

Uplatnění prvků projektového řízení v denní praxi školy

Je přeprojektováno?

Dnešní doba si žádá projekty. Projekty regionálních operačních programů, projekty programů Vzdělávání pro konkurenceschopnost, Rozvoj lidských zdrojů, Výzkum a vývoj pro inovace, projekty pro sborovny, projektová výuka, studentské projekty. Při nedostatku financí zřizovatel dává vedení školy doporučení: „Řešte projekty!“ Ředitel školy říká svým učitelům: „Pokud chcete více peněz (na pomůcky, na platy), musíte řešit projekty!“ A učitel úpí, když po večerech přemýšlí, jak vyžrát nad DUMy, a říká stále více nahlas: „Nechte nás učit!“

Tlak na zapojení školy do projektů je někdy tak silný, až vzniká dojem, že pokud chceme být „in“, tak vše, co jsme až dosud dělali – seminární práce, exkurze, almanach k výročí školy, vlastní hodnocení školy a vše ostatní, nazvěme prostě projektem. I když nám nikdo nic nezaplatí, můžeme naše „projekty“ prezentovat rodičům, zřizovateli, inspekci, veřejnosti. A jsme slavní nebo alespoň respektováni jako ti, kteří „umí“.

Takto pedagogická veřejnost často vnímá současnou projektománii. Především z nedostatku informací a vzdělání v oblasti projektového řízení není projekt chápán jako nástroj řízení, který zefektivní práci školy, zkvalitní výuku a efektivním rozdělením úkolů přinese i více času na vlastní pedagogickou práci. Kde se stala chyba? Možná jsme měli dříve, než se spustily evropské projekty, provést řádné vzdělávání vedoucí pracovníků v projektovém řízení. Naučit ředitele používat projektové řízení v denní praxi školy. Protože především o tom jsou projekty.

Čím by projekt měl být

Projekt je příležitost, jak v návaznosti na dlouhodobou strategii rozvoje školy jasně formulovat dílčí cíl, kterého chce škola dosáhnout, naplánovat jeho řešení a co nejjednodušeji cíl realizovat. Projekt je způsob řízení konkrétní aktivity, projekt je efektivní způsob každodenní práce organizace. Projektové řízení je forma dynamického rozvoje školy.

Úkolů, které škola musí řešit vedle samotné výuky, je v průběhu roku celá řada: den otevřených dveří, burza žákovských výrobků, školní akademie, ples, sportovní soutěže, mezinárodní výměna studentů, školní ročenka a další. Z efektivní autoevaluace pravidelně vyplývají další opatření, která je třeba zavést: uspořádat zážitkový adaptační kurz pro nové žáky, realizovat vzdělávání pracovníků školy v metodách kritického myšlení, uspořádat seminář pro rodiče o nové formě maturitní zkoušky, vybudovat novou odbornou učebnu ... Přitom nás čas nutí, aby úkoly byly řešeny paralelně. Je nemožné, aby vedení školy detailně řídilo řešení dílčích úkolů, ale zároveň je vedení školy zodpovědné za jejich splnění. Jak toho dosáhnout? Jedním z efektivních odpovědí na tlak doby je delegování úkolu formou projektu.

Jednotlivé kroky delegování úkolu formou projektu

Považuji za nezbytné ještě před zahájením projektu v pracovním týmu vytvořit vhodnou atmosféru: upozornit na určitý problém a navodit potřebu jeho řešení - motivovat k plnění úkolu (**proč?**). Teprve pak můžeme společně formulovat cíl našeho snažení (**co?**), stanovit, kdo bude úkoly realizovat včetně stanovení kompetencí a zodpovědností (**kdo?**), společně formulovat strategii dosažení cíle (**jak?**), časový harmonogram řešení (**kdy?**) a konečně i náklady včetně finančního ohodnocení pro realizátory projektu (**za kolik?**). A pak se už může vedení školy nechat jen pravidelně informovat o průběhu plnění úkolu, řešitele podporovat a

případně pomoci s tím, co přesahuje kompetence pracovníka zodpovědného za realizaci projektu. Pro větší přehlednost je vhodné základní data o projektu vypsat do jednoduchého formuláře, který bude zveřejněn na místě přístupném všem pracovníkům školy (intranet, nástěnka ve sborovně školy). Projektový formulář může například vypadat takto:

1. CO: Název projektu	
2. PROČ: Zdůvodnění projektu	
3. JAK: Popis klíčových aktivit	
4. S KÝM: Stanovení projektového týmu, kompetencí, zodpovědností	
5. KDY: Časový harmonogram	
6. ZA KOLIK: Klíčové náklady	

Příklad řešení konkrétního projektu ve škole

Jako příklad využití projektového formuláře pro řešení konkrétního úkolu uvádím zajištění prezentace školy na Přehlídce středoškolského vzdělávání:

1. CO: Název projektu	Propagace školy na okresní přehlídce středoškolského vzdělávání pro žáky základních škol
2. PROČ: Zdůvodnění projektu	Přesvědčit žáky a jejich rodiče o výjimečnosti studia na naší škole Posílit pozitivní povědomí o škole mezi pedagogy ZŠ Pozvat žáky do dílen a kroužků školního klubu a střediska volného času, které pracují při škole Pozvat rodiče a další veřejnost do kurzů, které realizuje Centrum celoživotního vzdělávání, které působí při škole Nabídnout aktivity Informačního centra mládeže, které při škole pracuje
3. JAK: Popis klíčových aktivit	Společný stánek gymnázia, školního klubu, střediska volného času, informačního centra mládeže. Aktivity ve stánku: <ul style="list-style-type: none"> • Podávání informací o možnostech studia a nabídce součástí školy • Prezentace školy formou: <ul style="list-style-type: none"> ○ Stánek s fotografiemi, bannery, tablem nejúspěšnějších žáků ○ Propagační materiály

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Propagační film o škole ○ Fotografické portfolium školy ○ Výstupy pracovníků školy s využitím interaktivní tabule (IT, pokusy, ...) <p>Jednotné firemní oblečení: pracovníci košile, kravata, šátky, studenti trika</p>
4. S KÝM: Stanovení projektového týmu, kompetencí, zodpovědností	<p>Koordinátor akce:</p> <p>Vedoucí stánku a prezentace G a CCU:</p> <p>Prezentace ŠK a SVČ:</p> <p>Prezentace ICM:</p> <p>Koordinátor vystoupení pracovníků školy:</p> <p>MTZ:</p> <p>Grafika a tiskové materiály:</p> <p>Propagace:</p>
5. KDY:	<ul style="list-style-type: none"> • Září – první setkání projektového týmu, diskuse řešení projektu • Koordinační schůzky: 2x měsíčně, svolává koordinátor akce • Vlastní akce – 5.11. 2012, Velký sál Společenského domu, 8:00 – 17:00 hodin • 7.11. Evaluační schůzka týmu
6. ZA KOLIK:	<p>Účastnický poplatek: 4.200Kč</p> <p>Uvolněné prostředky na MTZ: 5.000Kč</p> <p>Uvolněné mzdové prostředky nad rámec řádných mezd: 5.000Kč</p>

Některé klady a zápory projektového řízení

Kladné stránky

1. Efektivní time management

K výhodám projektového řízení patří vyvázání vedení školy z paralelního řešení více úkolů najednou. Management školy získává prostor pro koncepční práci a vedení lidí, které by měly být spolu se soustavným vzděláváním klíčovou náplní jeho práce. Projektové řešení úkolů šetří čas i ostatním pracovníkům školy, kteří jsou o postupu dílčích projektů pouze pravidelně informováni, ale věnují se vlastní práci.

