

Metodika zpracování osobního plánu rozvoje projektového manažera ve školství

Národní institut pro další vzdělávání



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



NÁRODNÍ INSTITUT
PRO DALŠÍ
VZDĚLÁVÁNÍ

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Obsah

Obsah.....	2
Úvod	3
1. Automatizované sestavení osobního plánu rozvoje.....	4
2. Vazba plánu rozvoje na nabídku vzdělávání projektu PM 250+	7
3. Vazba plánu rozvoje na nabídku dalších služeb projektu PM 250+.....	9
Závěr	11



„Kariéra projektového manažera začíná u nás!“

Úvod

Metodika zpracování osobního plánu rozvoje projektového manažera ve školství byla zpracována v rámci veřejné zakázky č. C/10/110 „Projektový manažer 250+ Kompetenční profil projektového manažera ve školství“ společností PM CONSULTING, s.r.o., (PMC) ve spolupráci s Národním institutem pro další vzdělávání (NIDV).

Sestavení osobního plánu rozvoje navazuje na předchozí dokumenty, především na Kompetenční profil projektového manažera ve školství a dále na Metodiku ověřování kompetencí projektového manažera ve školství.

Účelem tohoto dokumentu je definice filosofie automatizovaného vytvoření osobního plánu rozvoje a dále poskytnutí metodických pokynů pro případné upřesnění formou osobního pohovoru.

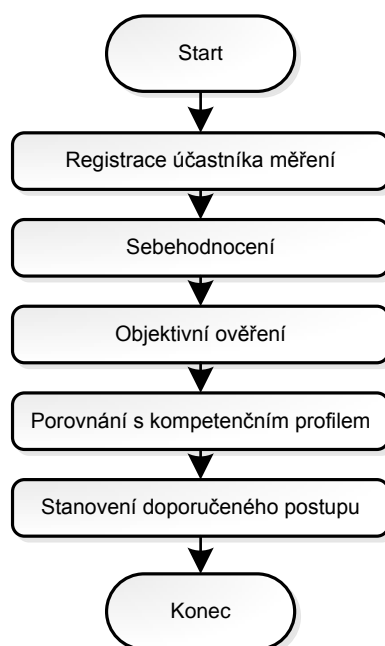
1. Automatizované sestavení osobního plánu rozvoje

Jak bylo konstatováno již v metodice ověření znalostí, projektový manažer ve školství by měl disponovat určitou sadou kompetencí, které by měly být do určité míry rozvinuty. Jinými slovy, v některých elementech je pro projektového manažera ve školství dostatečným stupněm rozvinutosti např. stupeň 2 (povědomí), v jiném elementu může být požadavek vyšší. Různé stupně rozvinutosti jednotlivých kompetencí mají rozdílné možnosti a způsoby, jak je objektivně změřit (viz tabulka 1).

Tabulka 1 Možnosti objektivního posouzení úrovně rozvinutosti kompetencí projektového manažera ve školství (PMŠ)

#	OZNAČENÍ	ZPŮSOB OBJEKTIVNÍHO MĚŘENÍ
1	NEKOMPETENCE	Je možné měřit testem složeným z uzavřených otázek. Pro každou z kompetenčních oblastí je stanovena sada deseti otázek, zaměřených na principy, metody, techniky a nástroje použitelné v rámci dané kompetence. Úroveň rozvinutosti dané kompetenční oblasti je hodnocena dle počtu správně zodpovězených otázek.
2	POVĚDOMÍ	
3	ZNALOST	
4	SCHOPNOST APLIKACE	Je možné měřit pomocí příkladů, které by hodnocený manažer řešil v rámci dlouhodobějšího testu – případové studie a následného rozboru a pohovoru s hodnotitelem (hodnotiteli).
5	SCHOPNOST APLIKACE V KONTEXTU	Je možné měřit např. pomocí Zprávy o projektu, ve které hodnocený manažer popíše svůj přístup a aplikaci metod na konkrétním projektu z vlastní praxe. Zprávu o projektu posoudí nezávislí hodnotitel/é a provedou s hodnoceným manažerem osobní pohovor s cílem upřesnit, případně ověřit určité aspekty Zprávy o projektu, resp. úrovně kompetencí příslušného PM.

