, crowdfunding). Oboznámiť sa s projektovou časťou žiadosti slúžiacou na získanie a zabezpečenie potrebných zdrojov. Ako manažér/ka projektu byť súčinný s manažérom financovania projektu. Chápať význam kľúčových zainteresovaných osôb v procese získavania potrebných zdrojov. Naplniť formálne a obsahové kritériá kladené na financovanie projektu. Vedieť administrovať spôsob zabezpečenia zdrojov v projektovej žiadosti, čerpať zdroje v procese implementácie a evalvovať hospodárenie so zdrojmi v záverečnej finančnej správe projektu.

Ku kľúčovým kompetenciám sociálneho pedagóga radíme najmä edukatívnu a reedukatívnu, poradenskú, sociálno-edukačne-diagnostickú a prognostickú kompetenciu, ďalej kompetenciu sociálno-výchovnej prevencie, intervencie a terapie, organizačno-manažérsku, evalvačnú, administratívnu a kooperačnú kompetenciu, komunikačnú kompetenciu, sociálnu, ale i (re)socializačnú kompetenciu, integračno-kompenzačnú a facilitátorskú kompetenciu, sociálne a výchovne rehabilitačnú kompetenciu, kompetenciu sociálno-pedagogického výcviku a vedeckovýskumnú kompetenciu. Práve vďaka týmto kompetenciám dokáže sociálny pedagóg koordinovať a realizovať ciele projektu, byť súčasťou tímu daného projektu a posúvať ho správnym smerom vpred (Határ, 2010).

Kraus (2008) hovorí o sociálnom pedagógovi ako o odborníkovi vybavenom teoreticky, prakticky a koncepcne na výchovné pôsobenie všade tam, kde prispieva k formovaniu zdravého spôsobu života, predovšetkým, kde prostredie jednotlivca/skupín pôsobí deštruktívnym či nekreatívnym spôsobom v uspokojovaní potrieb, a to v dvoch rovinách:

- priama sociálno-výchovná činnosť v smere profylaxie alebo kompenzácie,
- manažérska sociálno-pedagogická činnosť v inštitučných oblastiach: organizačnej, koncepcnej, metodickej, vzdelávacej (konštrukcia projektov a pod.).

Medzi základné kompetencie sociálneho pedagóga, ktoré môže využiť pri sociálnom projektovaní Bakošová (2008) uvádza, že v praktickej činnosti organizuje, plánuje a metodicky usmerňuje činnosť v zariadeniach. Je tvorcom vzdelávacích projektov pre deti, mládež, dospelých, rodičov, jednotlivcov, skupiny či komunity.

Projektová činnosť za radí medzi najvýznamnejšie nástroje riešenia sociálno-edukačných výziev. Súčasťou projektového manažmentu, ktorý spadá do kompetencií sociálneho pedagóga je i zabezpečenie zdrojov na realizáciu edukačných projektov. Sociálny pedagóg sa v rámci svojej praxe čoraz častejšie ocitá v pozícií, v ktorej je súčasťou projektu ako člen manažmentu (Kamarášová, 2009).

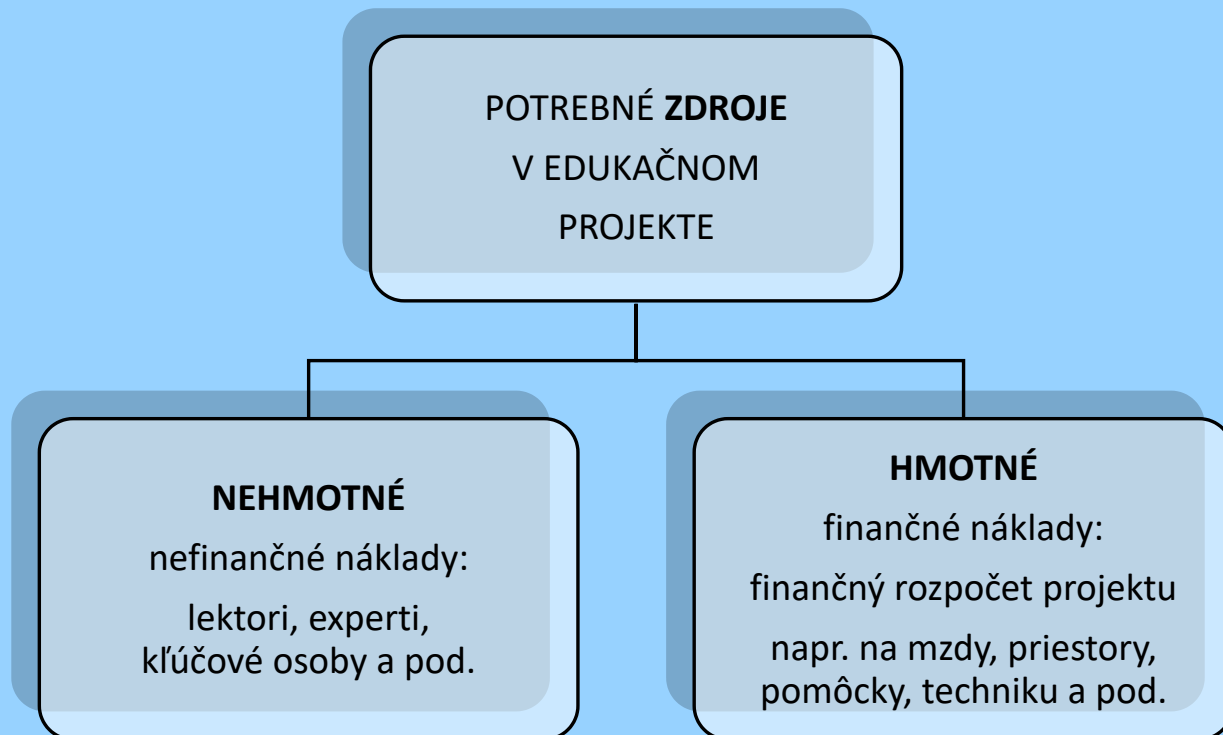
Zdroje, ktoré sú dôležité na dlhodobú udržateľnosť organizácie, úzko súvisia s tými projektovými. Zväčša sa delia na:

- *finančné* – najčastejšou metódou získavania finančných zdrojov je podávanie projektových žiadostí s cieľom získať podporu napr. prostredníctvom grantu. Ďalšou metódou na získavanie finančných prostriedkov je aj oslovenie individuálnych darcov a firiem alebo získanie prostriedkov samofinancovaním.
- *ľudské* – teda ľudia, ktorí sa podieľajú na činnosti organizácie, na jej projektoch. Patria sem všetci platení zamestnanci, dobrovoľníci, externí pracovníci (konzultanti, supervízori, školitelia), sympatizanti, ľudia, ktorí svojou činnosťou môžu pomôcť organizácii.
- *materiálne* – ide o materiálno-technické vybavenie (počítače, kancelárske zariadenie, pomôcky na tréning, vybavenie interiéru, nábytok, nástroje do dielni, farby, papier a iné pomôcky). Pomôcť môžu individuálni darcovia, firmy, veľké podniky prostredníctvom darovania už vyradeného technického vybavenia alebo materiálu.
- *informačné* – patria sem všetky informácie a myšlienky v knihách, dokumentoch, filmoch, výskumných správach, vzdelávanie pracovníkov, stáže, exkurzie v príbuzných organizáciách.

Na realizáciu každého edukačného projektu potrebuje mať sociálny pedagóg (ako manažér projektu) nevyhnutne zabezpečené potrebné zdroje. Tie v najvšeobecnejšej rovine delíme na (schéma 11):

- Nehmotné/nefinančné náklady: lektori, experti, kľúčové osoby, a pod.
- Hmotné/finančné náklady: finančný rozpočet projektu napr. na mzdy, priestory, pomôcky, edukačná technika, a pod.

Schéma 11: Zdroje v edukačnom projekte.



S realizáciou projektov sú spojené náklady, najčastejšie spojené s potrebným finančným krytím. Nedostatok financií je i najčastejším dôvodom hľadania projektovej výzvy. Projekt môže byť financovaný z vlastných zdrojov, z cudzích zdrojov alebo môže mať podporu z verejných zdrojov a zdrojov Európskej únie. Ide o rôzne formy financovania projektov:

- Inštitucionálne financovanie (vysoká škola, Slovenská akadémia vied);
- Súťažné financovanie (štátne programy, otvorené výzvy bez tematického obmedzenia, špeciálne výzvy na predkladanie projektov);
- Štrukturálne fondy Európskej únie (napr. operačný program Vzdelávanie);
- Medzinárodná a medziregionálna spolupráca a financovanie projektov;
- Financovanie výskumu a vývoja z verejných zdrojov;
- Medzinárodné financovanie.

Finančná podpora sa môže získať aj zo zdrojov nadačných fondov prostredníctvom grantových programov. Oblasť podpory si určujú jednotlivé nadácie individuálne.

Projektový/á manažér/ka by preto mal/a disponovať potrebnými poznatkami z oblasti finančného manažmentu, aby vedel/a posúdiť, do akej miery dokáže plánovanie, získavanie a využívanie zdrojov zvládnuť sám/a, či je potrebné do procesu manažovania edukačného projektu zapojiť i experta pre oblasť získavania a čerpania zdrojov v projekte. Zväčša ide o profesiu v širokom slova zmysle tzv. *fundraisera/ky* či profesijných špecializácií, ako napr. *ekonóma/ky*, *mzdár/ka*, *finančného/ej manažér/ky projektu*, *crowdfundera/ky* a pod. (príklad 11).

Samotný finančný manažment zahŕňa procesy zaoberajúce sa plánovaním, organizovaním, riadením a kontrolou financií a finančných procesov v projekte. Finančný manažment projektu je preto možné chápať veľmi široko a je možné si pod týmto pojmom predstaviť čokoľvek, čo sa týka riadenia financií projektu. Finančný manažment musí podľa Kráľoviča – Vlachynského (2006, s. 16–18) plniť funkcie na:

- *získavanie potrebného kapitálu;*
- *prispievanie k efektívnej alokácii a využívaniu kapitálu;*
- *rozdeľovanie finančných výsledkov;*
- *evídovanie a analyzovanie priebehu finančných procesov.*

Manažment financií má svoje podprocesy, ktoré poukazujú na skladbu procesu a nadväzuje na seba potrebnými procesnými aktivitami. Podľa Šobáňovej (2010) za každou aktivitou je niekto zodpovedný. Projektový manažér musí zabezpečiť tieto procesy finančného manažmentu (ak je potrebné):

- *Finančné plánovanie:* stanovenie pravidiel na tvorbu rozpočtu, tvorbu návrhu rozpočtu, schválenie rozpočtu, vypracovanie rozpočtu, rozpočtové opatrenia;
- *Finančné analýzy a správy:* stanovenie pravidiel kontroly rozpočtu, kontrola čerpania rozpočtu, spracovanie analýzy čerpania rozpočtu;
- *Nakladanie s finančnými aktivitami:* plánovanie peňažných tokov, realizácia bezhotovostných úhrad, realizácia hotovostných úhrad;
- *Účtovnú agendu:* účtovný prípad, poskytovanie informácií, inventarizáciu majetku a záväzku, účtovná evidencia majetku;
- *Daňovú agendu:* daňový prípad, vyhodnotenie daní, daňová evidencia majetku;
- *Finančný audit:* stanovenie pravidiel kontroly účtovníctva, vykonávanie kontroly účtovníctva.



Ak manažér projektu nemá požadované vzdelanie na tieto úkony, v rámci personálneho manažmentu zabezpečí takéhoto člena projektového tímu a poverí ho požadovanými projektovými úlohami v oblasti finančného manažmentu.

V priebehu manažovania projektu je nevyhnutné mať nielen zdroje (napr. finančné prostriedky) v správnom čase na správnom mieste, no tiež je podstatné predísť vzniku *nadbytočných nákladov*. Hlavnými podkladmi na tvorbu finančného plánu, ktorý slúži práve na predchádzanie plytvania finančnými zdrojmi, je odhad nákladov a rozpočet (Máchal a kol. 2015, s. 21).

Príklad 11: Identifikovanie potrebných zdrojov v projekte.

Od	Do	Aktivita	Prostriedky
5-2022	10-2022	Prípravné a hodnotiace stretnutia	Občerstvenie
7-2022	9-2022	Verejné športovanie	Skákacie vrecia, balančný kužel, bungee jumper, megatunel, krúžky, švihadlo, trampolína, skákací riečny kameň, balančné lano, spoločná stavba veže, kriket, občerstvenie
8-2022	8-2022	Deň bublín	Občerstvenie
7-2022	9-2022	Propagácia projektu	Tlač plagátov
11-2022	11-2022	Vyúčtovanie projektu, záverečná správa	Občerstvenie, Účtovník

(Vypracované cvičenie 1 študentkou v kurze Manažment edukačných projektov.)

Vo väčšine súčasných projektových výzvach sa očakáva určitá forma spolufinancovania. Spolufinancovanie projektov sa označuje i anglickým pojmom *matching* (spájanie, združovanie) a projekty, na ktoré sa vyžaduje finančná alebo nefinančná spoluúčasť žiadateľa, označujeme ako *matchingové* projekty.

Pri tvorbe a získavaní potrebných zdrojov v projekte sa podľa Radkovej (2005, s. 60–61) využívajú nasledujúce formy „zdrojovania“:

- Členský príspevok: finančný obnos, ktorým členovia jednotlivci alebo organizácie platia za služby, ktoré sú im poskytované.
- Dar: poskytnutie finančnej alebo nefinančnej podpory či služby bez nároku na odmenu. V niektorých prípadoch je však dar spojený so špecifickým očakávaním darcu, prípadne viazaný na konkrétny účel. Poskytovateľ daru sa označuje ako donor.
- Samofinancovanie: činnosti, ktoré zabezpečujú rôzne typy príjmov mimo grantov: členské poplatky, poplatky za služby, predaj výrobkov, využitie hmotných aktivít, využitie nehmotných aktivít, podnikateľské investície, výnosy z investícií.
- Základina: kapitál a iný majetok organizácie určený na cielené zhodnocovanie. Cieľom je zvyčajne vytvoriť dlhodobý finančný základ na podporu verejnoprospešných cieľov.
- *Fundraising* je cielená plánovaná činnosť obvyčajne mimovládnych organizácií, ktorá vedie k získavaniu finančných a nefinančných zdrojov. Je to proces získavania alebo zhromažďovania zdrojov, a to od individuálnych darcov, korporácií či firemných nadácií. V projekte prostredníctvom fundraisingu získavame peniaze, materiálne zabezpečenie alebo nových priaznivcov. Podľa Bukovej (2012) je fundraising variantom marketingu, ktorý využívajú organizácie na rozvoj aktivít z externého prostredia, umožňuje aktívne zužitkovať rozdiely pri oslovovaní nových sponzorov. Spoločným prvkom všetkých opisov a charakteristík fundraisingu je tvrdenie, že ním niečo získavame.
- Grant predstavuje najčastejší spôsob získavania zdrojov pre edukačné projekty. Podľa (Bednárík, 2001) ide o jednostranné poskytnutie účelovo viazaných finančných prostriedkov bez očakávania protihodnoty v prospech dávajúceho.

Grant nemusí pokrývať a obvykle ani nepokrýva 100 % nákladov na projekt. Určitú časť je potrebné obvykle dofinancovať z vlastných zdrojov alebo získať od iného darcu. Granty sú formou doplnkového financovania:

- grant nepokrýva stopercentné financovanie projektov;
- granty majú cieľ finančne kompenzovať projekt a nemajú poskytnúť zisk príjemcovi;
- granty sa neudeľujú so spätnou platnosťou za projekty, ktoré sa už vykonali;
- ten istý projekt sa nemôže financovať prostredníctvom viacerých grantov.

Šrobáňová (2010) uvádza 3 typy poskytovania grantu:

- *Darcovia* – sú to malé granty a podporia žiadateľa, ide tu o požiadavku žiadateľa.
- *Investori* – zväžia, či žiadateľ spĺňa oblasť potreby, ktoré ho zaujímajú. Keď je už grant pridelený, rola darca je v monitorovaní jeho investície.
- *Spolutvorcovia* – podieľajú sa na stanovení cieľa. Ide tu o pridelenie vyšších príspevkov. Darca sa môže zapojiť v riadení projektu a bude hodnotiť jeho výstupy.

Vyzývateľ poskytujúci grant vydáva v požiadavkách/usmerneniach výzvy pokyny na spracovanie rozpočtu, stanovuje oprávnené a neoprávnené výdavky (príklad 12). Neoprávnené výdavky sa tiež uvádzajú do nákladov, lebo to, že sú neoprávnené neznamená, že nemôžu byť v predkladanom projekte uvedené. Znamená to, že na tieto výdavky nie sú poskytnuté zdroje poskytovateľa grantu, ale my ich môžeme vsunúť do projektu ako náš vklad. Musíme jasne vidieť, ktoré položky a sumy sú od poskytovateľa grantu a ktoré sú hradené z vlastných zdrojov. Rozpočet musí mať *súvis s aktivitami projektu*.

Príklad 12: Identifikovanie oprávnených a neoprávnených nákladov v edukačnom projekte na základe stanovených požiadaviek/kritérií vyzývateľa.

V programe podporia:

- materiálne zabezpečenie a vybavenie na podporu športových aktivít, nákup športového vybavenia, materiálu, výstroja a pomôcok;
- náklady na dobrovoľníkov;
- materiálne zabezpečenie športových turnajov, pretekov: ceny, medaily;
- honoráre pre odborný personál: rozhodca (musia byť viazané na organizáciu turnaja, pretekov a pod.);

- cestovné náklady a ubytovanie v rámci športových turnajov a pretekov;
  - občerstvenie a stravu na sústredeniach;
  - lekársky dozor, hasičský dozor.
- V programe nepodporia:
- režijné náklady organizácie (prenájom);
  - administráciu projektu (mzdy pracovníkov žiadateľa);
  - revitalizáciu a rekonštrukcie ihrísk a hracích plôch;
  - vydávanie tlačovín k športovým aktivitám a s tým súvisiace práce a služby;
  - rekonštrukcie a modernizácie športových ihrísk, športových objektov, zariadení a budov.

Oprávnené náklady	Neoprávnené náklady
Strava	Mzdové náklady
Vecné náklady	Propagácia

(Vypracované cvičenie 2 študentkou v kurze Manažment edukačných projektov.)

Oprávnené náklady musia spĺňať podmienky:

- *hospodárnosť* (minimum výdavkov s rešpektom cieľu),
- *efektívnosť* (pomer medzi vstupmi a výstupmi projektu),
- *účelnosť* (priama väzba aktivít na projekt),
- *účinnosť* (vzťah medzi plánovaným a skutočným výsledkom vzhľadom na použité verejné prostriedky).

Neoprávnené náklady nepatria do skupín oprávnených výdavkov (nákup mobilného telefónu a jeho aktivácia, výdavky na taxi, splácanie vozidla, niektoré stavebné práce a pod.). Radíme k nim aj náklady, ktoré nemajú priamy vzťah k projektu, na dosiahnutie jeho cieľa a tiež náklady, čo prijímateľ dobrovoľne vynakladá na účely projektu (ale nad rámec zmluvy).

Medzi potrebné pojmy viaže sa k financovaniu projektu, ktoré by mal manažér/ka projektu ovládať, patria ustálené termíny:

- Mzdové náklady: označujeme nimi všetky náklady na mzdy ľudí podieľajúcich sa na projekte (výplata miezd, odmena na základe dohody o vykonaní práce, platba na základe faktúr). Pri mzdových nákladoch je nutné jasne stanoviť, koľko hodín odpracuje človek, za akú hodinovú mzdu a jeho pracovnú náplň. Na dokladovanie reálneho času odpracovaného na projekte sa pri zúčtovaní grantu vyžaduje doklad vo forme zmluvy alebo dohody, faktúry, výkazu odpracovaných hodín a doklad o vyplatení mzdy a odvodov (výpis z účtu).
- Cestovné náklady: majú byť ku každej aktivite priradené. Môžeme ich spočítať ako náklady na cestovné lístky alebo pohonné hmoty pri použití osobného auta. Pri zúčtovaní grantu sa predkladajú všetky doklady – cestovné lístky, doklad pohonných hmôt, technický preukaz vozidla, zákonná a havarijná poisťka. Pri zmluvnej doprave a preprave sa dokladá faktúra.
- Náklady na stravu: tvoria výdaje súvisiace s občerstvením, stravovaním, deťmi. Uplatňujú sa pri pracovných cestách a závisia aj od dĺžky pracovnej cesty. Ten, kto ju poskytuje môže stanoviť maximálnu sumu na občerstvenie. Pri vyúčtovaní treba predložiť účtenky a zoznam osôb, ktorým bola strava poskytnutá.
- Režijné náklady: predstavujú potrebné zdroje súvisiace s prenájom priestorov, energiami, manažmentom organizácie, údržbou, internetom, mobilnými digitálnymi službami, kopírovaním, kancelárskymi potrebami. Tieto náklady sa uvádzajú jednotlivo, vo vzťahu k aktivitám projektu. Zvlášť sa uvádzajú podiely režijných nákladov na realizáciu projektu k celkovým režijným nákladom organizácie.
- Vecné náklady: zahŕňa rozličný spotrebný materiál a zariadenia (kancelárske pomôcky, potreby, nástroje, suroviny, lekárnička, notebook, laminovač, hrebeňovač, tlačiareň a pod.).
- Propagačné náklady: tie pokrývajú aj odmeny dodávateľov za grafické práce, prezentácie, fotky, videá, tlač (letáky, plagáty, publikácie a pod.), film, CD. Slúžia na propagáciu projektu.
- Rozpočet projektu opisuje (Šobáňová, 2010) finančnú stránku projektu, všetky údaje spojené s projektom a s finančnými zdrojmi (vrátane príspevku od darcu). Pri tvorbe rozpočtu je potrebné brať do úvahy *kritériá rozpočtu*:
- *prehľadný, jasný a zrozumiteľný* (nadväzujúci na opis aktivít);
- *druhové členenie nákladov* (podľa predpísaného formulára);
- je nutné počítať s *rezervou*.

Neoddeliteľnou súčasťou každého projektu je jeho rozpočet nákladov/zdrojov, preto je dôležité k nemu pristupovať zodpovedne a snažiť sa skalkulovať všetky jeho položky potrebné na realizáciu. Rozpočet môžu ovplyvniť stanovené pravidlá v požiadavkách pre uchádzanie sa o podporu, ktoré sa môžu nachádzať v projektovej výzve. I keď niektoré projekty nežiadajú podrobne rozkalkulované rozpočty, je prospešné si kalkuláciu zhotoviť, aby sa eliminovali nezrovnalosti pri samotnej realizácii. Na začiatok je vhodné, ak manažér projektu identifikuje všetky potenciálne náklady (príklad 13), ktoré sa predpokladajú v súvislosti s realizáciou projektového zámeru (hmotné, nehmotné).

Príklad 13: Hrubý odhad projektových nákladov.

Sekcia	Vlastné zdroje	Fond	Celkom
Mzdové náklady celkom	600,00 €	0,00 €	600,00 €
Režijné náklady celkom	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Propagácia celkom	22,50 €	0,00 €	22,50 €
Osobné náklady celkom	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Vecné náklady celkom	230,00 €	2 800,00 €	3 030,00 €
Cestovné náklady celkom	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Ubytovanie celkom	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Strava celkom	50,00 €	50,00 €	100,00 €
Celková sumarizácia:	902,50 €	2 850,00 €	3 752,50 €

(Vypracované cvičenie 1 študentkou v kurze Manažment edukačných projektov.)

Pri plánovaní projektu a zostavovaní rozpočtu sa určujú jednak celkové náklady na projekt (napr. náklady spojené s činnosťou, režijné náklady, náklady na tovar alebo služby, formou odhadu ich výšky). Odhad nákladov má brať do úvahy príslušné zdroje informácií a má nadväzovať na presnosť nákladov na základe minulej skúsenosti. Do odhadov sa majú zarať aj tolerance zostatkových neistôt, niekedy nazývané „nepredvídané výdavky“.