2. Posílení manažerských schopností dalších pracovníků školy

Jednoznačnou výhodou je i posílení sebedůvěry, kreativity, samostatnosti a zodpovědnosti dalších pracovníků školy (nejen pedagogů) za řešení určitého úkolu. Pracovníci, kteří dříve pracovali podle pokynů, získávají dovednosti v řízení lidských zdrojů a současně vlastní praxí objevují obtíže řídicí práce.

3. Dynamický rozvoj organizace

Projektové řízení tím, že umožňuje řešit paralelně více úkolů, dynamicky školu rozvíjí. Zvyšuje se tím nejen kvalita poskytovaného vzdělávání, ale také konkurenceschopnost školy na trhu vzdělávání.

Potenciální obtíže

1. Motivace týmu

Náročnou částí řešení projektu je motivace týmu, navození vnitřní potřeby pracovníků řešit určitý problém. Za motivaci k řešení úkolu je zodpovědné vedení školy a přípravě této předprojektové etapy je potřeba věnovat mimořádnou péči. Pokud se nám nepodaří přesvědčit kolegy o tom, že řešení daného úkolu je báječnou příležitostí, jak posunout úroveň školy a zkvalitnit poskytované vzdělávání i pracovní podmínky lidí, budeme mít před sebou skupinu pracovníků, kteří budou plnit požadavky projektu pouze z povinnosti. Osobně se domnívám, že v takovém případě je lépe téma odložit na vhodnější dobu.

2. Nenaplnění představ vedení školy o výsledku projektu

K nevýhodám projektového řízení patří i skutečnost, že výsledek se nemusí vždy plně shodovat s původní představou vedení školy. Pokud chceme kolegům poskytnout dostatek tvůrčího prostoru, nelze do detailu diktovat, jak postupovat při řešení projektu a jak má výsledek přesně vypadat. Ale z vlastní zkušenosti mohu říci, že převažují pozitivní překvapení – a to zvláště tehdy, když projektový tým pracuje v bezpečném prostředí s právem na chybu.

3. Finanční náročnost

Forma projektového řízení klade nároky na finanční ohodnocení projektového týmu, přestože finanční ohodnocení není klíčovým motivačním motorem, ale spíše samozřejmostí podle pravidla „Dělník je hoden své mzdy“. U finančních prostředků vyplácených na základě realizovaných projektů si vedení školy může být jisto, že ví, za co peníze vyplácí, a ostatní pracovníci školy získávají pozitivní zkušenost, že za více práce je i více peněz. Tato elementární spravedlnost zvyšuje důvěru celého pracovního týmu ve vedení školy. Samozřejmě, již při tvorbě rozpočtu školy je třeba rezervovat určitou finanční částku na projekty.

Zkušenosti s projektovým řízením v zahraničí

Projektové řízení škol není něčím novým ani objevným, ale v mnohých zahraničních školách je běžně požíváno. S projektovým řízením jsem se setkal prvně při své návštěvě střední školy nedaleko německého Hannoveru v roce 2008. Na nástěnce ve sborovně byly vyvěšeny plány projektů, které škola průběžně řešila. Zajímavé bylo nejenom to, že všichni kolegové akceptovali projekty jako samozřejmou součást své učitelské práce, ale i to, že za řešení projektu nebyly vypsány žádné cílové odměny. Vyplácet mimořádné odměny nepatří do kompetence německých ředitelů škol. Součástí pracovní náplně pracovníků zařazených do vyšší platové kategorie je i vedení projektů. Jiný kraj, jiný mrav. Ale ať už zapojení do projektů řešíme vyšší platovou třídou či cílovými odměnami, skutečností zůstává, že projekty nejsou jen způsobem financování nadstandardních aktivit školy z prostředků EU, ale především efektivní způsob denního řízení školy.

Jaroslav Fídmuc,
Cyrilometodějské gymnázium a MŠ v Prostějově
<http://www.cmg.prostejov.cz>
fidmuc@cmg.prostejov.cz