Vzhledem k faktu, že kompetenční profil projektového manažera ve školství požaduje kompetence stupně 2 (povědomí) nebo 3 (znalost), ověřování probíhá formou testu následujícím procesem:

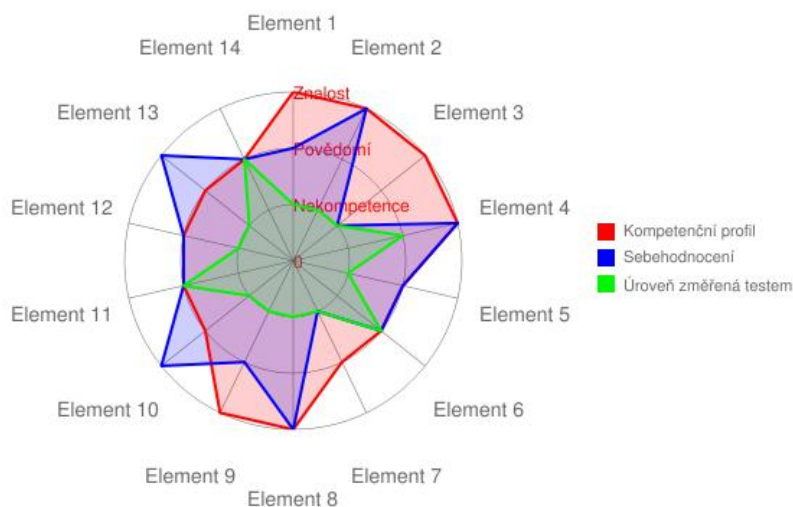


Obrázek 1 Proces posouzení úrovně kompetencí

Zájemce o změření úrovně kompetencí dle kompetenčního profilu projektového manažera ve školství se musí nejprve zaregistrovat u kontaktní osoby projektu PM 250+ nebo jiným definovaným způsobem. Následně provede účastník měření sebehodnocení úrovně kompetence v jednotlivých elementech. Má přitom možnost se seznámit s kompetenčním profilem a jeho požadavky v jednotlivých elementech kompetencí. Po zrealizovaném sebehodnocení může účastník měření absolvovat vlastní test, který změří jeho aktuální úroveň kompetence v jednotlivých elementech.

Změřené hodnoty jsou porovnány se sebehodnocením a požadavky kompetenčního profilu (viz obrázek 2).

Grafické výsledky měření



Obrázek 2 Příklad grafického porovnání

Na základě zjištěných rozdílů jsou pro každý ze čtrnácti elementů kompetencí formulována možná doporučení pro budoucí rozvoj:

- V případě NEKOMPETENCE ve smyslu: „Vaše znalosti v rámci tohoto elementu je vhodné rozšířit. Doporučujeme absolvovat vzdělávání v oblastech (x), například v rámci nabídky projektu PM 250+.“
- V případě POVĚDOMÍ ve smyslu: „Vaše znalosti v rámci tohoto elementu jsou poměrně dobré. Doporučujeme případně absolvovat vzdělávání v oblastech (x), pro doplnění stávajících znalostí například v rámci nabídky projektu PM 250+ nebo v rámci tohoto projektu využít návazných služeb, jako jsou např. (y).“
- V případě ZNALOSTI ve smyslu: „Vaše znalosti v rámci tohoto elementu jsou velmi dobré. Doporučujeme případně v rámci nabídky projektu PM 250+ využít návazných služeb jako jsou např. (y).“

Uvedené vzdělávání v oblastech (x) a návazné služby (y) jsou propojením s návaznou nabídkou projektu PM 250+, obě proměnné lze však definovat zcela obecně a lze namapovat i jiné vzdělávání nebo návazné služby než to, které je obsaženo v projektu PM 250+.

2. Vazba plánu rozvoje na nabídku vzdělávání projektu PM 250+

V rámci projektu PM 250+ je připravován vzdělávací cyklus složený z 8 modulů. Úvodní modul je povinný pro všechny účastníky, z dalších 7 modulů si účastníci vybírají podle vlastních vzdělávacích a rozvojových potřeb. Celková časová dotace je 250 vyučovacích hodin (140 prezenčních a 110 distančních). Povinný modul je koncipován jako pouze e-learningový kurz, další volitelné moduly budou probíhat formou kombinovaného studia, tj. 20 prezenčních hodin (3denní výjezd) a 15 hodin on-line studia v prostředí LMS Moodle.