Ďalší postup pri plánovaní nákladov je tzv. „zdola nahor“, v ktorom najskôr vymenujeme zdroje potrebné na realizáciu činností na najnižšej úrovni, a potom ich sčítame a dostaneme zoznam zdrojov potrebných na vyššej úrovni. Po vymenovaní zdrojov potrebných na realizáciu jednotlivých činností nasleduje nacenenie. Pri každom z nich sa pritom najskôr určia jednotky, v ktorých sa množstvo požadovaného zdroja najskôr zmeria, potom nacení. Ďalej sa stanoví, koľko jednotiek z jednotlivých zdrojov bude projekt potrebovať na danú činnosť. Vynásobením tohto množstva s cenou jednotky sa zistia celkové náklady na daný zdroj v sledovanej činnosti (príklad 14).

Príklad 14: Celkové náklady na projekt postupom „zdola nahor.“

Položka	Počet jednotiek	Cena za jednotku	Jednotky	Spolu	Z toho požadované	
Skákacie vesica	10	80,00 €	ks	800,00 €	800,00 €	
Balančný kužeľ	3	60,00 €	ks	180,00 €	180,00 €	
Bungee Jumper	10	25,00 €	ks	250,00 €	250,00 €	
Megafon	2	185,00 €	ks	370,00 €	370,00 €	
Kružky (drevené kružky, na ktoré sa hráč snaží trafiť oko z lana)	5	30,00 €	ks	150,00 €	150,00 €	
Občerstvenie	10	50,00 €	ks	500,00 €	500,00 €	
Švihadlo	10	6,00 €	ks	60,00 €	60,00 €	
Trampolína	3	50,00 €	ks	150,00 €	150,00 €	
Lekárnica	3	50,00 €	ks	150,00 €	150,00 €	
Skákací reťaz kameň	10	80,00 €	ks	800,00 €	800,00 €	
Balančné lano	2	130,00 €	ks	260,00 €	260,00 €	
Spoločná stavba veže	3	70,00 €	ks	210,00 €	180,00 €	
Hra kriket	1	250,00 €	ks	250,00 €	150,00 €	
Pridať nový riadok						
<b>Spolu</b>				<b>2 850,00 €</b>	<b>280,00 €</b>	<b>3 130,00 €</b>

(Vypracované cvičenie 3 študentkou v kurze Manažment edukačných projektov.)

Pri väčších projektoch býva suma pridelených (finančných) prostriedkov väčšinou rozdelená na niekoľko čiastkových splátok. Ich vyplatenie je podmienené buď zaslaním a schválením *priebežnej finančnej a obsahovej správy* alebo určitá časť môže byť vyplatená až dosiahnutím niektorého z mílnikov projektu (napr. po zaslaní záverečnej správy z realizácie projektu).

Predkladateľa úspešného projektu, ktorý bol odporučený na podporenie posudzovateľmi projektov, následne vyzve vyzývateľ alebo administratívna jednotka na podpísanie zmluvy o poskytnutí podpory/grantu pre projekt. Zmluvu podpisuje vždy osoba, ktorá má právo konať v mene organizácie/inštitúcie/zariadenia (štatutár OZ, riaditeľ školy) predkladajúcej projekt a obvykle aj manažér projektu. Ten spoločne s manažérom financovania zvyčajne pri administrovaní projektu dohliada na to, aby jednotlivé položky rozpočtu (príklad 15) boli jasne a transparente zdôvodnené.

Príklad 15: Zdôvodňovanie položiek v projektovej žiadosti.

Položka	Zdôvodnenie
Skákacie vesica	zábavná hra pre deti a mládež, slúži na odreagovanie, zlepšenie koordinácie tela
Balančný kužeľ	pomôcka na rozvoj koordinácie tela, rovnováhy aj hrubej motoriky
Bungee Jumper	Učenie pre menšie deti alebo deti s pohybovými obmedzeniami, ktoré nemajú dostatočne rozvinuté motorické schopnosti a rovnováhu
Megafon	pomáha pri rozvoji pohybových schopností detí
Kružky	drevené kružky, na ktoré sa hráč snaží trafiť oko z lana
Občerstvenie	občerstvenie pre deti počas verejných športových aktivít a stretnutí realizačného tímu
Švihadlo	švihadlo na skákanie
Trampolína	detiAA trampolína na skákanie, na rozvoj motoriky a koordinácie pohybu
Lekárnica	zabezpečenie bezpečného športovania a prípadného ošetrovania úrazu pri športovaní
Skákací reťaz kameň	ponuka hravý spôsob precvičenia motoriky, rovnováhy a koordinácie pohybov ale aj zmyslové vnímanie
Balančné lano	napomáha k rozvoju rovnováhy u detí
Spoločná stavba veže	timová hra, spoločnou snahou musia hráči postaviť drevenú vežu z rôznych častí, podpora timovosti a spolupráce
Hra kriket	zábavná hra na presnosť, účastníci sa snažia palčkou trafiť loptičky cez bránky
Pridať nový riadok	

(Vypracované cvičenie 3 študentkou v kurze Manažment edukačných projektov.)

## 7.1 Fundraising a GROWDFUNDING

Pojem fundraising vznikol spojením slov fund (zásoba, kapitál) + raise (zariadiť, zaobstarať), teda ide o proces zaobstarávania zdrojov. Dnes už je vnímaný ako prepracovaný komplex, jeho cieľom je motivovať na podporu potrebných projektov/skutkov alebo činností, ktorej výsledkom je získanie zdrojov pre veľké skupiny ľudí alebo jednotlivcov. Najčastejšie postupy fundraisingu používajú neziskové a charitatívne organizácie, ale i školy a výchovno-vzdelávacie zariadenia realizujúce rôzne edukačné aktivity. Cieľom fundraisingu je zároveň získať generáciu nových darcov a nasmerovať jednorazových darcov pre pravidelnú podporu. Úspešný fundraising sa začína v samotnej organizácii, inštitúcii, zariadení, spočíva v ich samotnom poslaní, následne sa odráža v realizácii napr. edukačných projektov.

V súčasnosti už ide o profesionálnu projektovú činnosť, ktorú zväčša zabezpečuje profesionál/ka označovaný/á ako fundraiser/ka. Delíme ich na interných fundraiserov, priamo spojených s projektom. Ich hlavnou výhodou je, že sami zdieľajú hlavnú myšlienku edukačného projektu, poznajú jeho vývoj a všetky jeho detaily, väčšinou ide o kľúčové zainteresované osoby. V edukačných projektoch sa ešte stále menej často využívajú externí fundraiseri, ktorých manažér chce získať na spoluprácu, lebo sú pre projekt potrební, ide zväčša o expertov na oblasť tvorby projektových zdrojov. Projektívni fundraiseri musia byť okrem profesionálnej pripravenosti i osobnostne disponovaní, teda komunikatívni, mali by vedieť nadchnúť ostatných

na podporu „zmyslupnej veci“. Ako experti vedia zvoliť na získavanie potrebných zdrojov efektívne fundraisingové postupy. V súčasnosti sa už fundraising vykonáva na profesionálnej úrovni aj vďaka ďalšiemu vzdelávaniu (fundraising.sk) a výmene skúseností na medzinárodnej celosvetovej úrovni.

Pri získavaní financií na edukačné aktivity môžeme získavať zdroje prostredníctvom rôznych foriem s možnosťou zapájať i samotné cieľové skupiny edukačných projektov – deti, mládež, pedagógov, a to prostredníctvom rôznych techník. Poláčková (2005) radí medzi techniky fundraisingu napr. verejnú zbierku, oslovanie prostredníctvom pošty, inzerciu, členské príspevky, dotované akcie, predaj, závet ale práve i zapojenie škôl. Majú rôznu účinnosť, ich efektívnosť závisí od cieľa fundraisingu a ktoré cieľové skupiny sú oslovené. Manažér projektu môže vo svojej činnosti využiť napr. i osobné stretnutie, lokálnu zbierku, poštovú či telefonickú kampaň, inzerciu, členské príspevky, organizovanie voľnočasových akcií, novšie formy online fundraisingu, ako napr. zdieľaný marketing (cause related marketing), darcovská SMS, správa DMS (donors message service) alebo najnovšie crowdfunding.

K hlavným princípom fundraisingu patrí:

- *potreba požiadať* – veľmi dôležité je vyzvať potenciálneho darcu, aby prispel,
- *osobný prístup* – čím je prístup osobnejší, tým viac zapôsobíme na donora, najlepšou formou je osobná schôdzka,
- *pochopenie pohľadu darcu* – porozumieť myšlienkam a pocitom darcu, ktoré v ňom rozhodnutie darovať vyvoláva,
- *fundraising je o ľuďoch* – ľudia neprispievajú organizáciám, svoje dary poskytujú ľuďom, aby im pomohli alebo prispeli k zlepšeniu niečoho,
- *fundraising znamená predávať* – vo význame presvedčiť ľudí, že existujúci spoločenský problém/potrebu vie organizácia zmeniť, teda darca je užitočný a dokáže nám pomôcť,
- *dôveryhodnosť a PR* – má význam, darcovia podporujú projekty, o ktorých už počuli,
- *darcovia nevedia, koľko majú prispieť* – treba uviesť konkrétnu čiastku, zoznam jednotlivých položiek, darca totiž nechce dať ani málo, ani veľa,
- *poďakovanie sa* – je veľmi dôležité, pretože ním uznávame a oceňujeme pomoc darcov a zvyšujeme ním aj pravdepodobnosť opakovaných darov,
- *dlhodobé zapojenie* – získanie darcov, ktorí budú prispievať pravidelne, vhodné je zapojiť ich do činnosti organizácie, čím nadobudnú pocit zodpovednosti za jej úspechy,
- *zodpovednosť a informácie* – informovanie darcov o účele, na ktorý budú prostriedky vynaložené, tiež o tom, či boli využité efektívne (podľa Burdu, 2007, s. 5).

Ústredným bodom úspešného fundraisingu je fundraisingový argument, ktorý si treba formulovať predtým, ako sú oslovení potenciálni donori. Manažér spolu s projektovým tímom by si mali pri tvorbe argumentu položiť fundamentálne otázky: „Prečo je naša iniciatíva dôležitá? Prečo a aké zdroje potrebujeme na edukačný projekt? Ako naložíme so zdrojmi, ktoré nám poskytnú? Čo z toho bude mať donor? Prečo by donor mal podporiť práve náš edukačný projekt? V čom je jeho zmyslupnosť?“

V manažmente edukačných projektov treba eliminovať chyby, ktoré by sa v procese fundraisingu môžu objaviť ako napr.:

- vyhľadávanie podpory bez bližšieho poznania donora,
- edukačný projekt obsahuje rôznorodé, zmätočné, protirečivé informácie či časti projektu spolu nesúvisia a logicky do seba nezapadajú,
- je nadsadený rozpočet a jednotlivé položky nie sú zdôvodnené, položky v rozpočte nesúvisia s činnosťami uvedenými v projekte,
- žiadanie o pomoc viacerých kľúčových donorov, dvojaké účtovanie,
- nevyjadrená vďaka, či vyhrážanie sa donorovi, ak odmietol organizáciu podporiť alebo jeho ohováranie, teda neprofesionalita vo vystupovaní,
- nedostatočné informácie, neprimerané požiadavky či neetické jednanie.

*Príklad 16: Návrh konkrétnej fundraisingovej aktivity v rámci edukačného projektu.*

**Organizácia:** občianske združenie „S úsmevom“ – ide o združenie, ktoré pracuje s deťmi s downovým syndrómom.

**Hlavnými cieľmi združenia sú:** zvýšenie životnej úrovne detí s downovým syndrómom a ich socializácia.

**Čiastkové ciele:** rozvoj komunikačných a pohybových zručností. Rozvoj jemnej motoriky, pamäte a myslenia. Podpora kreativity a fantázie.

Preto s deťmi pracujú odborníci a spoločne vlastnoručne vytvárajú rôzne produkty, ktoré sa snažia v závere ponúkať na predaj.

**Cieľová skupina fundraisingu:** verejnosť, sympatizanti organizácie, firmy.

**Edukačné prostredie:** interiér, exteriér, internetová stránka OZ.

**Metódy:** tvorba a predaj vyrobených produktov.

**Prostriedky:** predajné stánky, trička, stromčeky, náhrdelníky, náramky.

**Forma:** individuálne darcovstvo – získavanie zdrojov od jednotlivcov, či už pravidelných alebo jednorazových donorov, od verejnosti. Firemné darcovstvo – logo firmi, ktoré prispievajú na chod OZ je vytlačené na tričkách. Samofinancovanie – vyrábaním a predávaním produktov na chod OZ – sami seba.

**Metodický postup fundraisingovej aktivity so zapojením detí:** na dvore občianskeho združenia sa rozložia stánky, deti poukladajú hotové veci (trička, stromčeky, náhrdelníky a náramky) do stánkov. Keď prídu nakupujúci, deti sa stávajú spolupredajcovia ale zároveň ako autori diel. Objasnia ako výrobky tvorili, ako dlho im tvorba trvala, čo všetko na tvorbu použili. Zaujímavosť si môžu veci vyskúšať a zakúpiť. V rámci predaja sa deti spoznávajú s novými ľuďmi, socializujú sa.

**Na propagáciu** sa môže využiť internetová stránka OZ, na ktorej sa zverejnia vytvorené produkty a podporovatelia si ich môžu vopred „objednať“. Na tričkách určených pre firmy, budú vytlačené mená sponzorov. Letáky o tejto činnosti budú rozmiestnené po informačných tabulách v meste a taktiež informácie o OZ a ich službách/aktivitách budú medializované na lokálnej televíznej stanici TV Pohoda.

Orientačná suma na podporu/fundraisingu:

- Tričko – 5 € kus (vyrobené tričko sa musí oprat' a vyžehliť, to všetko s pomocou detí, tým sa pripravujú na bežné práce v domácnosti).
- Stromčeky šťastia – 7 € kus (výroba stromčeka je oveľa náročnejšia na koncentráciu, sústredenie a jemnú motoriku).
- Náramky a náhrdelníky – 2 € kus (výrobou si deti upevňujú pamäťové zručnosti, jemnú motoriku a kreativitu).

(Vypracované cvičenie 3 študentkou v kurze Manažment edukačných projektov pre OZ „S úsmevom.“)

Sociálny pedagóg môže realizovať vo svojej činnosti fundraisingové aktivity, kam zapojí samotnú cieľovú skupinu projektu (napr. deti, mládež, rodičov, pedagógov). Ich úspešná a efektívna realizácia vyžaduje potrebné fundraisingové a pedagogické majstrovstvo (napr. vedieť deťom adekvátne vysvetliť zmysel takejto činnosti, aby nevznikli nedorozumenia na strane podporovateľov a samotných detí; príklad 16).

Ide napr. o:

- fundraisingové hry s deťmi (súťaže outdoorového typu počas športovej akcie),
- tvorbu a predaj výrobkov detí (počas lokálnych trhov, burzy v škole a pod.),
- predaj vstupeniek na predstavenie detí (umelecké – divadlo, športové – zápas tried),
- zapojenie detí do zbierok (napr. peer dobrovoľníci pre zbierku nadácie pre iné deti – Deň Narcisov, Modrý gombík, lokálna zbierka na pomoc konkrétnemu spolužiakovi/čke).

V súčasnosti sa do popredia dostáva v rámci fundraisingu v projektovom manažmente nová forma tzv. crowdfunding (z angl. „davové financovanie“). Crowdfunding zahŕňa rôzne formy finančnej podpory jednotlivcov, organizácií či projektov prostredníctvom online platforiem. Ide o relatívne nový spôsob financovania, ktorý sa dostáva stále viac do popredia. Tradičné financovanie spočíva v tom, že autor projektu prijíma veľké sumy z jedného alebo niekoľkých zdrojov, napríklad od sponzora. Podstatou kolektívneho financovania je prijímanie mnoho malých súm od veľkej skupiny jednotlivcov, tak, ako to bolo v minulosti realizované prostredníctvom hromadných zbierok (napr. grajciarová zbierka z roku 1862 na podporu základiny Matice Slovenskej).

Crowdfunding sa v súčasnosti teší mimoriadnej popularite vo sfére podnikania. Ešte donedávna mu však chýbala plnohodnotná právna úprava, či už na vnútroštátnej alebo európskej úrovni. Na základe nariadenia Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) 2020/1503 zo dňa 7. 10. 2020 o európskych poskytovateľoch služieb hromadného financovania pre podnikanie a o zmene nariadenia (EÚ) 2017/1129 a smernice (EÚ) 2019/1937 (ďalej len „Nariadenie o európskych poskytovateľoch služieb hromadného financovania pre podnikanie“) sa crowdfunding stáva legislatívne regulovanou činnosťou. V procese hromadného investovania vystupujú okrem poskytovateľov služieb hromadného financovania aj ich klienti, ktorými sú investori a vlastníci projektov. Vlastníkom projektu v zmysle článku 2 ods. 1 písm. h) „každá fyzická alebo právnická osoba, ktorá sa snaží získať financovanie prostredníctvom platformy hromadného financovania“ a projektom hromadného financovania je v zmysle písm. l) predmetného ustanovenia „podnikateľská činnosť alebo činnosti, na ktoré sa vlastník projektu usiluje získať financie prostredníctvom ponuky hromadného financovania.“

Crowdfunding predstavuje hromadné online financovanie odohrávajúce sa zväčša prostredníctvom špecializovaných webových portálov, na ktorých sú predstavované širokej verejnosti konkrétne projekty/kampane. K najznámejším webovým platformám na Slovensku a v Českej republike patria HitHit.com, StartLab.sk, Startovac.cz a Donio.sk.

Konkrétny projekt v rámci crowdfundingu má vždy stanovenú cieľovú sumu a podrobný opis, ním sa autor projektu snaží zaujať potenciálneho podporovateľa. Výška požadovaného príspevku je v podstate vždy dobrovoľná. Crowdfundingová kampaň, počas ktorej predstavujeme verejnosti svoj projekt má tri fázy. Fáza pred kampaňou, počas kampane a po skončení kampane (schéma 12).

V súčasnosti vznikajú pre manažérov projektov i praktické webináre, príručky a manuály na tvorbu kampaní napr. praktická učebnica crowdfundingu pre každého s názvom „Ako získať peniaze na dobrú vec“ autorky Zaťovič (2021), ktorá zabezpečuje podporu kampaní cez portál Stratlab.sk.

V publikácii sa možno dozvedieť o existencii rôznych modelov crowdfundingu (darcovský, odmenový, investičný, pôžičkový), jeho histórii, modeloch financovania a možných rizikách. Prakticky opisuje postup v tvorbe a implementácii crowdfundingovej kampane. Na príkladoch konkrétnych kampaní objasňuje postupy v jednotlivých etapách kampane, ktorú rovnako, ako tvorba projektového zámeru, tvorí (schéma 12).

Schéma 12: Etapy plánovania crowdfundingovej kampane s definovanými procesmi.

**Príprava kampane:**

- definovanie čo bude predmetom kampane,
- dĺžka jej trvania,
- vhodný čas na jej spustenie,
- určenie nákladov,
- nastavenie cieľovej skupiny,
- opis projektu z hľadiska formy, jazyka,
- stanovenie odmien pre podporovateľa,
- propagáciu prostredníctvom videa,
- vytvorenie jasného komunikačného plánu pre cieľovú skupinu s jasnou identitou kampane,
- harmonogram prípravy kampane.

**Počas kampane:**

- prehľad aktivít kampane,
- dôvody, prečo kampaň ostatní podporia,
- know-how o tom, čo sa neodporúča realizovať počas kampane.

**Po kampani:**

- na čo po kampani nezabudnúť,
- ako narábať s kontaktmi získanými v kampani,
- o čom informovať podporovateľov.

(Zdroj: podľa Zaťovič, 2021.)

Manažment zdrojov edukačných projektov predstavuje dôležitú súčasť všetkých etáp projektu. Sociálny pedagóg (manažér projektu) by mal disponovať základnými poznatkami a zručnosťami pri zabezpečovaní zdrojov pre projekt napr. zabezpečením odborníka pre manažment financovania v projekte. V prípravnej fáze projektu by mal vedieť zvoliť správne postupy pri zisťovaní projektových nákladov a zabezpečiť experta pre oblasť projektového fundraisingu. Rozpočet projektu by mal byť v súlade s požiadavkami vyplývajúcimi z programovania edukácie, ktoré sa premietajú do požiadaviek stanovených pre rozpočet v projektových výzvach. Manažér projektu by sa mal vedieť orientovať v tej časti písomnej žiadosti projektu, prostredníctvom ktorej žiada vyzývateľa o potrebné zdroje na základe predloženého projektového zámeru. Ak nemá vzdelanie potrebné v tejto oblasti, koordinuje úlohy v projekte tak, aby finančný manažment zabezpečil poverený expert. Pri vyplňaní projektového formulára sa odporúča vychádzať z logickej matice projektu, ktorá v prípravnej fáze projektu slúži na definovanie zdrojov projektu. Manažér by mal v projekte využiť všetky dostupné a vhodné spôsoby získania potrebných zdrojov (grants, spoluúčasť, členské, fundraising, sponzoring). V edukačných projektoch sa odporúča využívať i novšie formy získavania zdrojov, akým je napr. crowdfundingová kampaň.

**Otázky a úlohy**

1. Vysvetlite vzťah medzi manažmentom edukačného projektu a manažmentom financovania projektu.
2. Vymenujte klasifikáciu zdrojov, s ktorými môžeme disponovať v manažmente organizácie.
3. Uvedte, aké zdroje radíme medzi hmotné a nehmotné a ktoré formy na ich pokrytie môžeme využiť v projektovom manažmente.
4. Objasnite, kto zabezpečuje v projekte manažment zdrojov, uvedte, ako budete zabezpečovať finančný manažment v projekte (na základe vzdelania, ktorým disponujete, prípadne uvedte alternatívu).
5. Uvedte funkcie finančného manažmentu v projekte a podprocesy, ktoré zastrešuje.
6. Opíšte spôsob tvorby odhadu projektových nákladov a projektového rozpočtu.
7. Vymenujte najčastejšie spôsoby získavania hmotných zdrojov pre projekt, definujte grant.
8. Objasnite pojmy oprávnený a neoprávnený projektový náklad, identifikujte ich v aktuálnej v projektovej výzve.
9. Vysvetlite postup pri zisťovaní celkových nákladov projektu, nepredvídaných výdavkov a plánovanie konkrétnych zdrojových jednotiek postupom „zdola nahor“.
10. Uvedte ciele a význam fundraisingu manažmente edukačných projektov. Vymenujte princípy, formy, metódy, prostriedky fundraisingu a odporúčania na elimináciu chýb. Opíšte na praktickom príklade príležitosti fundraisingových aktivít so zapojením detí.
11. Opíšte najnovšie možnosti fundraisingových postupov. Objasnite význam crowdfundingových kampaní v edukácii, porovnajme manažment v jednotlivých etapách projektových a crowdfundingových kampaniach. Uvedte príklad kampane pre oblasť edukácie.

**Cvičenie:**

1. Na základe logickej matice projektu identifikujte všetky náklady projektu a uveďte ich do vlastného návrhu manažérskej tabuľky nákladov (napr. vo vzťahu k jednotlivým aktivitám, či v časového harmonogramu alebo z hľadiska vybraných kategórií v rozpočte).
2. Vyhľadajte v projektovej výzve požiadavky/crowdfundingovej kampane požiadavky viažuce sa na náklady projektu. Identifikujte oprávnené a neoprávnené požiadavky vo vzťahu k navrhovanému projektovému zámeru. Vyhľadajte tú časť projektovej žiadosti/kampane, v ktorej sa



majú uvádzať potrebné náklad/zdroje edukačného projektu. Uvedte (skopírujte) požiadavky a formulár pre rozpočet do tejto úlohy.

3. V súlade s požiadavkami/kritériami výzvy vyplňte tie časti projektovej žiadosti/formulára/schémy, v ktorom žiadate o podporu pokrytia projektových nákladov. Uvedte všetky vhodné spôsoby získavania zdrojov v navrhovanom projekte (požadované zdroje od podporovateľa, spoluúčasť na projekte, fundraising, prípadne crowdfundingovú stratégiu a vložte ju vyplnenú do tejto úlohy (ak ide o elektronickú formu požiadavky skopírujte obrazovku PC).

#### Použité zdroje:

- Bakošová, Z. (2005). *Sociálna pedagogika ako životná pomoc*. Bratislava : Stimul. 219 s. ISBN 80-89236-00-6.
- Burda, J. (2007). *Fundraising pro úplné začátečníky*. Praha : Národní institut dětí a mládeže. 9 s.
- Határ, C. (2010). *Sociálny pedagóg v systéme sociálno-edukačného poradenstva, prevencie a profylaxie*. Nitra : PF UKF. 106 s. ISBN 978-80-8094-664-7.
- Kamarášová, L. (2009). *Profesijné kompetencie sociálneho pedagóga v prevencii sociálno-patologických javov*. Banská Bystrica : PF UMB. 178 s. ISBN 978-80-8083-826-3.
- Kraus, B. (2008). *Základy sociální pedagogiky*. Praha : Portál. 216 s. ISBN 978-80-7367-383-3.
- Máchal, P. – Kopečková, M. – Presová, R. (2015). *Světové standardy projektového řízení*. Praha : Grada Publishing. 144 s. ISBN 978-80-247-5321-8.
- Nariadenie európskeho parlamentu a rady (EÚ) 2020/1503 zo 7. októbra 2020 o európskych poskytovateľoch služieb hromadného financovania pre podnikanie a o zmene nariadenia (EÚ) 2017/1129 a smernice (EÚ) 2019/1937*. [zverejn. 2020-10-20] Dostupné na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/?uri=CELEX:32020R1503>.
- Poláčková, Z. (2005). *Fundraisingové aktivity. Jak získat finanční prostředky od místní komunity*. Praha : Portál. 120 s.
- Radková, L. (2005). *Ako naplánovať a napísať projekt*. Učebné texty k predmetu sociálny projekt. Prešov : vlastným nákladom. 86 s. ISBN 80-9692-801-5.
- Šobánková, P. (2010). *Projektové řízení*. Ostrava : Ostravská univerzita. 82 s. ISBN 978-80-7368-749-6.
- Vzdelávanie*. (2022). Slovenské centrum fundraisingu. [cit. 2021-11-27] Dostupné na: <https://www.fundraising.sk/vzdelavanie/>.
- Zaťovič, Z. (2021). *Ako získať peniaze na dobrú vec. Praktická učebnica crowdfundingu pre každého*. Bratislava : Nadácia Centra pre filantropiu StartLab. 120 s. ISBN 9-788057-034070.

## 8 Implementácia edukačného projektu

### Obsah kapitoly

- (Ne)podporenie projektového zámeru/projektovej žiadosti.
- Realizácia projektového zámeru prostredníctvom projektových aktivít.
- Manažment realizácie projektových úloh a aktivít, projektového tímu/lektorov.
- Marketing, sponzoring a propagácia aktivít v realizačnej fáze projektu.
- Funkcia lektorov v projekte, metodika plánovania a realizácie aktivít.

### Edukačné ciele

- Oboznámiť sa s procesom schvaľovania projektových žiadostí/zámerov, jeho (ne)podporu zo strany vyzývateľa.
- Osvojiť si rôzne stratégie manažmentu projektových úloh a projektového tímu v implementácii projektových aktivít.
- So základnými implementačnými procesmi (manažment realizácie projektových aktivít, marketing, sponzoring a propagácia aktivít, priebežná evalvácia).
- Pochopiť význam fundrasingu v implementačnej fáze projektu (dodatočný sponzoring, štafetové projektovanie).
- Porozumieť marketingovým stratégiám a ich využitiu v realizačnej fáze projektu.
- Vedieť využiť rôzne formy a spôsoby propagácie projektových aktivít v procese implementácie projektu.
- Chápať funkciu projektového manažéra vo vzťahu k lektorom/realizátorom aktivít.
- Vedieť odlíšiť činnosť manažéra, teda manažment projektových aktivít od ich samotnej realizácie, teda metodického zabezpečenia na strane lektora.

### Kľúčové termíny

Proces schvaľovania projektovej žiadosti, (ne)podporená projektový žiadosť, implementačný proces, marketing, fundraising/sponzoring, propagácia projektových aktivít, manažér implementácie projektových aktivít, projektový lektor.

Metodický sprievodca štúdiom kapitoly

Cieľom kapitoly je spoznať manažment projektových procesov v implementačnej fáze projektu. Hľadať adekvátne stratégie v manažmente projektových úloh a projektového tímu v implementácii projektových aktivít. Osvojiť si základné marketingové stratégie v realizácii navrhnutých

aktivít. Oboznámiť sa s rôznymi možnosťami sponzoringu/dofinancovania/fundraisingu tých častí projektu, ktoré sa vyzývateľ v schvaľovacom procese nakoniec rozhodol nepodporiť. Uvedomiť si význam propagácie edukačných aktivít s cieľom poskytnúť ich cielene vybranej skupine klientov/záujemcov. Uvedomiť si vzťah medzi manažmentom a realizáciou projektových aktivít, teda vzťah medzi projektovým manažérom a lektorom.

Procesy v manažmente po odovzdaní projektu

Schvaľovací proces na podporu projektu býva zvyčajne vyhlasovateľom stanovený približne na tri mesiace, v praxi to môže predstavovať aj viac ako 90 dní, v niektorých projektových výzvach môže trvať vyše jedného roka. Postup je takýto (podľa Oravcova, 2016):

Po prvotnom zaregistrovaní odovzdaného projektu, jeho evidencii, obdržaní potvrdenia o zaevidovaní žiadosti u vyhlasovateľa, formálnej kontrole, môže dôjsť k:

- vyzvaniu na doplnenie niektorých častí projektovej výzvy (skompletizovanie žiadosti);
- úplnému vyradeniu projektu, pretože nespĺnil očakávania vyzývateľa či pre vysoký počet uchádzačov o podporu;
- získaniu takého hodnotenia od hodnotiteľov, že projektový zámer je vybraný na podporu a zverejnený v zozname úspešných uchádzačov.

Úspešným a neúspešným žiadateľom je písomne oznámený výsledok procesu hodnotenia.

- Neúspešní žiadatelia môžu predložiť žiadosť o preskúmanie rozhodnutia (odvolanie voči rozhodnutiu). Žiaľ, závery hodnotiteľov sa obvykle už nemenia. Neúspešný projektový zámer nemusí skončiť v koši, práve naopak, žiadateľ by mal využiť skutočnosť, že už pozná nedostatky svojho zámeru, popracovať na ňom a v rámci najbližšej vhodnej výzvy ho opäť predložiť.
- Úspešní žiadatelia sú vyzvaní na doplnenie podkladov, ktoré sa štandardne dokladajú až po schválení projektového zámeru (napr. doklad o zabezpečení spolufinancovania projektu, aktualizovaný časový harmonogram projektu a pod.). Doplnujúce podklady je potrebné predložiť čo najskôr, aby mohol byť projekt implementovaný, preto by na túto skutočnosť mal byť manažér projektu pripravený. Hrozí totiž, že ak žiadateľ lehotu na predloženie doplnujúcich podkladov nedodrží, jeho projekt nebude finančne podporený. Ak žiadateľ predloží všetky potrebné doklady v rámci stanovenej lehoty, pristúpi riadiaci orgán k podpisu zmluvy. Zmluva sa stáva pre obe strany záväznou. Zo žiadateľa o podporu sa stáva príjemca podpory. S fyzickou realizáciou projektu môže prijímateľ začať až po tom, ako sa ukončí proces verejného obstarávania a riadiaci/sprostredkovateľský orgán potvrdí, že prebehol korektné. Obvykle je možné začať fyzickú realizáciu projektu (podpisat zmluvu s dodávateľom, ktorý vzišiel víťazne z procesu verejného obstarávania) už pred podpisom zmluvy. Projekt a všetky povinnosti z neho vyplývajúce, sa nekončí ukončením fázy realizácie projektu, ale až ukončením fázy udržateľnosti/záverečnej evalvácie projektu (schválení poslednej monitorovacej správy k projektu).

Po podpísaní zmluvy o podpore projektu (pridelením grantu, dotácie) sa začínajú plniť úlohy na dosahovanie výstupov a výsledkov naplánovaných v manažérskom pláne projektu tzv. proces implementácie projektu, ktorý zahŕňa:

- začatie prác na projekte, „naštartovanie projektu“;
- implementáciu plánu aktivít projektu,
- koordináciu zainteresovaných subjektov (riešiteľov/riešiteľiek, partnerov, dobrovoľníkov/dobrovoľníčok...),
- manažment kontroly a priebežné vyhodnocovanie plnenia stanovených cieľov, dodržiavania časového harmonogramu a čerpania finančných zdrojov,
- prípadné zmeny a korekcie priebehu projektu, riešenie konfliktných situácií,
- technickú, organizačnú a administratívnu podporu projektu,
- monitoring projektu a tvorbu správ o postupe projektu,
- záverečnú evalváciu projektu a tvorbu záverečnej správy o realizácii projektu,
- práce po ukončení projektu (napríklad zapracovanie výsledkov projektu do ďalších aktivít).

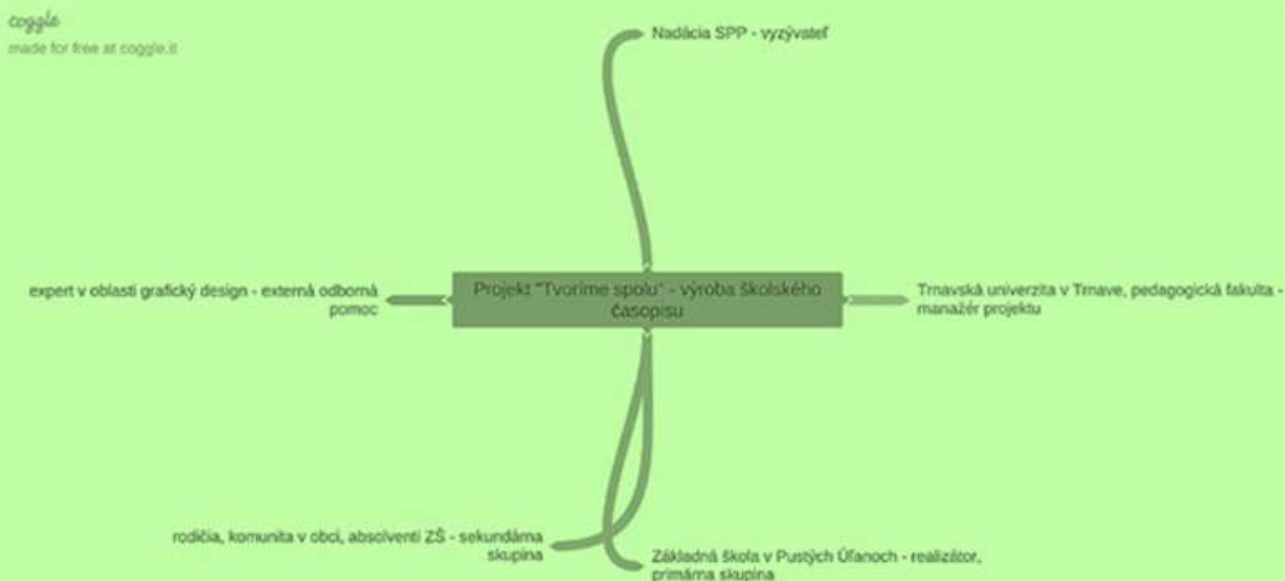
Manažér projektu často nie je odborník na projektové riadenie. Ak je trvalá organizácia projektovo orientovaná, často požaduje, aby manažér projektu mal certifikovanú odbornú spôsobilosť na manažment riadenie. Keď sa projekt sa dostane schválením plánu riadenia projektu do realizačnej fázy, očakáva sa od manažéra projektu podrobné rozpracovanie hlavného plánu projektu alebo iné vyjadrenia rozsahu projektu, tie majú jednotné pomenovanie *smerné plány* (baseline). Tieto smerné plány sa ďalej môžu špecifikovať na konkrétne plány napr. rozsahu (scope baseline), plán harmonogramu (schedule baseline) a plán nákladov (costs baseline).

Manažér projektu môže pri premýšľaní nad úlohami v projekte využívať myšlienkové mapy (príklad 17), ktoré sú vizuálnym zobrazením zjednodušeného riešenia problémov a optimalizácie situácií. Podporujú sústredenie, fungovanie pamäti a prekonávanie prekážok. Sú veľmi efektívne v oblasti projektového manažmentu, či už pracuje sám alebo v tíme. Myšlienková mapa predstavuje takú projektovú pomôcku, ktorá pomáha pripraviť stratégiu marketingu a propagácie v implementovaní edukačného projektu. Autorom myšlienkových máp je Buzan, ktorý (zomrel v apríli 2019) zanechal za sebou bohaté dedičstvo. Jeho nástroj myšlienkových máp sa stáva čoraz populárnejším i pri tvorbe myšlienkového mapy úloh v projekte. Pri ich tvorbe je možné využívať tiež rôzne aplikácie, ktoré ich umožňujú vytvárať graficky. Dancette (2020) odporúča na ich vytváranie niektoré z týchto nástrojov a softvérov:

- [Wisemapping](#) vám pomôže vytvoriť mapu a umožní ju následne exportovať na blog alebo kamkoľvek inam.
- [MindMeister](#) je veľmi jednoducho ovládateľný nástroj. Vzorovú mapku môžete jednoducho prispôbiť.
- [Coggle](#) je ideálny pre projektový manažment alebo tímové projekty. Môžete pomocou neho kolektívne vytvoriť mapu a sledovať jej rozvoj, pretože zaznamenáva všetky zmeny.
- [MindMap](#) je doplnok pre Chrome, ktorý sa synchronizuje s Google Drive. Do vašej mapy môžete pomocou neho pridať všetky možné súbory a usporiadať ich priamo z prehliadača.

- [Lucidchart](#) je založený na princípe end-to-end (princíp minimalizácie sieťovej komunikácie, pozn. prekl.), ktorý ponúka množstvo spôsobov organizácie vašich myšlienok a spravovania vašich projektov. K dispozícii je nastavenie na spoluprácu, ako aj systém súkromných správ a komentárov.

Príklad 17: Využitie myšlienkového mapy manažérom projektu.



(Vypracované cvičenie 1 študentkou Brašenovou v kurze Manažment edukačných projektov.)

Za obdobie realizácie projektu sa rozumie obdobie od začatia realizácie hlavných aktivít projektu až po ich ukončenie. Aby sa mohli projektové aktivity implementovať, musí byť manažér projektu schopný vyhodnotiť počiatočný stav implementácie. Vzhľadom na vonkajšie vplyvy ovplyvňujúce priebeh projektu, (napr. ochorenia realizátorov projektu, zmena potrieb na strane cieľovej skupiny, zmeny v edukačnej politike a pod.) projekt neprebíha vždy podľa prvotného plánu (príklad 18).

Príklad 18: Prvotný plán aktivít v navrhovanom projekte.

1.	(september) atletické preteky medzi žiakmi ŠKD
2.	(október) atletické preteky – Memoriál M. Herdovej
3.	(november) atletické preteky medzi žiakmi ŠKD z materskej školy
4.	(december) atletická príprava v telocvični
5.	(január) atletická príprava v telocvični
6.	(február) atletická príprava v telocvični
7.	(marec) atletické preteky „Zlatá tretra“ medzi žiakmi ŠKD
8.	(apríl) atletické preteky žiakov ŠKD z partnerských škôl
9.	(máj) olympijské hry – všetkých žiakov ŠKD z partnerských škôl

(Vypracované cvičenie 2 študentkou v kurze Manažment edukačných projektov.)

Preto je nutné neustále sledovať a vyhodnocovať jeho priebeh. Tiež od manažéra projektu závisí, či projektový tím bude dostávať pravidelné správy o zistených skutočnostiach, ktoré opisujú stav a priebeh projektu. Pri porovnávaní skutočností a plánu podľa Doležala (2016) môže realizačný tím zistiť odchýlky a na ich základe vytvoriť opatrenia, aby sa realita čo najviac priblížila plánu.

Pred prvou časťou realizácie projektu je nevyhnutné zostaviť si časový harmonogram (príklad 19) na realizáciu postupných krokov úloh vo vzťahu k jednotlivým aktivitám aktivít, ktoré musia byť vykonané, aby sme dosiahli pozitívne výsledky.

Príklad 19: Podrobný rozpad úloh v projektovej aktivite „Živá knižnica pre SPV.“

Termín projektovej úlohy	Medializácia a propagácia (storytelling „živej knihy“)	Lektori v projekte (Živé knihy)	Miesto výkonu profesie (online stretnutie)
18. 2. 2021	Ako sa pracuje jednej z prvých školských pedagogičiek na základnej škole?	Petra Zichová	ZŠ Na Dolinách Trenčín
25. 2. 2021	Ako sa darí v poradni jednej z našich prvých absolventiek na pozícii SPG?	Alena Kmetová	CPPPaP Bratislava 2
4. 3. 2021	Aký príbeh nám porozpráva naša čerstvá absolventka SPV aktuálne na pozícii asistentky učiteľa?	Dominika Žiakova	ZŠ Maxima Gorkého Trnava
11. 3. 2021	Ako sa dočkala dlhoročná vychovávateľka na ZŠ príležitosti pracovať aj na pozícii sociálnej pedagogičky?	Hajnalka Lanczová	ZŠ Juraja Fándlyho Sereď
18. 3. 2021	Čo všetko zakúsil náš absolvent, aby mohol vykonávať sociálno-pedagogické povolanie?	Jozef Púček	SLVS pri Senci, ZŠ M. G. Trnava, ZŠ MRŠ Hlohovec
25. 3. 2021	Čo sú to orientačné dni a ako ich zabezpečuje naša absolventka Mária?	Mária Kráľovičová	OZ Orientačné dni Bratislava
8. 4. 2021	Ako sa dá využiť štúdium SPV vo vysokoškolskej výučbe a výskume o migrácii? (pozvaná kniha z ČR)	Milena Ōbrík Hobzová	Katedra křestanské výchovy, Teologická fakulta Olomouckej univerzity
15. 4. 2021	Ako pracuje s odsúdenými vo výkone trestu?	Michal Libant	OZ Dismas
24. 11. 2020	Ako pripraviť tábor pre deti, ktoré nežijú vo vlastnej rodine?	Mirka Jánošíková	OZ Bublina

(Zdroj: návrh autorky, 2022, Projekt KEGA MŠVVaŠ SR č. 017TTU-4/2020 Implementácia sociálnoprávných a socioterapeutických postupov do obsahu vysokoškolského vzdelávania v študijnom programe sociálna pedagogika a výchovateľstvo.)

Opis a časový harmonogram jednotlivých aktivít musia byť dôkladne opísané, neskôr to môžeme použiť ako pomôcku pri realizácii. Počas realizácie môže nastať situácia, že nebudeme stíhať plán alebo sa vyskytne nejaký iný problém, je dôležité zachovať pokoj a pohotovo nájsť iné možnosti. Niekedy môže ísť len o detail, ktorý problém sa vyrieši jednoducho, aj keď bol mimo plánu. Z tohto dôvodu je pri časovom plánovaní nutné nechať si nejakú rezervu v prípade výskytu nečakaných problémov. Ostatné plány, ako sú plán manažmentu rizík a manažment zainteresovaných strán, sú ďalšou potrebnou podporou na úspešnú realizáciu projektu. Pri realizovaní projektu musí byť každý člen projektového tímu oboznámený so svojimi úlohami, kompetenciami a zodpovednosťou pri jednotlivých úlohách. Na základe tohto, si členovia tímu budú vedieť bližšie určiť všetky potrebné zdroje, ktoré budú potrebovať a čas na vykonanie daných úloh. Neskôr spoločne vypracujú presný časový plán a etapy manažmentu implementácie edukačných jednotiek.

Rovnako je vhodné, aby manažér edukačného projektu mal vytvorenú maticu úloh a zodpovedností (príklad 11), ktorá slúži na zobrazenie vzťahov v manažmente implementácie projektu a hierarchické štruktúry úloh prostredníctvom tabuľky. Tento nástroj pomáha zabezpečiť, aby každá položka v súpise úloh bola priradená osobe/osobám zodpovedným za jej uskutočnenie.

Príklad 20: Podrobný opis úloh a zodpovedností počas implementácie projektu.

Poradie úloh v projekte	Úlohy v projekte	Zodpovednosť			
		Manažér projektu	Expert na grafický dizajn	Prímařna realizátor projektu – skupina	Sekundárna skupina
1.	Osobné stretnutie s riaditeľom ZŠ				
2.	Osobné stretnutie s odborníkom na grafický dizajn				
3.	Propagácia projektu na ZŠ prostredníctvom plagátov + hlásenia v školskom rozhlase				
4.	Vytvorenie redakčného tímu				
5.	Rozdelenie úloh v rámci redakcie (1x šéfredaktor – odborník na grafický dizajn, 3x redaktor – dvaja učiteľia a jeden žiak, 1x jazyková úprava – učiteľ slovenského jazyka a literatúry, 1x vedúci tlače – učiteľ informatiky, 5x novinár – žiaci)				
6.	Použitie finančných zdrojov na nákup technického vybavenia				
7.	Použitie finančných zdrojov na vyplatenie externého odborníka				
8.	Výroba časopisu – novinári a redaktori píšu články, zháňajú fotografie, jazykový korektor kontroluje správnosť gramatiky, šéfredaktor vytvára z článkov a príspevkov časopis v grafickom editore a vedúci tlače má na starosti prípravu techniky a samotnú tlač časopisu				
9.	Priebežné (mesačné) hodnotenie jednotlivých činností v redakcii				
10.	Vytvorenie ankety v rámci ZŠ, ale aj v rámci obce zamerané na záujem o časopis a spokojnosť s ním				
11.	Zapojenie účtovníčky ZŠ na zúčtovanie finančných prostriedkov použitých v projekte				
12.	Vypracovanie záverečnej správy pre donora				

(Vypracované cvičenie 1 študentkou Borekovou v kurze Manažment edukačných projektov.)

Na to, či všetko v projekte ide podľa časového plánu, slúžia priebežné správy (reportingy). *Reportingom* sú zároveň v projektovom manažmente označované formy schôdzok projektového tímu, ktoré majú rôzny interval, ale na úspešnosť projektu musia byť pravidelné. V prípade, že ide o manažment väčšieho projektu, je vhodné zasielať report (správu) niekoľko dní pred schôdzkou, aby sa s ním ostatní členovia oboznámili a na stretnutí riešili už len dôležité veci. V reporte je dôležité, aby sa zainteresované osoby (s úlohou) dozvedeli aktuálny stav a predpokladaný vývoj danej časti projektu. Zároveň slúži i v prípade potreby riešenia vzniknutého problému alebo aktuálnej zmeny v projekte (pandemické opatrenia a pod.).

Pri príprave realizácie projektu musíme rátať aj so zmenami a problémami. Je dobré, ak je tím pripravený riešiť problémy počas realizácie. Môžu niekedy viesť k až rozpadu realizačného tímu, najmä, ak si miesto ich riešenia, členovia iba presúvajú zodpovednosť z jedného na druhého. Kríza môže projektový tím tiež viac spojiť, hlavne, ak sa vopred počíta s rizikami. Dôležité je stretnutie tímu a hľadanie efektívnych alternatív. Na manažment (ne)predvídateľných ohrození v projekte môže slúžiť tzv. matica pravdepodobností a dopadov. Ide o nástroj na zobrazenie pravdepodobností výskytu neistých udalostí, náhodných udalostí a ich dopadov na projekt prostredníctvom tabuľky rizík v projekte (príklad 21), ktorá pomáha vyhodnotiť očakávané hodnoty rizík a príležitostí projektu.