Povinný modul:

A Role projektového řízení ve vzdělávací politice

Nepovinné moduly:

B Strategické řízení organizace

C Řízení změn

D Útvarové a procesní řízení, plánování, IT podpora projektového řízení

E Finance a finanční nástroje

F Řízení lidských zdrojů

G Řízení kvality, kontroloing, rizika

H Měkké dovednosti (soft skills)

Řada těchto modulů obsahuje informace, které mohou zvyšovat kompetence projektového manažera ve školství (primární zaměření je na dosažení požadované úrovně kompetence), byť se nejedná o zcela reciproční seznam a ne vždy se daná témata zcela překrývají. Namapování je uvedeno v následující tabulce:

A. Odborné kompetence projektového manažera			Vzdělávací moduly
1.	Řízení integrace projektu	PM integruje a řídí všechny aspekty projektu, jakož i vazby projektu s jeho blízkým i širším okolím.	B Strategické řízení organizace C Řízení změn D Útvarové a procesní řízení, plánování, IT podpora projektového řízení
2.	Řízení rozsahu projektu	PM vymezuje věcné hranice projektu a řídí jeho obsah & rozsah.	C Řízení změn D Útvarové a procesní řízení, plánování, IT podpora projektového řízení

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

3.	Řízení času projektu	PM specifikuje časový rámec projektu a řídí veškeré projektové aktivity v souladu s ním.	C Řízení změn D Útvarové a procesní řízení, plánování, IT podpora projektového řízení
4.	Finanční řízení projektu	PM koordinuje a řídí finanční aspekty projektu.	E Finance a finanční nástroje
5.	Řízení jakosti projektu	PM stanovuje, koordinuje a řídí jakostní aspekty projektu a kvalitu výstupů.	G Řízení kvality, kontroling, rizika
6.	Řízení rizik projektu	PM ochraňuje úspěch projektu koordinací a řízením neurčitosti, nejistoty a rizik projektu; systematicky vyhledává a využívá příležitosti pro posílení či zlepšení jakéhokoliv aspektu projektu.	G Řízení kvality, kontroling, rizika
7.	Řízení změn projektu	PM koordinuje a řídí změny v projektu.	C Řízení změn
8.	Práce s informacemi a dokumentací	PM efektivně pracuje s informacemi a dokumentací projektu.	D Útvarové a procesní řízení, plánování, IT podpora projektového řízení
B. Sociální kompetence projektového manažera			Vzdělávací moduly
9.	Komunikace a vyjednávání	PM vytváří a udržuje rámec pro efektivní komunikaci na projektu i mezi projektem a jeho okolím.	F Řízení lidských zdrojů
10.	Vedení a motivace projektového týmu, týmová práce	PM organizuje, vede, řídí a motivuje projektový tým na cestě k dosažení cílů projektu.	H Měkké dovednosti (soft skills)
11.	Řízení výkonu a orientace na výsledky	PM efektivně řídí svoji osobní výkonnost i výkonnost projektového týmu při orientaci na cíle a výsledky projektu.	F Řízení lidských zdrojů
12.	Předcházení a zvládnutí kritických a konfliktních situací	PM proaktivně předchází vzniku kritických a konfliktních situací, a efektivně je zvládá, pokud nastanou.	H Měkké dovednosti (soft skills)

C. Kontextové kompetence projektového manažera			Vzdělávací moduly
13.	Projektové řízení v kontextu organizace	PM rozumí širšímu kontextu prostředí, ve kterém se projekt odehrává a jehož je projekt součástí.	B Strategické řízení organizace
14.	Etika, právo a společenská odpovědnost	PM myslí a jedná v souladu s principy a zásadami práva, etiky a pravidly sociální a společenské odpovědnosti. PM projevuje respekt k hodnotám, kterých se projekt dotýká, a lidem, se kterými přichází do styku.	B Strategické řízení organizace

3. Vazba plánu rozvoje na nabídku dalších služeb projektu PM 250+

Účastníkům měření, kteří v rámci měření dosáhnou výsledků úrovně 2 (povědomí) nebo 3 (znalost), bude nabídnuto (doporučeno) využít dalších, návazných služeb, které budou poskytovány v rámci projektu PM 250+. Jedná se o tyto typy poskytované podpory:

- věcný audit řešeného projektu,
- elektronické poradenství a portál projektového manažera ve školství,
- osobní koučink,
- příprava na certifikaci podle IPMA a certifikace podle IPMA.