Príklad 21: Matica rizík vo etape implementovania edukačného projektu.

Hrozba:	Možné riešenie:
Nesplnenie podmienok výzvy	Ak to bude možné, tak komunikovať s príslušným úradníkom dôvody neúspechu so zainteresovanou osobou, ktorá má na starosti riešenie problémov so žiadosťami a podľa pokynov napraviť možné nedostatky.
Vypredané kolobežky, prípadne nedostatočný počet kolobežiek	V prípade nedostatočného množstva počtu kusov je možné sa dohodnúť s predajcom na naskladní požadovaného počtu kusov a následnom odoslaní kompletnej objednávky. V prípade vypredania kolobežiek musíme hľadať inú stránku, kde kolobežky v dane sume zoženieme.
Vypredané príliby	V prípade, že sa nebudú dať doobjednať, bude potrebné nájsť iného predajcu, ktorý nám bude vedieť dodať požadovaný počet prílib a za cenu v hodnote, ktorou môžeme na ich kúpu disponovať.
Nepriaznivé počasie v deň slávnostného otvárania ihriska	V prípade nepriaznivého počasia vieme presunúť slávnostné otváranie ihriska na deň, kedy nám bude počasie priat, prípadne ho preložiť do telocvične (čakať na priaznivú covid situáciu).

(Vypracované cvičenie 1 študentkou v kurze Manažment edukačných projektov.)

## 8.1 Projektový realizačný tím v edukačnom projekte

Realizácia projektu začína po ukončení plánovania a pridelení potrebných zdrojov. Vykonávateľmi týchto aktivít sú členovia projektového tímu, pričom hlavnou úlohou projektového manažéra v tejto fáze je koordinovať zapojené ľudské aj finančné zdroje a priebežne vykonávať projektové aktivity

zaznamenané v pláne projektu. Okrem spomenutých aktivít sa počas tejto fázy vykonáva aktívna komunikácia s ostatnými zúčastnenými stranami pre potreby získavania ich priebežnej spätnej väzby. Zároveň prebieha priebežná kontrola kvality čiastkových výstupov, na základe ktorej sa realizujú korekcie v aktivitách a plánoch. To, aký postup je zvolený pre konkrétny projekt, je na rozhodnutí projektového manažéra.

Posledné stretnutie pred realizáciou projektu sa v projektovom manažmente označuje tiež ako *kick-off*. Je dôležité, aby sa stretli zástupcovia z radov implementačných aktérov edukačného projektu:

- projektový realizačný tím (lektori projektu – edukátori);
- zainteresované osoby (donori, sponzori, interní a externí projektový auditori);
- kľúčové osoby projektu (vedenie inštitúcie, organizácie, zariadenia, zamestnávateľa),

a aby analyzovali, reflektovali a sumarizovali hlavné body implementačných krokov projektu.

Doležal a Krátky (2017) odporúčajú kick-off agendu, z ktorej vychádzajú a uvádzajú jej jednotlivé body, ktoré by na takomto stretnutí mali byť splnené v poradí, v akom sú vypísané:

- predstavenie členov projektového tímu,
- názov a cieľ projektu,
- výstupy projektu,
- prečo je projekt realizovaný a aké by mal mať prínosy,
- hlavný harmonogram, rozpočet, matica zodpovednosti projektu,
- hlavné riziká a obmedzenia,
- ako bude prebiehať sledovanie a kontrola projektu,
- ako budú prebiehať zmeny,
- ako bude prebiehať komunikácia o projekte.

Hlavnou funkciou kick-off stretnutia je začiatok realizácie. Preto je úlohou projektového manažéra, aby schôdzku organizačne zabezpečil (napr. aby sa nezvrtila sa do dlhej diskusie či neodklonila sa od programu).

Častým problémom, ktorý nastáva počas realizácie projektu, je veľká zaangažovanosť donora do riadenia projektu. Najmä u menších firiem sa projekt stáva pre darcu srdcovou záležitosťou a v takom prípade sa často stáva, že ak donor príde „skontrolovať prácu tímu“, začne zasahovať do kompetencií manažéra projektu. Tieto zásahy môže realizovať bez znalosti kontextu, stavu úloh v projekte alebo stratégie, podľa ktorej sa postupuje. V takomto prípade sa odporúča, aby projektový manažér zapojil donora do vhodnej úlohy a eliminoval tak potrebu na iné riadiace zásahy. Je ale nevyhnutné informovať donora o aktuálnom dianí a zmenách. Jednou z foriem môže byť aj písomný reporting. Najdôležitejšia je časť zhrnutia, kde je vhodné farebne odlišiť vyriešené a dokončené úlohy, úlohy s nejakou odchýlkou, ktorú je schopný projektový manažér vyriešiť a problémy, ktoré nedokáže projektový manažér sám vyriešiť. Farebné odlíšenie je praktické najmä z časového hľadiska, kedy je hneď jasné, čo treba v projekte ešte dokončiť.

Jednou z pomôcok, ktorú si môže spraviť sám projektový manažér, je zoznam poučení z projektu. Do tejto tabuľky si môže zapísať chyby, ktorých sa dopustil alebo naopak, čo nové sa naučil. Neskôr ju môže využiť v ďalšom manažmente projektu.

V rámci projektu každý projektový tím nakladá s určitými zdrojmi, ktoré získal. Najmä pri finančných zdrojoch je potrebné určiť člena tímu s funkciou manažéra financií, ten preberá zodpovednosť za napr. založenie bankového účtu, pravidelne zakladá výpisy z daného účtu a vedie evidenciu príjmov a výdavkov. Je žiaduce, ak sú doklady o zaplatení rozdelené do kategórií podľa účelu, čím sa získa väčší prehľad v projektovej evidencii. K účtu by malo mať prístup viacero osôb z projektového tímu, v prípade ochorenia člena, ktorý vedie evidenciu financií. Prístup k finančnému vyúčtovaniu by mal byť poskytnutý všetkým donorum projektu.

V niektorých projektoch sa vyzývateľ nakoniec rozhodne nepodporiť všetky projektové zámery, a tak neprispieje k zabezpečeniu všetkých potrebných zdrojov. V takom prípade musí manažér projektu hľadať ďalšie spôsoby získavania potrebných zdrojov. Najčastejšie sa na ich pokrytie/doplnenie využíva napr. sponzoring na lokálnej úrovni, fundraisingové aktivity alebo dokonca môže manažér projektu pristúpiť k štafetovému písaniu projektového zámeru pre ďalšieho vyzývateľa.

Sponzorstvo sa využíva v projektovom manažmente či už ako priamy úmysel získať potrebné zdroje, ktoré dokáže zabezpečiť formou sponzorského daru len oslovený sponzor (výroba konkrétnych dresov na zápas, poskytnúť občerstvenie) alebo vie poskytnúť zdroje, ktoré slúžia na získanie potrebných služieb (finančný príspevok na kúpu edukačných pomôcok, sprostredkovanie propagácie projektu). Sponzor, ktorým môže byť jednotliviec, firma, spoločnosť, zväčša žiada od realizátorov projektu protihodnotu, resp. rešpektovanie podmienok, ktoré v implementácii projektu vyžaduje (umiestnenie loga firmy na drese, medializovanie sponzora v medializácii a diseminácii projektu na propagačných materiáloch a pod.).

Veľmi častým spôsobom samofinancovania, po ktorom siahajú manažéri projektu, je asignácia 2 % alebo 3 % z dane. Podľa ministerstva financií SR, môžu fyzické osoby, ktoré zaplatili daň, môžu nasmerovať 2 % alebo 3 % dane v prospech neziskového sektora, za predpokladu minimálnej výšky asignácie 3 €. Asignovať 3 % môžu osoby, ktoré vykonali dobrovoľníctvo v rozsahu najmenej 40 hodín za rok. Asignácia dane predstavuje mechanizmus priamej podpory mimovládnych organizácií a neziskového sektora, možno ho využiť práve na chýbajúce zdroje, ktoré po procese schvaľovania vyzývateľom neboli v projektovom zámere podporené, teda musia byť pokryté napríklad takýmto náhradným spôsobom.

Významnou súčasťou projektového manažmentu je oblasť marketingu, ktorý môžeme podľa Hromkovej – Vaverčákovej (2018, s. 15) považovať za kľúčovú cestu firmy, podniku alebo organizácie ako sa čo najbližšie dostať k spotrebiteľovi, zistiť jeho potreby a prania a prostredníctvom vhodne zvolených stratégií sa mu ich snažiť naplniť. Je to spôsob ako dostať do povedomia svoju činnosť a zvýšiť povedomie svojej organizácie, lepšie predávať produkty či služby. Marketing môžeme chápať ako vzťah organizácie s jej klientmi, pričom sa zohľadňuje aj okolité prostredie, ktoré má významný vplyv na každý jej počín. V edukačnej oblasti sa odlišuje od tradične chápaného marketingu v ekonomickej oblasti (tabuľka 3).

Súčasťou marketingu projektu je jeho propagácia. Podľa Hromkovej a Vaverčákovej (2018, s. 35) účelom propagácie v marketingovom mixe je komunikovať so zákazníkom a sprostredkovať mu produkt/službu a presvedčiť ho o tom, prečo by si produkt/službu mal zakúpiť práve on. Mnohí ľudia

si laicky spájajú marketing práve s oblasťou propagácie a tzv. PR (public relations), avšak marketing je oveľa širšia oblasť, ako len propagácia produktu. Táto oblasť je tiež nazývaná marketingová komunikácia.

Tabuľka 3: Odlíšnosti v marketingu v ekonómii a edukácii.

	Marketing v ekonómii	Marketing v edukácii
Spoločné znaky	Produkt/služba	Edukácia/edukačný projekt
	Všeobecné trh	Edukačný trh
	Inovácie na trhu	Inovácie v edukácii
	Udržiavanie služieb/produktov	Inovovanie a udržiavanie edukačných produktov/edukačných projektov
Odlíšne znaky	Štandardné nástroje marketingového mixu „4P“	Doplnené nástroje marketingového mixu
		Vzdelávanie manažérov projektov a edukátorov
	Kontakt s zákazníkmi, zákaznícky servis, reklamácie...	Edukačná činnosť pre edukovaných (výchova, vzdelávanie, odborná činnosť, edukačné projekty) podľa príslušnej legislatívy v oblasti edukácie (napr. zákon 138/2019 Z. z.)
	Snaha o tvorbu zisku	Snaha o zvyšovanie kvality edukácie (hmotný zisk nie je prioritou ani podmienkou)

(Autorský návrh inšpirovaný podľa návrhu Hromkovej a Vaverčákovej, 2018, s. 77.)

Podobne uvádza Slavík (2014), ako uvažuje o propagácii produktu organizácia, tak možno postupovať i v projektovom manažmente. Odporúča, aby si členovia tímu zodpovedali niekoľko dôležitých otázok:

- Aké sú ciele propagácie? Komu je propagácia určená?
- Čo by malo byť propagáciou povedané?
- Koľko financií je v projekte vyčlenených na propagáciu?
- Prostredníctvom akých médií sa propagácia uskutoční?
- Podľa akých kritérií sa budú hodnotiť výsledky propagácie?

Na základe toho sa následne môžu rozhodnúť, či budú preferovať propagáciu projektu:

- platenými nástrojmi propagácie (napr. televízna reklama),
- neplatenými nástrojmi propagácie (napr. direct marketing, osobný predaj a PR).

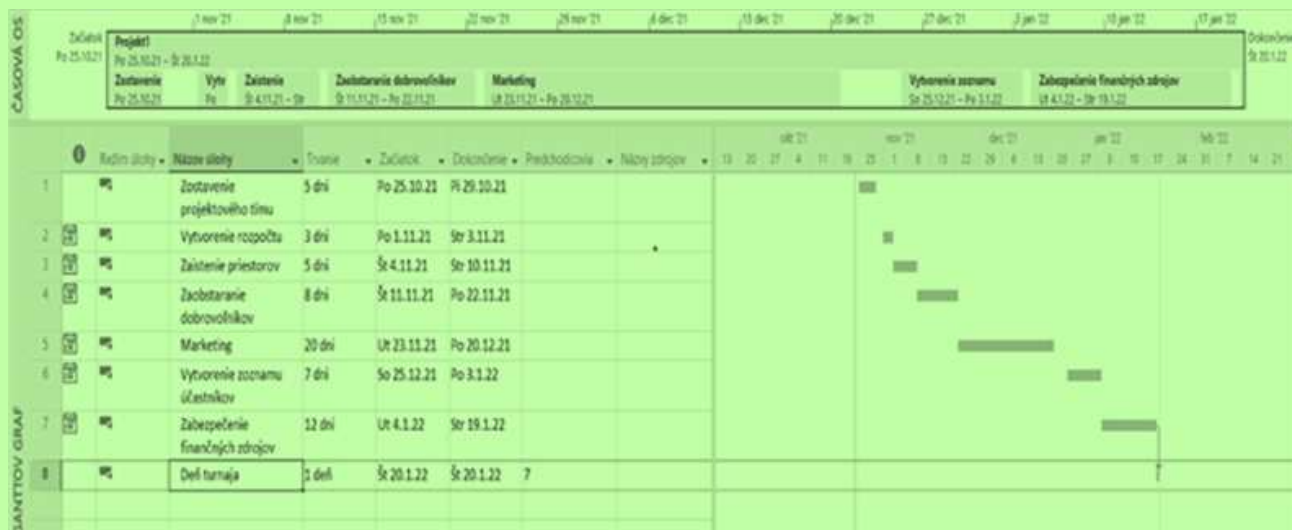
Publicita projektu je povinnou súčasťou realizácie každého zámeru podporeného projektu s nenávratným finančným príspevkom a jej cieľom je sprostredkovať verejnosti informácie o predmete projektu, výške pomoci, poskytovateľovi pomoci a očakávaných, resp. už dosiahnutých výsledkoch projektu. Projekty môžu používať rôzne druhy informačných a propagačných stratégií, ako je tvorba publikácií, fotogalérie, audio a video produktov, propagačné materiály, online reklamu. Tieto náklady musia byť v projekte naplánované vopred. Propagácia projektu slúži najmä na získanie potrebných zdrojov (napr. formou spomínaného sponzoringu), ale aj ako efektívny diseminačný nástroj.

Manažér projektu by mal propagačnými úlohami v projekte poveriť vhodného člena projektového tímu, ktorý dokáže:

- vytvoriť výraznú identitu projektu vo vnútri i navonok (logo, webovú stránku),
- určiť adekvátne propagačné stratégie (v súlade s manažmentom projektu),
- udržiavať adekvátnu propagačnú komunikáciu (s médiami, tvorcami propagačných produktov),
- monitorovať a evalvovať propagačné dopady (tlačová správa, obrat z predaja merchu).

V súčasnosti sú súčasťou niektorých projektových výziev už v požiadavkách na uchádzanie sa o ich podporu uvedené tzv. minimálne všeobecné požiadavky na propagáciu projektu napr. na tvorbu dočasného alebo trvalého plagátu, webovej stránky alebo banneru či verejného projektového podujatia. Propagáciu ako súčasť marketingu projektu si treba naplánovať aj v manažmente implementácie projektu (príklad 22).

Príklad 22: Plánovanie marketingu v manažmente edukačného projektu.



(Vypracované cvičenie 2 študentkou Sedláčkovou v kurze Manažment edukačných projektov.)



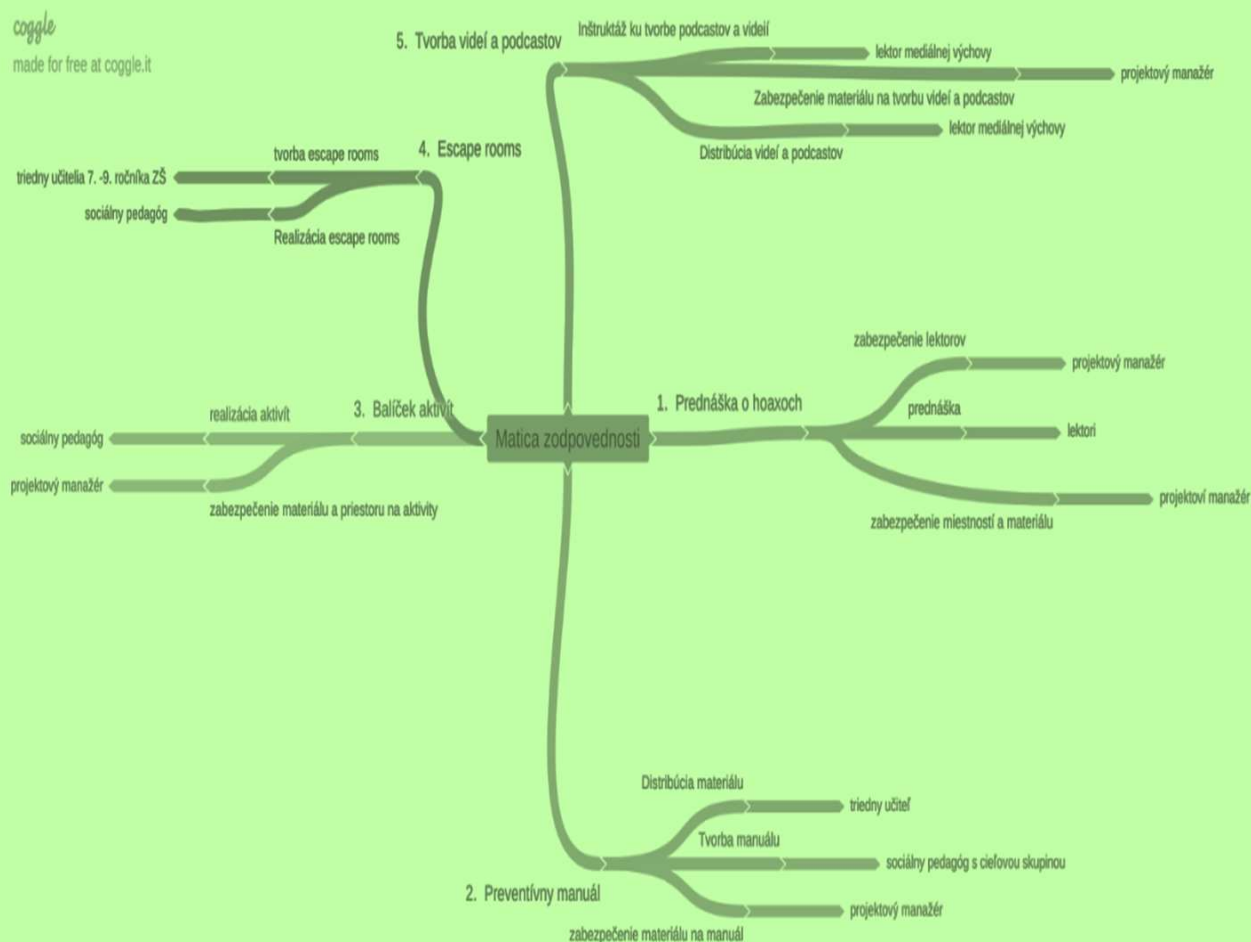
Počas realizácie projektových aktivít je potrebné realizovať kontrolu (controlling), ktorá by mala prebiehať počas celého životného cyklu projektu. Jej kľúčové aktivity sa však odohrávajú až počas fázy realizácie. Na to, aby mohli kontrolné procesy fungovať efektívne, je pri riadení projektov využívaný overený postup založený na zbieraní dát a informácií, ich vyhodnocovaní a následnej reakcii. Procesy kontroly z pohľadu času sa sústreďujú na vyhodnotenie toho, či priebeh projektu a jeho čiastkové výstupy korešpondujú s časovým plánom projektu a jeho míľnikmi. Následne vykonáva opatrenia potrebné na zníženie meškania projektových úloh, v prípade skoršieho ukončenia projektových úloh upravuje plán tak, aby optimalizoval čas potrebný na dokončenie projektu a vyťaženie zdrojov.

S blížiacim sa ukončením projektu podáva realizačný tím záverečnú sumarizáciu a evalváciu. Projektový manažér by si mal tieto hodnotenia archivovať, aby mu v budúcnosti mohli byť nápomocné, lebo na konci projektu spisuje záverečnú správu pre donorov, kde porovnáva výsledné parametre s plánovacími dokumentmi projektu a vysvetlí odchýlky. Musí tiež skontrolovať, či sú uhradené všetky záväzky. Ako poďakovanie projektovému tímu za odvedenú prácu môže projektový manažér zorganizovať neformálnu oslavu, kde sa odprezentujú výsledky projektu.

Podľa Slovenského výkladového slovníka projektového riadenia (2009) označujeme projektový realizačný tím ako oficiálne ustanovenú skupinu všetkých osôb, ktoré sa zúčastňujú na implementácii podporeného projektového zámeru. Pre veľké projekty je vhodné vyčleniť z realizačného tímu do menšieho tímu riadenia projektu tých, ktorí zabezpečujú samotné riadenie projektu. Na úspech projektu je dôležité, ak sa z projektového tímu stane aj neformálny tím.

V edukačných projektoch ide najmä o veľkú skupinu možných edukátorov (lektorov, pedagogických a odborných zamestnancov...) zabezpečujúcich edukáciu (výchovu a vzdelávanie). Patria k nim aj sociálni pedagógovia, ktorí často okrem pozície manažéra vykonávajú i samotných realizátorov edukačných aktivít (príklad 23).

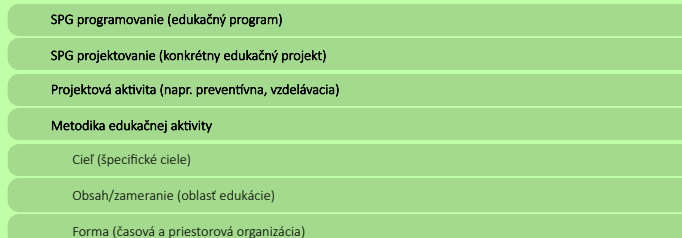
Príklad 23: Sociálny pedagóg ako manažér i realizátor projektových úloh.



(Vypracované cvičenie 3 študentkou v kurze Manažment edukačných projektov.)

Realizátori edukačných aktivít plnia inú funkciu v projekte, ako na pozícii manažérov projektu. V manažmente projektovania sa zväčša používa spoločné označenie – lektor projektu. Jeho úlohou je zabezpečenie realizácie naplánovanej aktivity. Lektor je považovaný za odborníka na projektovú aktivitu, jeho úlohou v edukačnom projekte je podrobná metodická príprava vybranej edukačnej aktivity, ktorú štandardne tvoria korešpondujúce základné procesné komponenty (schéma 13).

Schéma 13: Metodická príprava projektovej aktivity v edukačnom projekte.





Stratégia (koncept, metóda, technika)

Prostriedky (technika, pomôcky, špecialisti)

**Metodický postup:**

Úvodná/motivačná časť

Hlavná/osvojovacia časť

Záverečná/sumarizačná časť

Manažér projektu môže zabezpečovať realizáciu niektorej z projektových aktivít, no nemali by ho zťažovať do takej miery, že by nedokázal plniť primárne svoju manažérsku funkciu. Z pohľadu manažmentu projektu je pozícia manažéra projektu nenahraditeľná, viaže sa na konkrétnu osobu manažéra so zodpovednosťou za úlohy naprieč všetkými etapami projektu, kým úloha lektora je viazaná najmä na etapu implementácie. Sociálny pedagóg v pozícii lektora realizuje vybrané úlohy a aktivity v súlade s kompetenciami (odbornými, legislatívnymi) prislúchajúcimi danej profesii (príklad 24).

*Príklad 24: Edukačná aktivita realizovaná sociálnym pedagógom na pozícii lektora projektu.*

**Metodický postup aktivity robot NAO s deťmi predškolského veku:****Aktivita:**

Poznávanie emócií pomocou využitia humanoidného robota Nao

**Vek detí:** 3 – 6 rokov

**Počet detí:** 10

**Zámer a hlavný cieľ:** Podpora rozvoja emočného vývoja detí predškolského veku s využitím moderných prostriedkov

**Čiastkový cieľ:** Definovanie slabých stránok humanoidného robota. Sledovanie reakcií detí na elektronický produkt prejavujúci emócie a kopírujúci ľudské správanie.

**Trvanie:** 45 minút

**Harmonogram:**

1. *Úvodná prekonceptná časť:* Robot zdraví deti a pýta sa kontrolné otázky slúžiace na opakovanie poznatkov z predošlého stretnutia.
2. *Motivačná časť:* Pohybové cvičenie s robotom na správnu koordináciu tela.
3. *Hlavná časť – téma emócie:* Praktická ukážka základných ľudských emócií pomocou predvádzania humanoidným robotom (smiech, plač, zľaknutie, strach obava, hnev), deti interagujú.
4. *Overovanie (diagnostická) časť:* Diskusia pedagóga s deťmi, využívame kartičiek s obrázkami emócií, ktoré majú deti správne identifikovať, pomenovať, správne napodobniť.
5. *Relaxačná (upevňovacia) časť:* Spoločný tanec s robotom.
6. *Záver:* Rozlúčkový pozdrav robota NAO.

*(Vypracované cvičenie 3 študentkou MB v kurze Manažment edukačných projektov.)*

Manažment implementácie predstavuje dôležitú súčasť manažmentu podporeného projektu. Sociálny pedagóg by mal ako manažér projektu spoznať manažment projektových procesov v implementačnej fáze projektu a hľadať účinné stratégie v manažmente projektových úloh a projektového tímu v procese ich implementácie. Manažér projektu by mal vedieť pre projektový tím stanoviť maticu úloh a zodpovednosti pre každého jej člena a stanoviť riziká prostredníctvom matice ohrozenia a hľadať adekvátne riešenie na pracovných stretnutiach projektového tímu. Zároveň by mal vedieť ako získať chýbajúce zdroje, ktoré po schvaľovaní procese neboli podporené ako napr. rôzne formy sponzoringu (platený, neplatený) alebo využitie vlastných zdrojov (fundraising, samofinancovanie prostredníctvom asignácie daní a pod.). Na zvýšenie podpory projektu by mal vedieť využívať vhodné marketingové stratégie ako napríklad i rôzne formy sponzoringu s cieľom zasiahnuť edukačnými aktivitami na vopred vybrané cieľové skupiny. Sociálny pedagóg ako člen projektového tímu by si mal vedieť odlišiť svoje úlohy v manažmente edukačného projektu od realizácie edukačných aktivít, teda chápať svoje funkcie na pozíciách projektového manažéra a lektora.

**Otázky a úlohy**

1. Vymenujte, aké situácie môžu nastať po administrovaní projektu, objasnite situáciu úspešného a neúspešného žiadateľa o podporu a jeho možnosti.
2. Objasnite procesy v etape implementácie projektu, funkciu manažéra projektu v tvorbe myšlienkového projektu a jej význam.
3. Opíšte význam vytvárania časového harmonogramu, maticu úloh a zodpovednosti v projektovom tíme.
4. Vysvetlite význam pracovných stretnutí, priebežných správ (reportingov) a tvorby matice rizík/hrozieb v implementačnej fáze projektu.
5. Objasnite proces manažmentu realizácie projektu, význam kick-off stretnutia, agendy, implementačných aktérov projektu.
6. Vymenujte možnosti alternatívneho získavania nepodporených zdrojov po schválení projektu vyzývateľom (samofinancovanie, sponzoring). Vysvetlite význam projektového marketingu a propagácie.
7. Určte vzťahy medzi funkciou manažéra projektu a lektora projektu na pozícii sociálneho pedagóga.
8. Uvedte spôsob metodického prípravy edukačnej aktivity na pozícii lektora, ilustруйте ho na konkrétnom príklade z pozície sociálneho pedagóga.

**Cvičenie:**

1. Prostredníctvom myšlienkového projektu vychádzajúcej z logickej matice projektu identifikujte všetky úlohy vyplývajúce z projektového zámeru a uveďte ich do vlastnej manažérskej tabuľky tzv. matice zodpovednosti (určujúcim kritériom sú odporúčané aktivity projektu). Zároveň sa pokúste predvídať mieru ohrozenia v jednotlivých aktivitách v matici hrozieb.
2. Pouvažujte nad náhradnými možnosťami získania zdrojov, ktoré nepodporil vyzývateľ (sponzoring, fundraising, štafetový projekt). Zvážte marketingovú stratégiu edukačného projektu (príťažlivosť ponuky, zvýšenie dopytu, konkurencieschopnosť). Navrhňte spôsob propagácie aktivít, ktoré sa chystáte realizovať (spôsob, forma, poverená osoba).

3. Uvedte program projektových aktivít podľa logickej následnosti (časovej, obsahovej), uvedte ich podrobný obsah (poverté úlohou lektorov projektu). Ak ste plánovali byť zároveň lektorom niektorej z projektových aktivít, pokúste sa pripraviť i podrobnú metodickú prípravu vybranej edukačnej aktivity.

### Použité zdroje

*Asignácia dane.* (2019). Ministerstvo financií Slovenskej republiky. [online]. [cit. 2021-01-06]. Dostupné na: (<https://www.mfsr.sk/sk/financie/institut-financnej-politiky/ekonomicke-statistiky/asignacia-dane/>).

Dancente, A. (2020). *Mind mapping: organise your ideas creatively and efficiently.* [online]. [cit. 2021-01-06]. Dostupné na: (<https://www.welcometothejungle.com/en/articles/mind-mapping-organise-your-ideas-creatively-and-efficiently/>).

Doležal, J. – Krátky, J. (2017). *Projektový management v praxi.* Praha : Grada. 176 s. ISBN 978-80-247-5693-6.

Hromková, M. – Vaverčáková, M. (2018). *Marketing a fundraising v sociálnych službách.* Trnava : Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave. 136 s. ISBN 978-80-568-0137-6.

Oravcová, I. (2016). *V kocke: Procesy po odovzdaní projektu.* [online]. [cit. 2021-12-09]. Dostupné na: (<http://casopisgrant.sk/kocke-procesy-odovzdani-projektu/>).

Slavík, J. (2014). *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách.* Praha : Grada. 192 s. ISBN 978-80-247-4819-1.

Trávník, I., zost. (2009). *Anglicko-slovenský slovník projektového riadenia. Slovensko-anglický slovník projektového riadenia.* Bratislava : Spoločnosť pre projektové riadenie. 49 s. [online]. [cit. 2021-12-01]. Dostupné na: (<https://readgur.com/doc/184242/slovn%C3%ADk-ijma-my%C5%A1lienkov%C3%A1-mapa.pdf>).

## 9 Evalvácia edukačných projektov

### Obsah kapitoly

- Manažment evalvácie projektu.
- Tvorba evalvačných kritérií v jednotlivých etapách projektu.
- Zber dát pre počiatočnú, priebežnú a záverečnú evalvačnú správu.
- Manažment realizácie zberu dát a proces evalvácie.
- Hodnotenie projektu zainteresovanými subjektmi v projekte.
- Záverečná evalvačná správa v projekte.

### Edukačné ciele

- Oboznámiť sa s manažmentom evalvácie projektov a jednotlivých evalvačných úloh. Štúdium evalvačných požiadaviek a kritérií na hodnotenie projektu.
- Osvojiť si stratégie manažmentu evalvačných úloh v projektovom tíme pred, počas a po implementácii projektových aktivít.
- Oboznámiť sa so základnými evalvačnými procesmi a nástrojmi (manažment evalvácie jednotlivých projektových úloh/aktivít – registrácia účastníkov, fotodokumentácia, dotazník spätnej väzby, produktové výstupy projektu...).
- Pochopiť význam manažmentu evalvácie projektu prostredníctvom zainteresovaných členov projektu (napr. miera spokojnosti cieľovej skupiny, naplnenie projektových cieľov, záverečná oslava) a realizačného tímu (lektorov).
- Vedieť vytvoriť záverečnú evalváciu podľa požiadaviek (projektovej výzvy) podporovateľa.
- Porozumieť manažmentu projektu v jeho záverečnej fáze, chápať funkciu projektového manažéra vo vzťahu k evalvácii sociálno-pedagogickej činnosti v záverečnej evalvácii.

### Kľúčové termíny

Evalvácia projektu, evalvačný proces, počiatočná/priebežná/sumatívna evalvácia, manažment evalvačných stratégií a úloh, evalvačné nástroje, hodnotenie projektu zainteresovanými osobami, evalvačná správa.

Metodický sprievodca štúdiom kapitoly

Cieľom kapitoly je spoznať manažment evalvácie v projektoch a evalvačných procesov predovšetkým v záverečnej fáze projektu. Hľadať adekvátne evalvačné stratégie v manažmente projektových úloh, projektového tímu a implementácii projektových aktivít. Vedieť si stanoviť základné evalvačné stratégie v realizácii navrhnutých aktivít. Oboznámiť sa s rôznymi možnosťami získavania potrebných dát v evalvácii jednotlivých fáz a častí projektu. Vedieť vypracovať počiatočné, priebežné a sumatívne evalvačné správy, ktoré vyžaduje vyzývateľ a podporovateľ projektu. Uvedomiť si význam evalvácie edukačných aktivít s cieľom skvalitňovať svoje služby a implementovať ich v nasledujúcej projektovej činnosti. Uvedomiť si vzťah medzi evalváciou a realizáciou projektových aktivít, teda vzťah medzi funkciou projektového manažéra a realizačným projektovým tímom v záverečnom hodnotení projektu.

Po schválení projektovej žiadosti a podpísaní dohody/zmluvy o podpore/pridelení grantu sa začína na proces dosahovania stanovených výstupov a výsledkov naplánovaných v logickom rámci projektu.

Podľa Němca (2001) systém riadenia realizácie projektu obsahuje základné procesy:

1. *Kontrola*: plnenie termínov, využívanie a čerpanie zdrojov, kvalita prevedených projektových prác. Účelom kontroly je identifikovať a odstraňovať odchýlky skutočného priebehu realizácie od plánovaného.
2. *Informácie*: zabezpečenie identifikácie, zberu, analýzy a vyhodnotenia údajov o priebehu realizácie.
3. *Usmerňovanie*: zaistenie súladu plánovaného a skutočného priebehu realizácie – toto je úloha projektových manažérov.
4. *Rozhodovanie*: voľba najefektívnejších variantov realizácie projektových prác podľa získaných informácií a pri použití vhodných kritérií pre ich posudzovanie.
5. *Motivácia*: vytváranie motivujúceho prostredia na zdieľanie spoločnej vízie všetkými zúčastnenými subjektmi.
6. *Administratívno-technické zabezpečenie*: účtovníctvo, dokumentačné práce manažmentu, softwarová podpora, administratíva a pod.

Súčasťou manažmentu implementácie projektu, okrem započatia korektívnych a doplňujúcich úloh na projekte a následnej implementácie programu aktivít projektu, pozostáva i z koordinácie zainteresovaných členov v projekte a ich riadenia. Zároveň zahŕňa i kontrolu a priebežné vyhodnocovanie plnenia stanovených cieľov, dodržiavanie časového harmonogramu a čerpanie finančných zdrojov, prípadné zmeny a korekcie v implementácii úloh a aktivít projektu, riešenie konfliktných situácií, technické, organizačné a administratívne kontinuálne riadenie projektu, ale i monitoring projektu a tvorbu správ o postupe projektu, záverečnú evalváciu a tvorbu záverečnej správy o realizácii projektu, a tiež úlohy po ukončení projektu (na jeho disemináciu a trvalú udržateľnosť).

Medzi hlavné funkcie evalvácie v manažmente projektu patrí:

- zefektívnenie manažmentu realizačného projektového tímu,
- predvídanie vývoja a efektívne riešenie komplikácií vznikajúcich v implementácii projektových úloh a plánovaní aktivít,
- sledovanie a hodnotenie dosahovania plánovaných výstupov a cieľov projektu,
- sprehľadnenie celkového manažmentu projektu, spôsob učenia sa prostredníctvom reflexie, slúži na hľadanie spôsobov na diseminovanie a trvalú udržateľnosť projektu.

Projektovú evalváciu je potrebné realizovať vo všetkých fázach projektového cyklu v jeho príprave, implementácii aj v jej poslednej fáze, ktorú niektorí autori označujú ako etapu hodnotenia. Evalvačný proces zväčša prebieha na základe postupných fáz:

- plánovanie evalvácie,
- zber dát z evalvačného procesu,
- analýza a vyhodnocovanie podkladov,
- využitie výstupov na korekciu a následné plánovanie,
- zahrnutie evalvačných údajov do záverečnej správy.

Počiatočnú vstupnú evalváciu je potrebné realizovať pri tvorbe projektového zámeru, slúži na postupné plánovanie projektového rámca.

Odštartovanie realizácie projektu vychádza zo schváleného časového plánu, podľa ktorého projektoví manažéri porovnávajú dosiahnuté výsledky (Němec, 2001), riešia vzniknuté odchýlky a podávajú podporovateľovi priebežné správy o pokrokoch v realizácii.

V niektorých prípadoch treba zmeniť priestor na realizáciu projektových aktivít, čas z dôvodu aktuálnej spoločenskej situácie (napr. obmedzenia v čase pandémie), či zmeniť obsah aktivít alebo ich poradie, osloviť aj ďalšie cieľové skupiny, zapojiť do realizačného tímu ďalšie zainteresované osoby. V prípade, že manažér získa podporu z grantových programov alebo od iných oficiálnych donorov, je potrebné ich kontinuálne informovať o navrhovaných zmenách, často je potrebné aj ich schválenie. Nastávajú prípady, kedy je nutné žiadať o zmenu využitia poskytnutých zdrojov či presunúť ich na iný účel, než na aký boli pôvodne schválené – tým sa vyhnúť možným problémom pri záverečnej sumarizácii a pri vyúčtovaní projektu (príklad 25).

*Príklad 25: Zverejnenie kritérií evalvácie kampane poskytovateľom platformy.*

Pravidlá používania platformy StartLab

- Vyúčtovať a v rámci Platformy zverejniť vyúčtovanie projektu, t. j. účelné využitie získanej sumy Finančnej podpory Projektu na pokrytie nákladov na uskutočnenie Projektu; vyúčtovanie Projektu autor zverejní v rámci príslušnej sekcie Kampane na Portáli spôsobom korešpondujúcim so skutočnými výdavkami vynaloženými na realizáciu Projektu, za čo Autor zodpovedá; na požiadanie (prevádzkovateľa, príp. príslušného orgánu) je Autor povinný vykladať vynaložené náklady v súlade so zverejnením vyúčtovaním, Jasne a zrozumiteľne informovať podporovateľov o priebehu a realizácii projektu prostredníctvom portálu, príp. individuálne na základe doručených žiadostí o informácie ohľadom realizovaného projektu od Podporovateľov.
- Pravidelné stretávanie aktérov (pedagógovia, programátor) a rozhovory o možnostiach aktivít, ktoré sú vhodné realizovať pri práci s robotom, požiadavky a vytvorenie námetov aktivít a analýzy možných rizík, ktoré môžu nastať u niektorých detí pri stretnutí s robotom a o možnostiach zlyhania výpočtovej techniky. Výsledky stretnutia zaslané manažérke projektu.
- U žiakov bude zaznamenaná spätná väzba, diskusia v rámci triednickej hodiny, odpovede na zvedavé otázky detí, vypočutie si ich názorov a možných zaujímavých nápadov. Výsledky spíše pedagóg a zašle ich súhrn manažérke projektu.
- Do aktivít budeme zapájať aj rodičov prostredníctvom otvorených hodín, pedagógov z okolitých škôl pozveme na vyučovacie hodiny, aby si vytvorili obraz o práci robota NAO v interakcii s deťmi a ponúkame im vyplnenie dotazníka s konkrétnymi otázkami. Poverení pedagógovia ich zobierajú sa na spoločnom tímovom stretnutí odovzdajú manažérke projektu.
- Odovzdanie fotodokumentácie, videí z jednotlivých stretnutí pre záverečné evalvačné stretnutie tímu a záverečnú správu pre podporovateľa (Nadácia Orange).

(Zdroj: <https://www.startlab.sk/pravidla-pouzivania/>.)

Priebežná kontinuálna evalvácia má najmä korektívnu a rozvíjajúcu funkciu, slúži pre potreby realizačného projektového tímu a na tvorbu záverečnej správy, ktorú štandardne vyžaduje podporovateľ/schvaľovateľ projektu.

Hlavným nástrojom na sledovanie pokroku realizácií projektu sa v priebežnej evalvácií využíva spravidla Ganttov diagram. Ku kontrole jeho plnenia je vhodné určiť frekvenciu monitoringu, čím budú kontroly častejšie, tým jednoduchšie bude odhaľovanie problémov a ich nasledujúce riešenie či korekcia. Němec (2001) uvádza, že aj v najlepšie vypracovanom projekte sa môžu po zahájení realizácie projektu vyskytnúť nové úlohy, ktoré treba riešiť, zahrnúť do plánu a upraviť väzby na ostatné úlohy. Vtedy je potrebné znova prepočítať aj plán zdrojov a nákladov.

Černá (2014) vysvetľuje proces monitorovania a kontroly ako súhrn aktivít, ktoré sú zamerané na zisťovanie súladu výkonu realizačných zložiek projektu s plánom projektu z pohľadu času, nákladov, kvalít a rizík. V prípade termínov sa porovnáva začiatok a koniec, prípadne miera dokončenia s časovým plánom a plánované dátumy s aktuálnymi dátumami (príklad 26).

*Príklad 26: Plán priebežnej evalvácie v projekte.*

- **Pravidelné stretávanie aktérov (pedagógovia, programátor)** a rozhovory o možnostiach aktivít, ktoré sú vhodné realizovať pri práci s robotom, požiadavky a vytvorenie námetov aktivít a analýzy možných rizík, ktoré môžu nastať u niektorých detí pri stretnutí s robotom a o možnostiach zlyhania výpočtovej techniky. Výsledky stretnutia zaslané manažérke projektu.
- **U žiakov** bude zaznamenaná spätná väzba, **diskusia** v rámci triednickej hodiny, odpovede na zvedavé otázky detí, vypočutie si ich názorov a možných zaujímavých nápadov. Výsledky spíše pedagóg a zašle ich súhrn manažérke projektu.
- Do aktivít budeme zapájať aj **rodičov** prostredníctvom otvorených hodín, pedagógov z okolitých škôl pozveme na vyučovacie hodiny, aby si vytvorili obraz o práci robota NAO v interakcii s deťmi a ponúkame im vyplnenie **dotazníka** s konkrétnymi otázkami. Poverení pedagógovia ich zozbierajú sa na spoločnom tímovom stretnutí odovzdajú manažérke projektu.
- Odovzdanie fotodokumentácie, videí z jednotlivých stretnutí **pre záverečné evalvačné stretnutie tímu a záverečnú správu pre podporovateľa** (Nadácia Orange).

*(Vypracované cvičenie 1 študentkou MB v kurze Manažment edukačných projektov.)*

Sumatívna evalvácia sa uskutočňuje v záverečnej fáze realizácie projektu. Je zameraná najmä na hodnotenie splnenia stanovených cieľov projektu pre rozhodovací proces, a to na strane podporovateľa/poskytovateľa grantu (príklad 27) aj na strane realizátora. Podporovateľ na základe jej výstupu zhodnotí účelnosť vynaloženia poskytnutých finančných prostriedkov, v niektorých prípadoch rozhodne o vyplatení poslednej splátky grantu. Pre realizátora projektu je sumatívna evalvácia dôležitá z hľadiska manažmentu úloh, ktoré nasledujú po implementácii aktivít projektu, po ukončení projektu na implementáciu výsledkov v ďalších edukačných projektoch.

*Príklad 27: Požiadavky podporovateľa v záverečnej evalvácií.*

#### **Zmluvné podmienky finančného príspevku**

V prípade podpory projektu uzavrie Nadácia Orange zmluvu o poskytnutí finančného príspevku **so školou alebo mimovládnu neziskovou organizáciou**. Osoba zodpovedná za projekt v stanovenom termíne predloží prostredníctvom elektronického formulára záverečnú obsahovú a finančnú správu o realizácii projektu a fotografie z realizovaných aktivít.

*(Zdroj: <https://nadaciaorange.eqrant.sk/>.)*

Z hľadiska realizátora rozlišujeme evalváciu na:

- internú (realizujú ju aktéri projektu),
- externú (realizuje ju nezávislá osoba, obvykle expert nezainteresovaný do projektu).

Kaduková (2003, s. 6) uvádza, že ak chceme dosiahnuť kvalitu, je sústavný monitoring progresu práce a hodnotenie procesu a kvality produktov v manažmente projektov nevyhnutnosťou.

Projektoví manažéri tvrdia, že z ich pohľadu je realizácia najmä o monitorovaní a kontrole napĺňania plánu. Kontrola realizácie projektu aj z procesného modelu projektov je proces prebiehajúci súčasne s realizáciou projektu. Charakteristická je pre ňu snaha o včasné rozoznanie, zmapovanie a analyzovanie odchýlok od implementačného plánu. Efektívny kontrolný proces je zabezpečený len vtedy, ak pôsobí v súčinnosti s procesom plánovania a riadenia.

Monitoring a kontrola v projektovom manažmente je proces, ktorý pozostáva z:

- *merania* a zisťovania špecifických ukazovateľov projektu,
- *hodnotenia* (stanovanie, akou mierou tieto hodnoty napĺňajú predpoklady stanovené v pláne projektu),
- *korekcie* po spustenie akcií, ktorými budú korigované nežiaduce výsledky.

V rámci monitoringu projektu sa stav realizácie projektu vykazuje pomocou dokumentov, ktoré by mali byť komplexné, stručné, výstižné, vecne správne, prehľadné a mali by ukazovať na plnenie projektových činností z hľadiska času, kvality a nákladov vrátane identifikácie možných dôsledkov pri neplnení plánu a návrhov tímových opatrení a doporučení. Manažment plánu na monitorovanie a kontrolu projektu pozostáva z:

- definovania potrebných *informácií/dát*,
- stanovenie *metód* zbierania údajov,
- určenia *frekvencie* zbierania údajov.

Monitoring slúži projektovému manažérovi na analýzu:

- *vplyv* zistených odlišností na naplnenie projektových cieľov,
- *príčin* zistených odlišností,
- či príčina odlišnosti má *vplyv* na vznik ďalších odlišností v projekte.

Ak má byť monitoring projektu účinný a efektívny, vyžaduje si to od projektového manažéra značnú formalizáciu kontrolných činností cez štandardizované „dokumenty“, ktorými sú napr.:

- podrobné pracovné výkazy (Timesheets);
- preberacie protokoly (od dodávateľov);

- záznamy z projektových porád (zápisnice zo stretnutí);
- záznamy zo stretnutí (interview);
- protokoly spracovania výstupov;
- protokoly o stave (týždenné, mesačné projektové reporty),
- výkaz čerpania zdrojov (tzv. výkaz cash flow).

Monitorovacím reportingom, najmä v prípade väčších projektov, ich nielen kontrolujeme, ale realizujeme priebežné hodnotenia, periodické inšpekcie, hodnotenia po dosiahnutí mílnikov, tvoríme záverečnú evalváciu projektu.