Vhodně a správně zvolit tu správnou formu další podpory lze automatizovaným způsobem velmi obtížně. Aby byla nabídka opravdu individuální a kryla se se skutečnými potřebami, je vhodné absolvovat osobní konzultaci a navržení plánu rozvoje konzultantem projektu PM 250+.

Dále lze také důvodně předpokládat, že k upřesnění potřeb bude potřeba předem získat doplňující informace o adeptovi individuálního sestavení osobního plánu rozvoje. Potřebnou sadu informací lze dobře zjistit např. dotazníkem s otázkami:

1. Jaký název má Vaše současná pozice?
2. Jak velká je Vaše organizace (počet žáků, pedagogických pracovníků, př. další komentář)?
3. Kolik projektů je u Vás v současné době řešeno (připravováno, realizováno)?



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



NÁRODNÍ INSTITUT
PRO DALŠÍ
VZDĚLÁVÁNÍ

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

4. Jaký je ve Vaší organizaci obecný přístup k projektům?
5. Znáte nějaký standardizovaný přístup k řešení projektů?
6. Jak a se kterými projekty se při výkonu své funkce setkáváte?
7. V čem byste se ohledně projektů chtěl/a nejvíce zlepšit? (Kde jsou podle Vás Vaše největší rezervy?)
8. Jak předpokládáte, že se Vás budou projekty dotýkat do budoucna?
9. Co Vás na projektech nejvíce zajímá?
10. Co Vám na projektech nejvíce vadí?

Dotazník sestavený z typu otázek uvedených výše, který bude zaslán a zodpovězen před vlastní osobní konzultací, může konzultanta projektu PM 250+ dobře připravit na předpokládané záměry a potřeby příslušného adepta na sestavení osobního plánu rozvoje.

Je však třeba poznamenat, že veškeré předpoklady a spekulace je třeba úvodem osobní konzultace prověřit a případně dle skutečnosti modifikovat. Návrh scénáře osobní konzultace je uveden níže.

Konzultace k osobnímu plánu rozvoje PMŠ

Jedná se o individuální rozhovor s expertem na projektové řízení a profesní rozvoj projektových manažerů, kterého se účastní absolvent on-line ověřování kompetenčního profilu PMŠ. Předmětem konzultace je především osobní plán rozvoje vygenerovaný z online aplikace. Upřesňující informace o účastníkovi, jako např. v které organizaci a na jaké pozici účastník pracuje, konzultant získá z dotazníku zasláného před setkáním (viz výše). Časový limit konzultace na 1 účastníka je cca 30 minut, ovšem při zachování individuálního přístupu. Konzultace probíhají podle dohodnutého postupu, konzultant svým profesionálním přístupem zajišťuje konzultujícím přátelské a otevřené prostředí, rozhovor vede pozitivním směrem. V úvodu je účastníkovi sdělen cíl osobního setkání, dále se pokračuje diskusí nad výsledkem on-line ověřování, společně jsou identifikovány slabé a silné stránky dotyčného projektového manažera. Konzultant v závěru doporučí vhodný postup profesního rozvoje a popř. upozorní na podporu poskytovanou v rámci projektu Projektový manažer 250+.



„Kariéra projektového manažera začíná u nás!“

Závěr

Sestavení osobního plánu rozvoje je již ryze individuální záležitostí, kterou lze automatizovaně řešit jen do určité míry, především u elementů kompetencí, ve kterých měřená osoba není příliš kompetentní. Pak se jedná především o strukturovanou nabídku vhodných kurzů a tréninků zaměřených na doplnění požadovaných znalostí a dovedností.

U pokročilejších osobností nebo v elementech, které jsou změřeny na vyšší než základní úroveň, již nemá základní vzdělávání příliš smysl a mělo by být přistoupeno k individuálnímu sestavení osobního plánu rozvoje, například s využitím návazných služeb projektu PM 250+.