Na písanie správ o realizácii projektu sú väčšinou k dispozícii od vyzývateľov/podporovateľov vytvorené špeciálne evalvačné formuláre, ktoré predpisujú ich presný obsah a štruktúru. Vo všeobecnosti ich delíme na dve skupiny:

- kvantitatívne, teda všetky merateľné kritériá. Ide o spôsob merania dosiahnutého výsledku (napr. zrealizovaný preventívny program – 8. stretnutí, účasť aspoň 25 % žiakov školy na voľnočasovom podujatí, úspešné ukončenie 90 % frekventantov vzdelávacieho kurzu, vytlačených 80 školských časopisov, zriadenie školskej záhradky a dopestovanie vlastnej zeleniny, zrealizovanie športového turnaja a pod.).
- kvalitatívne, teda nemerateľné, ale preukázateľné ukazovatele (napr. podpora proinkluzívnej klímy v školskom zariadení, zvýšenie povedomia jestvujúcich o predsudkoch voči rómskemu etniku a ich eliminácia, nácvik zručností v oblasti odmietania drog, dosiahnutie podpory a získanie poznatkov v oblasti dištančnej edukácie), teda dopady edukačného projektu, ktorý nie je možné presne kvantifikovať (príklad 28).

*Príklad 28: Kvalitatívne a kvantitatívne ukazovatele úspešnosti projektu.*

Kvantitatívne kritériá úspešnosti projektu: účasť viac ako 40 ľudí na akcii, úspešné ukončenie akcie, spokojnosť sponzorov.

Kvalitatívne kritériá úspešnosti projektu: ľudia sa vďaka môjmu podujatiu začali viac zaujímať o zumbu. Aj vďaka tomuto projektu sa oňdľho zorganizovala podobná akcia.

*(Vypracované cvičenie 1 študentkou v kurze Manažment edukačných projektov.)*

Pri evalvovaní projektu je zásadné stanovenie kritérií vo vopred stanovených oblastiach monitoringu (či bol projekt úspešný, priniesol efekt, a či boli splnené jeho ciele). Kritériá či požiadavky podporovateľa na proces evalvácie (príklad 29) slúžia na hodnotenie realizovania úloh, projektových aktivít, dosiahnutých výstupov a výsledkov, či objem vynaložených prostriedkov.

*Príklad 29: Evalvačné kritériá stanovené vyzývateľom projektu.*

Požiadavky podporovateľa výzvy na proces evalvácie

- súlad s tematickým zameraním programu,
- opis používaných metodík, praktické skúsenosti s ich využívaním a opis kvalitatívnych a kvantitatívnych prínosov,
- prinášanie nových tém alebo inovatívnych metód, ktoré nie sú bežnou súčasťou vyučovacieho procesu,
- v projektoch sú využívané digitálne technológie a rozvíjané digitálne kompetencie žiakov, študentov a pedagógov,
- participatívny charakter aktivít – žiaci a študenti sa aktívne podieľajú na procese poznávania a tvorbe vzdelávacieho obsahu,
- uplatňovanie kreatívneho a kooperatívneho spôsobu učenia, projekty podporujú objavovanie, experimentovanie, tímovú prácu, samostatnosť, rozvíjajú potenciál žiakov a študentov a rešpektujú jeho potreby, záujmy, personálne zabezpečenie projektu s dôrazom na spoluprácu viacerých pedagógov, odborných zamestnancov škôl, externých odborníkov z oblastí, na ktoré sa program zameriava,
- aktivity sú realizované počas vyučovacích hodín, v prípade vzdelávania a sietovania pedagógov aj mimo školského vyučovania a priestorov školy,
- jasnosť, konkrétnosť a realizovateľnosť,
- dlhodobý charakter a udržateľnosť projektu s potenciálom aplikovateľnosti v rámci školy v ďalších obdobiach či replikovateľnosti na iných školách,
- efektívne nastavenie rozpočtu a jasné prepojenie rozpočtu s plánovanými aktivitami.

*(Zdroj: [e-Škola pre budúcnosť – Nadáciaorange](#).)*

Samotná záverečná správa spravidla obsahuje niekoľko štandardných bodov. Miháliková (2002, s. 26) uvádza tieto:

- *myšlienka, ktorá bola na samom začiatku projektu,*
- *naše ciele a predpokladaný dopad na cieľovú skupinu,*
- *opis jednotlivých aktivít projektu,*
- *hodnotenie skupiny aj verejnosti,*
- *kto prispel k tomu, že projekt sa stal realitou (sponzori, granty a pod.),*
- *fotografie, grafy, kresby,*
- *glos a vtipné situácie, ktoré v priebehu projektu nastali,*
- *naše adresy a kontakty.*

Správa má význam najmä pre samotných realizátorov projektu, ich vlastné ohliadnutie sa späť, poučenie sa z možných chýb, oslavu z ukončenia projektu. Zároveň aj na obznanenie širokej odbornej a laickej verejnosti o projekte a jeho výsledkoch.

Na druhej strane je potrebné vypracovať záverečnú správu pre potreby oficiálnych podporovateľov (vyzývateľ, donor, sponzor, zabezpečovateľ grantového programu...). Takéto oficiálne záverečné správy sa väčšinou vypisujú na samostatné a k tomu určené formuláre. Preto je potrebné, aby už na začiatku pri získaní podpory bolo všetkým zainteresovaným stranám jasné, akou formou a dokedy je potrebné (napr. zúčtovať finančné prostriedky) následné vyhotovenie záverečnej správy (príklad 30).

*Príklad 30: Požiadavky podporovateľa na tvorbu záverečnej správy v projekte.*

Hlavné body záverečnej správy:

- Stručná charakteristika projektu
- Cieľ projektu/základné priority
- Cieľová skupina
- Veľkosť cieľovej skupiny
- Odborné zabezpečenie projektu
- Počet účastníkov dospelých (interní a externí zamestnanci školy, dobrovoľníci, iní)
- Časový harmonogram realizácie projektu
- Zoznam činností v rámci projektu
- Čo sa vďaka projektu zmenilo
- Čo sa podarilo (konkrétne výsledky a úspechy)
- Čo sa nepodarilo (dôvody)
- Reálny rozpis rozpočtu finančná tabuľka
- Hodnotenie zo strany rodičov žiakov, verejnosti a zástupcov obce/mesta
- Medializácia projektu
- Prezentácia realizácie projektu na webovej stránke školy
- Aká je nadväznosť projektu na ďalšie aktivity školy

(Zdroj: <https://www.nadaciavub.sk/o-nadacii/vizia-poslanie/informacie-pre-ziadatelov/>.)

Osobitú kategóriu predstavuje záverečná evalvácia crowdfundingovej kampane, v ktorej je dôležité, aby v jej finálnej fáze boli informovaní všetci jej podporovatelia, či už formou zverejneného poďakovania alebo prostredníctvom zaslania odmeny, ktorá bola uchádzačom za prejavenu podporu vopred sľúbená (príklad 31).

*Príklad 31: Pokyny poskytovateľa platformy vo finalizácii crowdfundingovej kampani.*

**Po skončení kampane**

Čo vás teraz čaká? Pozrite si informácie k zaslaní peňazí a zoznamu podporovateľov. Poďakujete sa tým, ktorí vás podporili. Môžete na to využiť vytvorenie a automatické odoslanie Novinky. V čo najskoršom čase realizujte projekt a priebežne ľudí informujte o tom, ako postupujete. Čo najskôr, ako to bude možné, pošlite ľuďom prislúbené odmeny. Nahrajte vyúčtovanie, vďaka ktorému bude mať každý možnosť vidieť, ako ste peniaze z kampane použili. Nie vždy ide všetko ako po masle a ak sa niečo pokazí či oneskorí, Pudia to zväčša pochopia – ak im o tom dáte vedieť. Nie je nič horšie, ako keď vám niekto dá svoje peniaze a viac nevie, čo sa s nimi stalo, ani či a kedy mu príde prislúbená odmena. Preto, prosíme, nezabúdajte s podporovateľmi komunikovať aj po tom, ako vám skončí kampaň a jasne včasne ich o všetkom informujte. A to je všetko? Môže byť a nemusí :)

Ako ste isto zistili, crowdfunding nie je iba o získavaní peňazí, ale aj o budovaní komunity. Pokračujte v tom! S vašimi podporovateľmi udržiavajte ďalší kontakt, priebežne ich informujte o vašej ďalšej činnosti či projektoch – môžu sa stať vašimi dlhodobými fanúškami, podporovateľmi či zákazníkmi. Crowdfunding sa môže stať vašim pomocníkom pri ďalších projektoch, na ktorých budete pracovať. Nejedna autor – neziskovka, firma či jednotlivec, u nás robia kampane pravidelne, vždy, keď sa pustia do niečoho nového. Budeme radi, ak sa k nim pridáte aj vy.

(Zdroj: <https://www.startlab.sk/po-skoncení-kampane/>.)

## 9.1 Záverečné hodnotenie edukačného projektu

V priebehu realizácie projektu je dôležité, aby boli všetci členovia realizačného tímu pripravení na zmeny, ktoré implementácia projektových aktivít prináša. Preto je dôležité, aby manažér projektu opierajúci sa o harmonogram plánovania úloh maticu zodpovednosti a rizík dokázal predikovať možné zvraty a spoločne s realizačným tímom hľadal alternatívne postupy, ako riešiť situácie, ktoré predstavujú výraznú zmenu v procese jeho realizácie.

Na úspešné vedenie a hodnotenie projektového tímu sú v oblasti personálneho manažmentu základným predpokladom osobnostné a profesijné kompetencie manažéra. Manažér už počas realizácie projektu organizuje priebežné porady a stretnutia členov tímu. Evalvácia projektu sa realizuje aj na poradách realizačného tímu, kde je hodnotené dosiahnutie zadaných úloh. Členovia tímu si kladú postupne otázky napr.:

- *Ako splnil projekt stanovené ciele a naše očakávania?*
- *Aké boli prekážky a ťažkosti pri realizácii projektu? Prečo vznikli? Ako ste ich riešili?*
- *Mal projekt aj výsledky a dopad, ktorý sme prvotne neplánovali? Aký?*
- *Čo spraviť nabudúce inak?*

Evalvácia je i jednou z ciest posudzovania kvality a efektívnosti projektovej činnosti, ako i samotného edukačného procesu, ktorý v sa v projekte uskutočňuje. Cieľom edukačnej evalvácie (Liberčanová, 2020) je skúmať, koncipovať, inovovať, modifikovať, kreovať adekvátne obsahy a formy edukácie vo vzťahu k edukačnému rámcu pre potreby a očakávania edukačnej praxe. Základnými kritériami sú potreby a požiadavky edukovaných (detí, mládeže, zákonných zástupcov) v kontexte edukačnej reality (edukačné podmienky) a poskytovateľov odbornej edukačnej činnosti (edukátorov – lektorov v projekte). V takomto prípade však ide o evalváciu edukačnej činnosti, nie projektového manažmentu. Môže ísť napr. o evalváciu lektorskej činnosti z pozície sociálneho pedagóga ako odborného zamestnanca školy, ktorý je zároveň členom realizačného tímu. Túto odbornú evalváciu edukačnej činnosti (napr. preventívnej aktivity) môže projektový manažér využiť ako jeden z výstupov projektovej aktivity. V takomto prípade používame skôr pojem hodnotenie projektovej aktivity. Hodnotenie chápe Liberčanová (2020) ako možnosť overenia aktuálnej situácie s cieľom zlepšiť ju, než ako meranie dosiahnutých cieľov projektu. Najefektívnejšie je vykonávať hodnotenie na základe zberu údajov od edukovaných, keďže cieľom programov a aktivít je ovplyvňovať ich výchovou a vzdelávaním. Prispieť k hodnoteniu edukačných aktivít môže i externý monitoring ostatných zariadení (škola, výchovno-vzdelávacie zariadenie, klub) a nepriamych účastníkov (pedagogický zbor, rodičia, ostatné deti), ktorí môžu poskytovať ďalšie hodnotiace výstupy.

Záverečné hodnotenie má byť integrálnou súčasťou realizovaných aktivít lektormi edukačného projektu. Zameriava sa na hľadanie odpovedí na otázky:

- *Správne sme implementovali projektovú aktivitu?*

- Dosiahli sme zámer projektovej aktivity?
- Naplnili sme stanovené edukačné ciele?
- Čo bolo pozitívne a čo negatívne v sociálno-pedagogickom procese?

Nejde však o záverečné hodnotenie projektu, ale samotnej edukácie! Niektoré získané dáta z procesnej evalvácie sú vhodné aj na zber dát na projektovú evalváciu (príklad 32).

Príklad 32: Plán hodnotenia edukačných aktivít.

Projektová aktivita	Člen realizačného tímu	Plán evalvácie	Zameranie hodnotenia
1. – 2. Webinár	Učiteľka informatiky, lektori	Hodnotiť účasť pomocou prezenčnej listiny a fotografií z webinárov.	Podpora psychického zdravia. Efektívne zvládanie stresu, záťaže a krízovej situácie.
3., 5., 7., 9. Stretnutia so sociálnym pedagógom	Sociálny pedagóg	Stretnutia budú tiež hodnotené prezenčnou listinou, pedagógovia si budú viesť diár pokrokov, kde budú mať spísané nové skúsenosti v projekte, ich postrehy a návrhy zlepšení.	SPG bude viesť rozhovor s pedagógmi o pocitoch a pokrokoch pri plnení jednotlivých príloh v projekte (celkové zvládnutie projektovej aktivity).
4. Supervízia	Supervízor	Supervízia bude hodnotená krátkym videom a fotografiami. Pedagógovia budú mať listinu.	Zvládanie úzkosti, strachov, neistôt, zvyšovanie osobnej spokojnosti.
6., 10. Kurzy	Lektori	Kurzy budú hodnotené prezenčnou listinou, fotodokumentáciou.	Sebarozvoj, zvládanie stresu a posilnenie vnútornej stability.
8. Mentoring	Mentor	Mentoring bude hodnotený prezenčnou listinou, fotodokumentáciou a cieľmi, ktoré si stanovili na začiatku stretnutia.	Na začiatku si stanovia ciele, zaoberajú sa nimi každé stretnutie a budú sa ich snažiť splniť.
9. Konferencia	Psychológ	Konferencia bude hodnotená prezenčnou listinou, krátkym zostrihom videa a fotodokumentáciou.	Zameraná na syndróm vyhorenia.

(Vypracované cvičenie 2 študentkou A. Račákovou v kurze Manažment edukačných projektov.)

Positívne výsledné hodnotenie je z pohľadu celkovej úspešnosti projektu veľmi dôležité pre celý realizačný tím (manažéra, lektorov), pretože predstavuje referenciu. Referencia, ako informácia o zrealizovanom projekte, nezávisí len od naplnenia cieľov projektu, ale aj od spokojnosti všetkých zainteresovaných strán. V súvislosti s referenciou hovoríme aj o tzv. udržateľnosti projektu (bližšie v nasledujúcej kapitole).

Niektorí podporovatelia projektu zámerne v záverečnej správe vyžadujú od projektového tímu zodpovedať otázky, ktoré vedú k reflexii zrealizovaného edukačného projektu (príklad 33).

Príklad 33: Evalvačné otázky na tvorbu záverečnej správy pre hodnotiteľa projektu.

- Ako splnil projekt naše očakávania a ciele projektu?
- Či sa nám podarilo projekt zorganizovať presne podľa plánu (príp. či nejaké zmeny vo veľkej miere ovplyvnili projekt).
- Koľko ľudí z cieľovej skupiny sa zapojilo?
- Na aké prekážky/problémy sme narazili počas plnenia projektu?
- Kto všetko bol zapojený do projektu?
- Ako projekt ovplyvnil cieľovú skupinu/realizátorov?
- Aké plánované výsledky projektu sa podarilo uskutočniť?
- Ako plánujeme ďalej použiť znalosti a výstupy z projektu?

(Zdroj: [nadaciaorange.sk](http://nadaciaorange.sk).)

Medzi ďalšie záverečné druhy evalvácie manažmentu projektov radíme podľa Repkovej (2008) tzv. ex-post hodnotenie, ktoré sa vykonáva niekoľko rokov po skončení projektu.

Podľa Němca (2002, s. 111) sa záverečným hodnotením o priebehu projektu „zaznamenáva isté poučenie pre budúcnosť, z ktorého môže ťažiť samotný užívateľ projektu, ale hlavne projektový tím. Ide o cenné informácie umožňujúce učiť sa zo získaných skúseností, vyvarovať sa u ďalších projektov zbytočných chýb a uvedomiť si, čo by sa dalo robiť efektívnejšie a rýchlejšie“ (príklad 34).

Príklad 34: Priebežná a záverečná evalvácia v projektovom tíme.

Pri propagácii sme v tíme zrealizovali vyhodnotenie získaných, a nezískaných sponzorov. Porozprávali sme sa o odpovedali si na otázky: Prečo sme niektorých sponzorov dokázali osloviť a iní nemali o náš projekt žiadny záujem. Naučili sme sa tak ako efektívne v budúcnosti sponzorov získať a čomu sa vyvarovať. Usúdili sme, že vďaka sponzorom ktorý nám poskytli darčekové koše, ktoré sme mohli dať do tomboly, sme ušetrili peniaze a dokonca sa nám by zvýšili. Okrem sponzorov sme sa zamerali aj na výrobu a dizajn plagátov, bude prezentovať akciu. Z niekoľkých návrhov sme vybrali lepší. Pri evalváci rozpočtu sme zhodnotili koľko peňazí sme na čo použili, a či to bolo vravne. Konečná evalvácia spočívala v zhodnotení, že projekt je udržateľný a je možné ho organizovať pravidelne. Zhodnotili sme náš projekt ako úspešne zrealizovaný lebo na podujatí sa zúčastnilo veľa ľudí, ktorí mali záujem o náš projekt. Pritom sme si v pri jeho celkovej evalváci pýtali samých seba: Čo by sme mohli urobiť pre to, aby sme dosiahli väčší záujem o podujatie? Na poslednej tímovej porade sme si tak položili niekoľko otázok:

Ako splnil projekt stanovené ciele a naše očakávania?

Ciele projektu holi naplnené rovnako ako naše očakávania. Projekt bol úspešný medzi ľuďmi dostatočne na to, aby ich zaujal, a zaujímali sa aj o ďalšie podobné podujatia. Cieľom projektu bol ukázať ľuďom zábavný typ športu. Ukázať im zdravý životný štýl. Ľudia boli na našom podujatí spokojní, čo sa odzrkadlilo na dostatočnej účasti. Odozvy boli pozitívne.

Áké boli prekážky a ťažkosti pri realizácii projektu? Prečo vznikli? Ako ste ich nešli?

Prekážka nastala pri získavaní sponzorov pre projekt. Keďže projekt nemá k dispozícii v čase získavania sponzorov letáky a informačné plagáty, sponzori nám nedôverovali a nemali záujem o naše podujatie. Po vytvorení plagátov a informovaní ľudí na sociálnej sieti, už sponzori neváhali pri sponzoringu nášho projektu. Dokonca sa nám ozval jeden zo sponzorov bez toho, aby sme ho sami oslovili, čo svedčí o dostatočnej informovanosti verejnosti.

Mal projekt aj výsledky a dopad ktorý sme pôvodne neplánovali? Aký?

Po ukončení podujatia sa ľudia pýtali na organizáciu projektu a na lektora zumb. Mnohých ľudí zaujímal tento druh športu a mali záujem sa u samotného lektora prihlasať na jeho hodiny zumb. Ďalším bonusom bol záujem ľudí o zdravé produkty a jedlo, ktoré sa taktiež nachádzalo na našom podujatí. Prostredníctvom sponzora. Zrealizované podujatie vyvolalo záujem o mládežnícky parlament, keďže sme toto podujatie organizovali ako jeho členovia.

Čo spraví nabudúce inak?

Určite organizovať viac tímových porád. Pri realizácii samotného projektu sme zistili, že by bolo potrebné viac tímových stretnutí, na ktorých by sa viac premýšľalo o samotnom projekte, a teda by nemuseli nastať neočakávané problémy,



ktoré už boli spomenuté. Tieto informácie sme nakoniec uviedli aj do záverečnej správy pre donora, v ktorej bola vyžadovaná evalvácia projektu.

(Vypracované cvičenie 3 študentkou v kurze Manažment edukačných projektov.)

Němec (2001) uvádza, že záverečná správa o výsledkoch a vyhodnotenie priebehu projektu je úloha hlavného projektového manažéra za asistencie manažérov jednotlivých častí/etáp projektu, ktorí môžu pomôcť zhodnotiť prácu jednotlivých členov projektového tímu.

Manažment evalvácie projektov predstavuje dôležitú súčasť všetkých etáp projektu. Manažér projektu by mal mať jasnú predstavu o počiatočných, kontinuálnych i sumatívnych evalvačných postupoch. Sociálny pedagóg, manažér projektu, by mal disponovať osobnostnými a profesijnými predpokladmi na uplatnenie manažérskych kompetencií v monitoringu a hodnotení edukačných aktivít so zapojením členov projektového tímu. Mal by disponovať základnými poznatkami a zručnosťami pri stanovovaní evalvačných cieľov, kritérií, správnych postupov a nástrojov. Mal by vedieť zvoliť správne postupy pri získavaní evalvačných dát vo všetkých fázach projektu, a to i dát z edukačných aktivít. Na ich získavanie vopred poverí samotných realizátorov (lektorov) edukačných aktivít počas spoločných tímových stretnutiach. Manažér poveruje monitoringom jednotlivých fáz a častí projektu ďalších aktérov projektu (napr. monitoringom rozpočtu projektu – manažéra financií). Má vypracovaný evalvačný plán (stanovené kvalitatívne a kvalitatívne kritériá) v jednotlivých fázach manažmentu projektu. Manažér projektu sa vie orientovať v požiadavkách projektu, vie vypracovať záverečnú správu prostredníctvom formulára, ktorú požaduje podporovateľ projektu (získava a poskytuje potrebné dáta, ich analýzy a reporty). Na základe záverečného hodnotenia projektu získava potrebné zistenia na disemináciu, trvalé udržanie projektu a získané poznatky vie zúročiť v plánovaní nadväzujúceho alebo budúceho projektu.

### Otázky a úlohy

1. Vymenujte základné procesy v systéme riadenia realizácie projektu.
2. Definujte a objasnite funkcie evalvácie v projektovom manažmente.
3. Opíšte jej význam v jednotlivých etapách manažmentu projektovania.
4. Objasnite význam monitoringu jednotlivých projektových úloh a reportingu.
5. Uvedte, ktoré kritériá je potrebné v projektovom manažmente sledovať a kto ich určuje.
6. Vysvetlite vzťahy medzi evalváciou projektu a hodnotením aktivít členmi realizačného tímu.
7. Objasnite význam záverečného hodnotenia projektu a tvorbu záverečnej správy určenej pre podporovateľa zrealizovaného projektu.

### Cvičenie:

1. Stanovte si evalvačné kritériá a spôsoby získavania potrebných dát v jednotlivých fázach vlastného edukačného projektu.
2. Zistite požiadavky podporovateľa výzvy/kampane na proces evalvácie. Zoznámte sa s potrebnými formulármi určenými na tvorbu počiatočnej, priebežnej a záverečnej evalvačnej správy reportu. Pokúste sa sformulovať záverečnú správu (prípadne hlavné body – kritériá).
3. Uvedte spôsob manažmentu hodnotenia projektu z pozície manažéra projektu. Uvedte spôsob, akým plánujete potrebné dáta získať. Navrhňte evalvačný plán, určte jeho cieľ, kritériá, oblasti, cieľové skupiny, na základe ktorých majú aktéri projektu monitorovať, hodnotiť a získať evalvačné dáta (poverte touto úlohou najmä realizátorov/lektorov/edukátorov projektu). Priebežne zaznamenajte a vo finále sumarizujte získané dáta do záverečnej správy projektu.

### Použité zdroje

Černá, L. (2014). *Riadenie projektov pre seniorov*. Ružomberok : VERBUM – Katolícka univerzita. 77 s. ISBN 978-80-561-0130-8.

*e-Školy pre budúcnosť*. (2021). [online]. [cit. 2021-10-10]. Dostupné na: (<https://www.nadaciaorange.sk/sk/e-skoly-pre-buducnost/>).

*Informácie pre žiadateľov*. Nadácia VÚB. (2021). [online]. [cit. 2021-12-10]. Dostupné na: (<https://www.nadaciavub.sk/o-nadacii/vizia-poslanie/informacie-pre-ziadatelov/>).

Liberčanová, K. (2020). *Komponenty sociálnopedagogického procesu a ich aplikácia v spoločenskej praxi*. Trnava : Pedagogická fakulta Trnavskej univerzity v Trnave. ISBN 978-80-568-0384-4. [online]. Dostupné na: (<https://pdf.truni.sk/e-ucebnice/ksp-asp>).

Miháliková, J. (2002). *Pripravme si miestny projekt!* Bratislava : IUVENTA. 36 s.

*Nadácia Orange*. (2021). [online]. [cit. 2021-01-31]. Dostupné na: (<https://nadaciaorange.egrant.sk/>).

Němec, V. (2001). *Projektový management*. Praha : Grada, 184 s. ISBN 80-247-0392-0.

*Po skončení kampane*. StartLab. (2021). [online]. [cit. 2021-09-12]. Dostupné na: (<https://www.startlab.sk/po-skonceni-kampane/>).

*Pravidlá používania platformy StartLab*. (2021). [online]. [cit. 2021-12-09]. Dostupné na: (<https://www.startlab.sk/pravidla-pouzivania/>).

Repková, K. (2008). *Sociálne programovanie a projektovanie (nielen) v sociálnej práci*. Bratislava : EPOS. 78 s. ISBN 978-80-8057-781-0.

## 10 Udržateľnosť, diseminácia, prezentovanie projektu

### Obsah kapitoly

- Manažment udržateľnosti, diseminácie a publikovania projektu.
- Tvorba manažérskej stratégie udržateľnosti projektu.
- Diseminovanie implementovaného edukačného projektu.

- Publikovania a prezentovania edukačného projektu.

### Edukačné ciele

- Oboznámiť sa s manažmentom stratégie trvalej udržateľnosti edukačných projektov. Navrhnuť vhodné postupy a formy, ktoré zabezpečia pretrvanie implementovaného projektu.
- Osvojiť si manažment diseminácie projektu prostredníctvom adekvátnych diseminačných aktivít.
- Oboznámiť sa s možnosťami publikovania informácií o realizovanom edukačnom projekte laickej a odbornej verejnosti s cieľom informovať, motivovať, sieťovať, nadviazať spoluprácu, koordinovať a pod.
- Pochopiť význam manažmentu evalvácie projektu prostredníctvom nezainteresovaných členov projektu ako externých hodnotiteľov a využiť ich hodnotenie na skvalitnenie manažmentu budúcich projektov.
- Vedieť edukačný projekt medializovať, vytvoriť prezentáciu o projekte pre vopred určenú skupinu prijímateľov (ako súčasť záverečného reflexívneho stretnutia slúžiaceho na finálne hodnotenie výkonov v študijnom predmet/kurze zameraného na manažment edukačných projektov).

### Kľúčové termíny

Manažment trvalej udržateľnosti projektu, diseminácia projektu, hodnotenie nezainteresovaných subjektov, publikovanie a prezentovanie projektu.

Metodický sprievodca štúdiom kapitoly

Cieľom kapitoly je pochopiť manažment a tvorbu stratégie trvalej udržateľnosti zrealizovaného projektu. Vedieť navrhnuť adekvátne diseminačné formy a postupy napr. formou diseminačného projektového/pracovného stretnutia. Hľadať adekvátne hodnotiace postupy vo finalizácii manažmentu projektu, napr. využitie externého nezainteresovaného hodnotiteľa z radov laickej a odbornej verejnosti. Na základe spätnej väzby vedieť vhodne zakomponovať potrebné zmeny a inovácie v budúcom projektovom manažmente. Vedieť si stanoviť hlavné ciele, obsahy, formy, postupy a nástroje na publikovanie projektu. Oboznámiť sa s rôznymi možnosťami prezentovaniu edukačného projektu, osvojiť si hlavné princípy vo vybraných formách a typoch prezentácií a vedieť vypracovať prezentáciu na základe vopred definovanej skupiny adresátov (vzhľadom na ich potreby) vo vymedzenom čase a priestore (modelovanie: záverečné reflexívne stretnutie študijnej skupiny).

V záverečnej etape projektovania, ktorú niektorí autori označujú aj ako po-implemenčná či po-projektová fáza je potrebné okrem celkového vyhodnotenia projektu podľa očakávaných výstupov a samotnej záverečnej správy pre podporovateľa myslieť i na jeho trvalú udržateľnosť a manažment diseminácie implementovaného projektu.

Pojem *diseminácia* je odvodená od angl. ekvivalentu slova „disemination“, čo znamená *rozosiavať, rozširovať*. Disemináciu projektov mnohí odborníci považujú za hmatateľné výsledky projektu. V manažmente edukačných projektov ju považujeme za proces, pomocou ktorého sa šíria/rozširujú informácie o projekte medzi rôzne cieľové skupiny. Pomocou diseminačných techník sa s výsledkami projektu oboznamuje široká verejnosť a potenciálni užívatelia.

V koncentrovanej podobe sa diseminácia realizuje najmä v rámci záverečnej fázy. Repková (2008) uvádza, že vďaka diseminačným aktivitám predpokladáme, že práve poznanie o dobrej praxi, ktorú získal jeden subjekt určitou projektovou činnosťou, môže byť využiteľná a rovnako prospešná pre iný subjekt.

Diseminačné stratégie môžu byť zamerané na produkty alebo procesy:

- Diseminačné produkty tvoria rôzne príručky, osnovy vzdelávacích kurzov, metodické manuály preventívnych programov, softvér, webové stránky, podcasty, webináre alebo výstupy z analýzy dát.
- Diseminačnými procesmi sú nadobudnuté skúsenosti získané v projekte, diseminačné činnosti, ktorými sa získané produkty, dopady edukačného projektu zviditeľňujú a dostávajú na verejnosť, sú medializované (video spot, ukážková hodina s voľným vstupom, inovatívne vzdelávanie pred ďalších odborníkov, realizácia preventívneho programu na pozvanie v inom edukačnom subjekte).

Proces diseminácie slúži na to, aby sa dôležité a získané skúsenosti mohli šíriť ďalej, a to najmä aspekty projektu, ktoré sú inovačné. V manažmente diseminácie sa využívajú rôzne diseminačné stratégie a techniky:

- *tlačené informácie* (prevažne špecializované publikácie, zamerané na predmet projektu);
- *informačné bulletiny, letáky a brožúry* (na informovanie o existencii inovácie širokej verejnosti);
- *online diseminácia* (využívanie webovej stránky edukačného projektu, zverejňovanie informácií v sociálnych skupinách, podcastov, webinárov, kurzov, konferencií);
- *prezenčné diseminačné aktivity* (výstavy, pracovné skupiny multidisciplinárnych tímov, konferencie, ďalšie formy vzdelávania – napr. inovatívny vzdelávací kurz).

Za hlavné funkcie diseminácie projektu možno podľa Kafukovej (2003) považovať:

- prispieva k *budovaniu vzťahov* s verejnosťou, a to na strane realizátora projektu, ale i na strane podporovateľa;
- pomáha získavať *nové zainteresované osoby* v projekte, osloví budúce kľúčové osoby a spolupracujúce subjekty, podporovateľov, dobrovoľníkov a členov, darcov, sponzorov;
- zabezpečuje *širší dopad* projektu;
- vďaka informovaniu verejnosti sa môže podariť nielen odovzdať jej určitú sumu informácií (informovať, vzdelávať), ale postupne *meniť aj jej postoje a hodnoty* (vychovávať);
- umožňuje *replikáciu výsledkov* edukačného projektu.

Diseminácia môže prebiehať vo viacerých stupňoch napr. na úrovni:

- *samotného projektu* (zahŕňa šírenie informácií na úrovni projektového tímu, medzi partnermi a medzi účastníkmi projektu);
- *lokálnej* (ide o šírenie informácií v určitej lokalite, napríklad na úrovni mesta, obce);
- *regionálnej* (napríklad Trnavský kraj), *národnej* (Slovensko), *medzinárodnej* (EÚ), *globálnej* (vo svete).

V manažmente projektu je dôležité, aby si manažér už v etape plánovania edukačného projektu uvedomil, že súčasťou projektu sú i aktivity súvisiace s disemináciou projektu. Manažmente diseminácie je potrebné ich plánovať, opisovať a administrovať ako *samostatné aktivity* a vyčleniť na to adekvátne zdroje. Rovnako dôležitá je v diseminácii určitá systematickosť, teda v manažmente projektových úloh/aktivít paralelne zaraďovať potrebné disemináčnne jednotky viditeľné i v *časovom harmonograme projektu*. Z hľadiska procesu diseminácie možno rozširovať informácie:

- o plánovaných, prebiehajúcich a už zrealizovaných *projektových aktivitách*,
- *výstupy projektu* (manuály, príručky, publikácie, preventívny program...),
- skúsenosti, respektíve *know-how* získané pri realizácii projektu, najmä, ak sú niektoré aspekty projektu inovatívne.

Úlohou manažéra je preto vytvoriť adekvátny disemináčny plán (príklad 35), v ktorom je potrebné položiť si otázky a identifikovať:

- *Publikum* (cieľovú skupinu diseminácie): *Pre koho bude diseminácia vhodná, prospešná?*
- *Posolstvo* (kurikulum diseminácie): *Čo tvorí obsah toho, čo sa má šíriť, zverejniť?*
- *Stratégia* (voľbu postupov a techník): *Ako sa diseminácia sa bude uskutočňovať?*
- *Organizácia* (časopriestorovú realizáciu): *Kedy a kde sa diseminácia uskutoční?*

*Príklad 35: Disemináčny plán v manažmente projektu.*

- Propagácia na sociálnych sieťach a webovej stránky ZŠ.
- Zdieľanie projektu na stránke Poštovej banky.
- Plagát vyvesený na základnej škole a v zariadení pre seniorov/pre odbornú verejnosť záverečná správa.
- Tvorba a zverejnenie fotografií a videí z našich stretnutí (s rešpektovaním GDPR).
- Tvorba medovníkov na jednom zo stretnutí, zabalenie ich a darovanie ľuďom v zariadení pre seniorov a pre deti zo ZŠ, s ktorou budeme spolupracovať, ku ktorým pribalíme leták o našom projekte. Tí, ktorí vážali, či sa majú zapojiť a doteraz sa nezapojili, by mohli byť motivovaní a pridať sa k nám v ďalších projektoch.

*(Vypracované cvičenie 1 študentkou V. Patrmanovou v kurze Manažment edukačných projektov.)*

Informácie o edukačnom projekte, výsledky i skúsenosti je možné šíriť viacerými spôsobmi: článkami, verejnými vystúpeniami, vystúpeniami v rozhlas alebo televízii, letákmi, plagátmi, manuálmi, publikáciami, informačnými brožurami, certifikátmi, výrobkami, vlastnou webovou stránkou, reklamnými šotmi, inzerátmi, videoprezentáciami atď. Súčasťou disemináčnych aktivít je i organizovanie výstav, otvorených hodín/ukážkových tréningov/výcvikov, konferencií, kolokvií, seminárov a disemináčnych pracovných/projektových stretnutí. Dôležité je vždy zvážiť, ktoré informácie a skúsenosti z implementácie edukačného projektu je potrebné a možné šíriť. Vždy je potrebné dodržať princípy GDPR, najmä pri využívaní fotodokumentácie a videoprezentácie aktérov projektu (detí, rodičov, realizátorov). Manažér musí mať na zreteli, že je potrebné zabezpečiť súhlas dotknutej osoby, resp. súhlas zákonného zástupcu pri zbere potrebných dát.

V diseminácii je predovšetkým významné, že pomocou projektovej činnosti dokáže jeden subjekt získať nielen dobrú prax a nové poznatky, ale môže byť aj využiteľná a prospešná pre iný subjekt. Spájaním poznatkov rozličných edukačných subjektov sa zefektívňujú edukačné postupy. Základnou otázkou je hľadanie a využívanie efektívnych prostriedkov vzájomného informovania a prenosu poznatkov (príklad 36).

*Príklad 36: Návrh disemináčnej stratégie a využitia rôznych disemináčnych postupov.*

Náš projekt: Výroba školského časopisu sa realizuje na pôde školy. Ak by bola pandemická situácia zlá, časopis by sme vedeli ďalej publikovať v elektronickej podobe na stránke školy. To je jeden z návrhov aj do budúcnosti, redakcia školy bude tlačiť a vydávať časopis naďalej a bude ho publikovať zároveň elektronicke na stránke školy. Jednou z možností v rámci disemináčnej aktivity by bolo rozšíriť okruh internetového pôsobenia a časopis publikovať aj na oficiálnej stránke obce ako školský projekt s dosahom na celú komunitu obce. Ďalej by sme časopis v tlačenej forme zasielali aj na obecný úrad, počet kusov by sa upresnil po zistení dopytu po ňom. Ďalšou disemináčnou aktivitou by bola debata na základnej škole v druhej najbližšej dedine, kde by sme žiakom a učiteľom predstavili náš redakčný tím, náš produkt a prínosy, ktoré nám tento projekt ako škole priniesol. Pomohli by sme druhej ZŠ vybudovať redakciu a školský časopis by mohol vzniknúť aj u nich.

*(Vypracované cvičenie 1 študentkou M. Brašenej v kurze Manažment edukačných projektov.)*

V edukačnej praxi sa takéto postupy zväčša označujú ako príklady dobrej praxe. Diseminácia úspešne realizovaných edukačných projektov sa uskutočňuje osobitými formami a postupmi. Patrí sem napr. disemináčná forma označovaná ako stretnutie k realizovanému projektu.

Disemináčnne stretnutie/seminár k zrealizovanému edukačnému projektu

Ide o špecifický typ projektového stretnutia, ktoré je zamerané na cielené šírenie získaných poznatkov a skúseností tzv. dobrej praxe získaných prostredníctvom implementácie edukačného projektu so zámerom jeho potenciálneho využitia širším okruhom edukačných subjektov (ďalších škôl, zariadení a organizácií, v ktorých sa uskutočňuje edukačný proces). Pojem disemináčnne stretnutie kladie dôraz na aktívnu, viacsmernú, profesionálnu povahu stretnutia, v ktorom sa projektuje využiteľnosť edukačného projektu, inak označovaným ako disemináčnne pracovné stretnutie alebo seminár o zrealizovanom projekte.

Podľa Repkovej (2008, s. 57), možno formu disemináčného pracovného stretnutia chápať ako:

- *komunikačný formát* (zámerom je prenášať informácie, skúsenosti medzi rozličnými subjektmi),
- *viazaný na sprostredkovanie nového obsahu* (poznatku, poznania, techniky, postupu, t. j. nejakej dobrej praxe medzi rozličnými subjektmi),
- *časovanie* (môže sa organizovať v rozličných fázach projektu: po skončení nejakej jeho významnejšej fázy, v rámci záverečnej fázy projektu dokonca aj po určitom čase po oficiálnom ukončení projektu),

- *projektovanie využiteľnosti* (hostujúca organizácia nie je len pasívnym preberateľom informácií, poznatkov, skúseností projektového tímu, ale sa v spolupráci s ním snaží projektovať potenciálne využitie nového poznania, dobrej praxe vo vlastných podmienkach, pre vlastnú potrebu či na širšie verejné účely v lokalite, regióne, kde sama pôsobí),
- *rozvojový/podneucujúci charakter* (často sa práve prostredníctvom takýchto stretnutí rodia nové projektové idey a možné projektové partnerstvá, ktoré sprostredkúvanú dobrú prax môžu posunúť ďalej).

Úlohou manažéra je zabezpečiť, aby pred samotným stretnutím prebehla:

- *analýza diseminačného potenciálu* (identifikácia potenciálnych subjektov edukácie),
- *selekcia a oslovenie subjektov edukácie* (selekcia potenciálnych subjektov a spolupracujúcich tímov, tvorba pozvánky s priblížením programu stretnutia),
- *príprava diseminačného stretnutia* (tvorba podkladov na disemináciu – prezentácia, príprava manuálu, zabezpečenie otvorenej hodiny a pod.).

Zároveň poveriť lektora realizáciou diseminačného stretnutia, s ktorým manažér komunikuje o celkovej štruktúre a naplnení programu. Štandardne program pozostáva z:

- *Otvorenia a prestavenia realizovaného edukačného projektu* – stretnutie spravidla otvára zástupca vedenia subjektu, na pôde ktorého sa edukačný projekt dovtedy realizoval,
- *Predstavenie projektu* – bližšie predstavenie projektu prezentujú poverené osoby realizačného tímu, krátko predstavia projekt, jeho kľúčové výstupy a osobitný výstup (dobrú prax), ktorý má byť predmetom diseminácie a mali by byť pre oslovené subjekty prínosné. Zámerom je i trvalá udržateľnosť projektu,
- *Identifikovanie využiteľnosti a hľadanie alternatív v pozvaných subjektoch* – lektori/realizátori projektu (facilitujú) úvahy potenciálnych realizátorov z pozvaných subjektov edukácie o možnostiach využitia získaných informácií, príp. identifikujú širšie účely, facilitátory (podporujúce), resp. inhibítory (limitujúce), podmienky využitia príkladov dobrej praxe a kreujú nové alternatívy,
- *Evalvácia diseminačného stretnutia* – poverení členovia/lektori projektového tímu, sumarizujú priebeh a využiteľnosť stretnutia, ak je potrebné zabezpečujú ďalšiu komunikáciu s účastníkmi po stretnutí. Výsledkom diseminačných pracovných stretnutí sa neočakávajú zásadné zmeny realizácií edukácie na strane hostujúcej inštitúcie, ale skôr k postupnému sieťovaniu lokálnych kapacít a k podpore edukácie v lokálnych, regionálnych či (medzi)národných podmienkach (príklad 37).

#### Príklad 37: Návrh diseminačného stretnutia.

*Publikum:* rodičia detí, širšia verejnosť, experti iných MŠ, experti logopedickej praxi

*Posolstvo:* prezentácia úspešnej service learningovej aktivity s dokladovaním fotiek a videí zo stretnutia robota NAO s deťmi. Prezentáciou vzbudí záujem u expertov iných MŠ a expertkou logopedickej praxe a touto cestou ponúknuť možnú spoluprácu do budúcnosti – implementáciou podobného projektu do ich zariadenia. NAO nám v interakcii s deťmi otvára ďalšie a ďalšie nové „dvere“ a nabáda nás hľadať kurikulá, ktoré je možné programovať a zefektívňovať tak edukáciu napríklad v rozvíjaní mediálnej výchovy, environmentálnej výchovy, hudobnej výchovy alebo i špecificky v montessori pedagogiky (napr. zmyslovej výchovy napodobňovanie potrebných tónov, zvukov, priradovania, identifikácie...), teda už v predškolskej edukácii.

*Spôsob a nástroje:* prezentácia service learningovej aktivity samotným programátorom robota NAO, zdieľaním fotografií a videí zo stretnutia cez video projektor. Rodičia detí súhlasili so zverejňovaním fotografií a videí v písomnej podobe.

*Priebeh a realizácia:* prostredie v MŠ Senec, materské centrum, pri väčšom počte ľudí aj telocvičňa ZŠ Pusté Úľany, domov robota NAO, ktoré by sme vedeli zabezpečiť a zarezervovať bez nároku školy na poplatok za prenájom.

Diseminovať výsledky zo stretnutí by sme mohli aj:

- priamou účasťou rodičov na stretnutí,
- publikovaním v miestnych novinách,
- článkom v školskom časopise,
- publikovaním príspevku v zborníku.

Doposiaľ sme publikovali o projekte v zborníku pod názvom *Dieta ako užívateľ digitálnych technológií*.

(Vypracované cvičenie 1 študentkou M. Borekovej v kurze Manažment edukačných projektov.)

## 10.1 Publikovanie a prezentácia edukačných projektov

Súčasťou poslednej fázy manažmentu projektovania je i publikovanie projektu. Nejde len o snahu realizovaný projekt ďalej diseminovať odbornej verejnosti (prostredníctvom projektového stretnutia, seminára, konferencie, webinára, publikovaním metodiky, webového portálu), ale i tej laickej (široká verejnosť, obyvatelia mesta, miestnej komunity). Šírenie informácií o zrealizovanom projekte súvisí s celkovým manažmentom projektu i pre nepriame cieľové skupiny (napr. rodičov detí, pedagogických zamestnancov školy) a tzv. nezainteresované subjekty (obec, ostatné združenia, organizácie v lokalite).

Manažér projektu s projektovým tímom musí vopred konzultovať:

- *cieľ a skupiny prijímateľov* publikovaných zámerov,
- *obsah* (čo všetko) je potrebné a vhodné publikovať,
- *spôsob publikovania a postupov realizácie* prezentácie informácií o projekte,
- *evalvácia publikovania* a dopad prezentácie projektu.

Súčasťou publikovania projektu (okrem samotnej fázy prezentovania) je i spôsob získavania hodnotenia (spätnej väzby) oslovených percipientov napr. formou diskusie, fokusových skupín, hlasovania, dotazníka a pod. Hodnotenie je dynamický a permanentne prebiehajúci proces, ktorý sa zameriava na *posúdenie výkonnosti, efektívnosti a kvality projektov*. Evalvácia je širší pojem ako hodnotenie. Evalvácia je proces zhodnotenia priebehu, dopadu a efektívnosti programu alebo projektu pri dosahovaní stanovených cieľov.

Manažér projektu pritom môže vychádzať zo záverov interného hodnotenia projektu. Pozitívne hodnotenia je vhodné využiť na motivačné ciele, tie negatívne na zefektívnenie ďalšej projektovej činnosti.

Externé hodnotenie nezainteresovaných osôb vedie k väčšej transparentnosti a poskytne cieleňú spätnú väzbu o projekte a vnímania jeho úspešnosti. Významným faktorom v manažmente projektovania je i správna identifikácia problémov a realizovaných zmien v projekte. Spätnú väzbu možno použiť na motivovanie všetkých účastníkov projektu a je dôležitá na trvalé udržanie projektu, prípadne mu môže dať nové smerovanie. Po určitom čase si každý projekt vyžiada nové podnety a tvorivé zmeny. Aj priveľa rutiny môže zredukovať motiváciu a efektívnosť. Údaje z monitorovania a hodnotenia môžu poskytnúť nové informácie o témach, ktoré sa nebrali do úvahy na začiatku plánovania projektu.

Vhodná prezentácia projektu môže zároveň pôsobiť ako motivujúca *propagácia* napr. formou:

- článku v školskom časopise, na školskej webovej stránke, blogu;
- informačným príspevkom/článkom v regionálnych (lokálnych) novinách,
- zverejnenia informácie o zrealizovanom projekte online formou (web, sociálna sieť),
- vo vlastnej kampani na crowdfundingovom portály,
- tlačenu formou o projekte – plagát (príklad 38), poster, billboard,
- umelecké, športové, edukačné podujatie slúžiace na prezentovanie projektu (konferencia festival, zápas, umelecké predstavenie, workshop).

V rámci niektorých výziev na predkladanie žiadostí o nenávratný finančný príspevok je možné žiadať dotáciu aj na zabezpečenie publicity projektu, avšak Oravcová uvádza, že túto informáciu si treba preveriť buď priamo vo výzve či príručke pre žiadateľa alebo v samostatnom dokumente venovanom oprávnenosti výdavkov.

V prezentovaní projektu sa odporúča osvojiť základné zručnosti pri tvorbe prezentovania. Podľa Brozmanovej Gregorovej (2014, s. 131–137) ide najmä o disponovanie poznatkov a zručností o:

- nosičoch/médiách, aplikáciách a vizuálnych prostriedkoch,
- obsahu a charaktere prezentácie,
- celkovom priebehu a realizácie prezentovania,
- najčastejších nedostatkoch v prezentovaní,
- „zlatých princípov“ v tvorbe prezentácií,
- osobitostiach požiadaviek vo vybraných softvéroch a aplikácia (napr. PowerPoint).

*Príklad 38: Návrh plagátu umiestneného v priestoroch školy pre zverejnenie projektu a spolupráce s ďalším subjektom.*



*(Vypracované cvičenie 2 študentkou v kurze Manažment edukačných projektov.)*

Na získanie potrebných prezentačných kompetencií existuje množstvo príručiek, učebníc, manuálov, webinárov. Jednou z nich je i učebnica Tvorba prezentácií (Štrbo, 2018, s. 9), v ktorej sa uvádza, že: „menej je niekedy viac, a to platí aj pri tvorbe prezentácií, ktoré formujeme stručne, jasne a výstižne. Preto nemajme obavu vyselektovať z prezentácie všetko, čo sa netýka nášho hlavného posolstva a sústredme sa iba na podstatu. Je to iba akýsi subjekt v úlohe pomocníka, ktorý predstavuje plný text prednášky. Do prezentácie teda vkladáme iba kľúčové slová, frázy alebo krátke vety písané veľkým písmom, ktoré dokážu prečítať všetci prítomní v miestnosti. Platí zásada, že jedna snímka by mala znázorniť jedinú zásadnú myšlienku.“

Steve Jobs vedel, že ľudská myseľ nemôže spracovať pri jednej prezentácii príliš veľa informácií. Všetky ostatné informácie, ktoré sa netýkajú konkrétnej myšlienky, môžu byť pre poslucháčov iba zbytočným rozptýlením, a tak oslabia samotný cieľ prezentácie.“

Na tvorbu prezentácií odporúča (bližšie Štrbo, 2018, s. 30–38) viaceré dostupné aplikácie ako napr. PowerPoint, OpenOffice Impress, LibreOffice Impress, WPS Office Presentation, Prezi, Sway, Evernote, MindMeister, Mindomo, Google Docs, XMind.

Varuje pred častými formálnymi chybami vyskytujúcimi sa v najmä v počiatočných prezentáciách (tamtiež, s. 29), ako napr. používanie notoricky známych šablón, nudných štandardných typov písmen, preháňanie to s efektmi a animáciami, či s farbami. Odporúča používať heslá, grafy a obrázky a pravidlo 30 – 20 – 10, na základe ktorého sa odporúča použiť písmo veľkosti 30 bodov, trvanie prezentácie cca 20 minút a s maximálne 10 snímkami.

Autor v závere prezentácie ďalej odporúča pýtať sa na ďalšie otázky od poslucháčov, radí:

- odpovedať stručne a zrozumiteľne,
- byť otvorení otázkam, reagovať prívetivo, neustále sa usilovať udržiavať pozitívnu klímu,
- prvú otázku prijímať s povzbudením, docieľať tak väčšiu otvorenosť voči poslucháčom prípadne diskutujúceho oceniť za jeho aktivitu,
- pokiaľ je to možné, podložiť svoje tvrdenia faktami,
- odpovede na otázky smerovať ku všetkým v miestnosti, nielen pýtajúcemu sa poslucháčovi,
- na položené otázky poskytnúť dostatočný časový priestor,
- priznať ak prezentujúci nepozná odpoveď, resp. má pri nej pochybnosť.

Dobre pripravený prezentujúci člen tímu by mal vedieť odpovedať na otázky, ktoré nadobudol vo vzdelávaní sa v oblasti prezentovania (tamtiež, s. 41): „Čo chápete pod pojmom prezentácia? Ktoré základné prvky by podľa vás mala prezentácia predovšetkým obsahovať? Ktoré kroky sú nevyhnutné pri tvorbe prezentácie? Čo všetko by mala obsahovať titulná snímka? Ako by mala vyzeráť záverečná snímka? Čím by ste dokázali zaujať publikum?

Prečo by sme mali poznať zloženie poslucháčov v publiku? Ako dokážeme vzbudiť napätie a očakávanie od poslucháčov? Ako zamedziť nadmernému stresu pred prezentovaním? Ktorým grafickým chybám by sme sa mali v našich snímkach vyvarovať? Kedy a akým spôsobom je vhodné vyvolať diskusiu s poslucháčmi? Aká je z časového hľadiska odporúčaná dĺžka prezentácie? Čo urobíte, ak nepoznáte vhodnú odpoveď na otázku od poslucháča? Kedy je odporúčané prísť do miestnosti, v ktorej budeme prezentovať?“

Na efektívne osvojenie si prezentácie by si mali študenti kurzu modelovať takúto situáciu v rámci seminárov, a to formou záverečného reflexívneho stretnutia, prostredníctvom ktorého v krátkej prezentácii predstavia ostatným účastníkom (spolužiakom v kurze) svoj projektový zámer, ktorý postupne pripravovali počas predchádzajúcich seminárov na základe úloh priebežne zadávaných vyučujúcou (obrázok 2).

Obrázok 2: Prezentácie študentov počas procesu modelovania prezentácie projektov na vyučovaní.



(Zdroj: 3SPV, <https://spv.wbl.sk/3-SPV.html>, 2022.)

Je vhodné, ak sa študenti kurzu môžu inšpirovať projektmi ostatných študentov študijného programu z predchádzajúcich období napr. prostredníctvom slobodnej webovej stránky, prostredníctvom Moodle, súborov v Teams, ktorú administrujú vyučujúci a pod. (príklad 39).

Príklad 39: Slobodná webová stránka študijného programu.

Sociálna pedagogika a vychovávateľstvo PDF TRUNI

Chytrý výpis  
Automatizujte bankovní procesy

Praktická príprava študentov

1 SPV  
2 SPV  
3 SPV  
4 SPV  
5 SPV  
SPV/články

Projekty študentov ako na projektové výzvy alebo kampane v roku 2021/22 v DFŠ a EFŠ

1. „TO ČO BOLO DOBRÉ VČERA, DNES UŽ NESTAČÍ“ ..... 4
2. „PROJEKT TVORÍME SPOLU – VÝROBA ŠKOLSKÉHO ČASOPISU“ ..... 5
3. „ŽIACI NA TARTANE“ ..... 6
4. „ENTER PRE ŠKOLY“ ..... 6
5. „JÓGA PRE ZDRAVÝ ŽIVOTNÝ ŠTÝL“ ..... 7
6. „BEZPEČNOSŤ A ZODPOVEDNOSŤ V ONLINE SVETE“ ..... 7
7. „DEBATUJ NA ÚROVNI“ ..... 8
8. „KAVIAREŇ PRE NEVIDIACICH A SLABOZRÁKÝCH“ ..... 9
9. „ŠPORTOM K ZDRAVIU“ ..... 10
10. „NECHAJME DETI SKÁKAŤ“ ..... 11
11. „ŠPORTOVÉ MESTO“ ..... 12
12. „AKO PREDÍŠ SYNDRÓMU VYHOŘENIA U PEDÁGOGOV A ODBORNÝCH ZAMESTNANCOV“ ..... 13
13. „NEVZDÁVAJ TO“ ..... 13
14. „ZASEBA – SEBAOBRAŇA“ ..... 14
15. „SPOLU V ONLINE SVETE“ ..... 15
16. „PRESTON CUP“ ..... 16
17. „TÝŽDEŇ PREVENČIE RIZÍK DIGITÁLNEHO SVETA“ ..... 17
18. „CVIČTE DOMA“ ..... 18

(Zdroj: 3SPV, <https://spv.wbl.sk/3-SPV.html>, 2022.)

Na záver je potrebné ešte v manažmente edukačných projektov vyjasniť niektoré mýty, ktoré sa v činnosti projektového manažéra môžu vyskytnúť (inšpirované Repková, 2008). Patria sem zaužívané predsudky (príklad 40), že:

Príklad 40: Najčastejšie mýty vyskytujúce v manažmente edukačných projektov.

- Manažment edukačného projektu je potrebný najmä na získanie finančných zdrojov potrebných na jeho implementáciu.
- Jadro manažmentu edukačného projektu tkvie najmä v jeho úspešnom administrovaní a schválení projektového zámeru.
- Zmeny, ktoré nastanú v projekte svedčia o nevládnutí manažmentu edukačného projektu.
- Edukačný projekt sa nachádza vo finálnej fáze ihneď po odovzdaní záverečnej správy podporovateľovi.

- Manažment edukačných projektov je podstatný najmä kvôli získaniu finančných zdrojov potrebných na ich implementáciu: vzniká z nepochopenia samotnej pozície manažéra projektu a manažmentu v edukačnej praxi, ktorá je primárne orientovaná na inovácie, experimentovania, pomoc v oblasti výchovy a vzdelávania. Vyžaduje nielen potrebné manažérske kompetencie v oblasti projektovania, ale i komplexné chápanie edukačných politík a potrieb cieľových skupín, pre ktoré sú edukačné návrhy projektov tvorené. Získavanie finančných zdrojov v predstavuje len jednu z úloh projektového manažmentu. Nie je však jeho jadrom, išlo by len o zúženie na oblasť fundraisingu v jeho manažovaní.
- Jadro manažmentu edukačného projektu tkvie najmä v jeho úspešnom administrovaní a schválení projektového zámeru: i keď schválenie projektu predstavuje zásadnú podmienku na možnosť následnej implementácie projektu, manažment projektovania je potrebné zabezpečiť práve v prípravnej fáze a následne i v realizačnej a evaluačnej fáze. Manažér projektu predstavuje dôležitú funkciu počas všetkých etáp projektovania, ich podcenenie môže spôsobiť zníženie kvality celkového edukačného projektu, ktorý získal podporu vyzývateľa. Je preto potrebné, aby si rovnomerne rozložil sily v celom procese manažmentu projektovania.
- Zmeny, ktoré nastanú v projekte, svedčia o nevládnutí manažmentu edukačného projektu: úspešnosť projektu sa nemeria dodržaním nejakého fixného manažérskeho plánu. Výsadou manažéra je vedieť flexibile a promptne reagovať na zmeny, ktoré sa týkajú nielen samotnej edukačnej situácie, ale i celospoločenských (sociálnym), kultúrnych, legislatívnych zmien nastávajúcich v dynamickej súčasnosti. Ide napr. o rôzne zmeny vo svete, ktoré majú dopad na realizáciu i „malých“ edukačných projektov (pandémia COVID-19, vojna na Ukrajine, migrácia, zmeny kurikul globálnej edukácie a pod.). Ak projekt dosiahne svoje ciele, je považovaný za úspešný, je jedno koľkými zmenami musel čeliť. Manažér projektu si zároveň musí uvedomiť, že úspešnosť projektu sa určuje splnením projektových (nie edukačných) cieľov (v tomto prípade je potrebné eliminovať difúziu rolí manažéra a lektora projektu).
- Edukačný projekt sa nachádza vo finálnej fáze ihneď po odovzdaní záverečnej správy podporovateľovi: tomuto mýtu veria najmä začínajúci manažéri projektov. Tí, ktorí už majú skúsenosti s manažovaním z predchádzajúcich projektov, vedia, že vplyv projektu môže mať dlhodobý efekt. Môže znamenať potrebu vytvoriť ďalší paralelný alebo nadväzujúci projekt, ale z neho sa stáva trvalo udržateľná súčasť edukácie



inštitúcie, organizácie, zariadenia, v ktorom sa experimentálne projekt realizoval. Môže sa stať inšpiráciou na ďalšie vzdelávanie vo forme edukačnej inovácie, či diseminovať sa z dôvodu svojej efektivity, úspešnosti, záujem do ďalších edukačných subjektov, ktoré sa môžu viazať so značným nárastom administrácie a komunikácie. Manažér projektu by si mal preto uvedomiť, že stanovíť záverečné úlohy vo fáze projektu je pomerne nevyspytateľné a náročné (ukončiť projekt v teréne) a takmer vždy sa nestotožňuje s konečnou fázou administrácie projektovej dokumentácie (odovzdanie záverečnej správy podporovateľovi).

Manažment trvalej udržateľnosti projektu je súčasťou finálnej etapy projektu. Manažér projektu by mal mať jasnú predstavu o stratégiách, ako udržať projekt funkčným i po skončení podpory zo strany vyzývateľa/donora. Sociálny pedagóg by mal zároveň vedieť uplatniť manažérske kompetencie v diseminácii úspešne implementovaného edukačného projektu a vedieť navrhnuť plán diseminácie a manažovať aktivity, ktoré šírenie a udržanie projektu umožnia. Zároveň dokáže riadiť hodnotenie projektu nezainteresovanými subjektmi a získať tak nové podnety a spätnú väzbu slúžiaci na potrebné zmeny a inovácie v budúcom manažovaní projektov. Mal by byť disponovaný základnými poznatkami a zručnosťami v publikovaní projektov a vedieť zvoliť správne postupy manažovania v prezentovaní vlastného edukačného projektu vo vybranej skupine adresátov. Pri tvorbe prezentácie a ukončovaní manažmentu projektu berie do úvahy najčastejšie mýty súvisiace s manažmentom edukačných projektov.

### Otázky a úlohy

1. Objasnite potrebu diseminácie v po-implimentačnej fáze edukačného projektu.
2. Opíšte príležitosti diseminačných stratégie z aspektu produktov a procesov.
3. Uveďte dostupné diseminačné stratégie, techniky, uplatniteľné na rôznych úrovniach diseminácie.
4. Objasnite proces manažmentu diseminácie, funkciu manažéra projektu vo všetkých projektových etapách pri tvorbe diseminačného plánu a jednotlivých diseminačných aktivít.
5. Priblížte manažment lektorov k diseminačnej aktivite – stretnutie k realizovanému projektu.
6. Vymenujte možnosti a cieľové skupiny pre publikovanie edukačného projektu ako diseminačnej stratégie.
7. Objasnite proces získavania hodnotenia v záverečnej etape manažmentu projektovania od rôznych hodnotiteľov.
8. Uveďte význam prezentovania podporeného edukačného projektu z hľadiska manažmentu a objasnite efektívne postupy, ktoré majú zároveň propagačný charakter.
9. Vymenujte hlavné princípy v tvorbe projektových prezentácií po formálnej stránke, z hľadiska štruktúry a jednotlivých fáz prezentovania. Doplňte si poznatky v rámci samoštúdia, aby Ste vedeli odpovedať na otázky, ktoré sa viažu k tvorbe a realizácii prezentácie projektu.
10. Objasnite mýty, ktoré sa vyskytujú v manažmente edukačných projektov.

### Cvičenie:

1. Vytvorte stratégiu trvalo udržateľného manažmentu edukačného projektu, uveďte vlastný diseminačný plán s dôrazom na vhodné diseminačné aktivity.
2. Navrhnete plán publikovania projektu, hľadajte diseminačné postupy určené pre laickú i odbornú verejnosť. Navrhnete podrobný obsah a štruktúru jednej zvolenej diseminačnej aktivity (napr. diseminačného pracovného stretnutia, inovačného kurzu a pod.).
3. Pripravte si prezentáciu edukačného projektu určenú na prezentovanie vo vašej študijnej skupine. Berte do úvahy potreby cieľovej skupiny, zvolte si ľubovoľný spôsob (prezenčne, dištančne) a formu prezentovania (vhodná prezentačná aplikácia, videoprezentácia, poster, záverečný sumár kampane), ktorú odprezentujete na záverečnom stretnutí/seminári kurzu v maximálnej dĺžke trvania 5 minút. V prípade prezentácie je potrebné nahráť podľa inštrukcii vyučujúcej kurzu pre ich sumárne zverejnenie pre študentov ostatných ročníkov.

### Použité zdroje

- Brozmanová-Gregorová, A. et al. (2014). *Service learning: inovatívna stratégia učenia (sa): vysokoškolská učebnica*. Banská Bystrica : Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela Belianum. 200 s. ISBN 978-80-557-0829-4.
- Kaduková, E. (2003). *Projektový manažment v kocke*. Prešov : Metodicko-pedagogické centrum. 12 s.
- Oravcová, I. (2016). *Publicita projektu*. [online]. [cit. 2021-08-14]. Dostupné na: (<http://casopisgrant.sk/publicita-projektu/>).
- Repková, K. (2008). *Sociálne programovanie a projektovanie (nielen) v sociálnej práci*. Bratislava : EPOS. 78 s. ISBN 978-80-8057-781-0.
- Štrbo, M. (2018). *Tvorba prezentácií*. Trnava : Pedagogická fakulta Trnavskej univerzity v Trnave. 45 s. ISBN 978-80-568-0179-6. [online]. Dostupné na: (<https://pdf.truni.sk/download?e-ucebnice/strbo-tvorba-prezentacii-2018.pdf>).

### Záver

Kompetencie v oblasti manažmentu projektovania patria dnes k základným predpokladom požadovaných u absolventov už aj vo sfére výchovy a vzdelávania. Edukačné projekty sú základným predpokladom na žiaduce experimentálne, inovatívne a podporné edukačné ciele, ktoré sa premietajú do edukačných programov a stratégií. Aj študenti sociálnej pedagogiky a vychovávateľstva by sa mali vedieť orientovať v manažmente plánovania, administrácie, uchádzania sa o podporu, implementácie a trvalej udržateľnosti projektov. Teda nielen zabezpečovať edukačnú činnosť ako pedagóg, vychovávateľ, ale edukačné aktivity manažovať. Nemáme namysli manažment tradičných edukačných jednotiek, akým je výučba, výchovný/preventívny program a pod., ale manažment jedinečného, originálneho edukačného projektu, ktorý prispieva k inováciám v sociálnopedagogickej a voľnočasovej edukačnej sfére.

Na to je potrebné získať potrebné teoretické vedomosti a praktické zručnosti na nadobudnutie potrebných kompetencií v manažmente projektovania. Osvojenie si potrebných skúseností robí absolventa kompetentným na výkon projektovej činnosti a umožňuje mu úspešne manažovať

edukačné projekty vo viacerých oblastiach praxe. Preto do kurikula študijného programu sociálna pedagogika a výchovateľstvo neodmysliteľne patria študijné kurzy zamerané na oblasť manažmentu a projektovania. Jednou z nich je i kurz Manažment edukačných projektov, pre ktorý je primárne určený i tento študijný prameň. Dúfame však, nakoľko jestvuje len veľmi málo zdrojov k manažmentu projektov „nepodnikového“ charakteru, že posluží i všetkým tým, ktorí rovnako študujú v odbore pedagogika a príbuzných odborov. Prajem všetkým študentom a absolventom, aby s odvahou využili nadobudnuté kompetencie a realizovali edukačné projekty i vo výkone svojej profesie.

Autorka

## Zoznam použitých obrázkov, príkladov, schém, tabuliek

### Obrázky

[Obrázok 1: Projektový trojimperatív.](#)

[Obrázok 2: Prezentácie študentov počas procesu modelovania prezentácie projektov na vyučovaní.](#)

### Príklady

[Príklad 1: Terminológia využívaná v manažmente programovania v EÚ.](#)

[Príklad 2: Ukážka programovania výziev v rezorte školstva.](#)

[Príklad 3: Formulácie cieľov dohľadane študentmi kurzu.](#)

[Príklad 4: Prepájanie projektových a edukačných cieľov.](#)

[Príklad 5: Ukážka plánovania kritickej cesty v plánovacej etape projektu.](#)

[Príklad 6: Ganttov graf pri tvorbe plánu projektu.](#)

[Príklad 7: Praktická úloha „Zubná hygiena“ na nácvik grafického znázornenia činností v projekte.](#)

[Príklad 8: Komunikačná matica úloh a zodpovednosti.](#)

[Príklad 9: Manuál k projektovej výzve.](#)

[Príklad 10: Formálne a obsahové požiadavky v grantovej výzve na projektovú žiadosť.](#)

[Príklad 11: Identifikovanie potrebných zdrojov v projekte.](#)

[Príklad 12: Identifikovanie oprávnených a neoprávnených nákladov v edukačnom projekte na základe stanovených požiadaviek/kritérií vyzývateľa.](#)

[Príklad 13: Hrubý odhad projektových nákladov.](#)

[Príklad 14: Celkové náklady na projekt postupom „zdola nahor.“](#)

[Príklad 15: Zdôvodňovanie položiek v projektovej žiadosti.](#)

[Príklad 16: Návrh konkrétnej fundraisingovej aktivity v rámci edukačného projektu.](#)

[Príklad 17: Využitie myšlienkového mapy manažérom projektu.](#)

[Príklad 18: Prvotný plán aktivít v navrhovanom projekte.](#)

[Príklad 19: Podrobný rozpad úloh v projektovej aktivite „Živá knižnica pre SPV.“](#)

[Príklad 20: Podrobný opis úloh a zodpovednosti počas implementácie projektu.](#)

[Príklad 21: Matica rizík vo etape implementovania edukačného projektu.](#)

[Príklad 22: Plánovanie marketingu v manažmente edukačného projektu.](#)

[Príklad 23: Sociálny pedagóg ako manažér i realizátor projektových úloh.](#)

[Príklad 24: Edukačná aktivita realizovaná sociálnym pedagógom na pozícii lektora projektu.](#)

[Príklad 25: Zverejnenie kritérií evalvácie kampane poskytovateľom platformy.](#)

[Príklad 26: Plán priebežnej evalvácie v projekte.](#)

[Príklad 27: Požiadavky podporovateľa v záverečnej evalváci.](#)

[Príklad 28: Kvalitatívne a kvantitatívne ukazovatele úspešnosti projektu.](#)

[Príklad 29: Evalvačné kritériá stanovené vyzývateľom projektu.](#)

[Príklad 30: Požiadavky podporovateľa na tvorbu záverečnej správy v projekte.](#)

[Príklad 31: Pokyny poskytovateľa platformy vo finalizácii crowdfundingovej kampani.](#)

[Príklad 32: Plán hodnotenia edukačných aktivít.](#)

[Príklad 33: Evalvačné otázky na tvorbu záverečnej správy pre hodnotiteľa projektu.](#)

[Príklad 34: Priebežná a záverečná evalvácia v projektovom tíme.](#)

[Príklad 35: Diseminačný plán v manažmente projektu.](#)

[Príklad 36: Návrh diseminačnej stratégie a využitia rôznych diseminačných postupov.](#)

[Príklad 37: Návrh diseminačného stretnutia.](#)

[Príklad 38: Návrh plagátu umiestneného v priestoroch školy na zverejnenie projektu a spolupráce s ďalším subjektom.](#)

[Príklad 39: Slobodná webová stránka študijného programu.](#)

[Príklad 40: Najčastejšie mýty vyskytujúce v manažmente edukačných projektov.](#)

## Schémy

[Schéma 1: Vzťah medzi termínmi edukačná politika – programovanie – projekt.](#)

[Schéma 2: Vzťah programovania – projektovej výzvy – projektu.](#)

[Schéma 3: Manažment projektovania vo vzťahu k projektovému trojimperatívu.](#)

[Schéma 4: SMARTi princípy pri stanovovaní projektových cieľov.](#)

[Schéma 5: Matica záujmu a vplyvu zainteresovaných strán.](#)

[Schéma 6: Cieľové skupiny projektu.](#)

[Schéma 7: Etapy projektového cyklu.](#)

[Schéma 8: Ako čítať maticu logického rámca.](#)

[Schéma 9: Sieťový graf \(uzlový typ\).](#)

[Schéma 10: Sieťový graf \(hranovo definovaný typ\).](#)

[Schéma 11: Zdroje v edukačnom projekte.](#)

[Schéma 12: Etapy plánovania crowdfundingovej kampane s definovanými procesmi.](#)

[Schéma 13: Metodická príprava projektovej aktivity v edukačnom projekte.](#)

## Tabuľky

[Tabuľka 1: Manažment procesov v tradičnej edukácii a edukačnom projekte.](#)

[Tabuľka 2: Matica logického rámca.](#)

[Tabuľka 3: Odlišnosti v marketingu v ekonómii a edukácii.](#)