



2. Co je projekt?

2.1 Řízení projektů není...

Řízení projektů se stalo základním kamenem rozvoje mládežnických organizací. Nejde však o jediný způsob, jak provozovat a řídit organizaci nebo instituci! Je to jeden z nástrojů pro organizování úkolů a dosahování konkrétních cílů a lze jej porovnat a odlišit od následujících termínů:

- **Strategické plánování:** dlouhodobější zaměření a definice postupů, aktivit a rozvoje organizace. Znamená schopnost předvídat a připravit se na strukturální změnu nebo přizpůsobit se v průběhu relativně dlouhého časového období. Strategické plánování obvykle ovlivňuje nebo bere v potaz strukturální a infrastrukturní změny (nebo je spouští).
- **Taktické plánování:** je velmi podobné projektovému plánování. Taktické plánování se týká různých kroků a procesů, kterých je třeba k dosažení cílů strategického plánování nebo k řízení organizace v kratším časovém období. Zejména jde o adaptaci a reakce na nepředvídané změny nebo pokrok.
- **Cyklické či opakované plánování:** řízení či práce na pravidelných událostech a akcích, které mají předvídatelný či pravidelný průběh (např. aktivity během prázdnin, valné hromady atd.)
- **Denní plánování:** zabývání se činnostmi, které je třeba učinit ihned nebo ve velmi krátkém časovém období.
- **Mimořádné plánování:** opatření a činnosti, přijaté s cílem reagovat na neočekávané situace, k nimž může dojít.
- **MBO – Management By Objectives (Řízení dle cílů):** přístup k řízení úkolů a týmů, který je zaměřen na cíle, jichž je třeba dosáhnout. Týmům je často ponechán prostor, aby rozhodly o nejlepším způsobu, jak cílů dosáhnout (někdy nezbyvá příliš prostoru pro flexibilitu a adaptaci!). V souvislosti s MBO hovoříme o relativně vysoké autonomii zaměstnanců, pracovníků či dobro-

volníků. Měl by stimulovat jejich kreativitu, angažovanost a produktivitu (přitom předpokládá se, že cíle jsou definovány společně). Jde spíše o styl či přístup v managementu.

- **MBWA – Management by Walking Around (Řízení chozením okolo):** zkratka vytvořená Scottem Adamsem, tvůrcem komiksů Dilbert o absurdnosti managementu a podnikání. MBWA lze vyložit jako řízení chozením okolo, dokud se eventuálně něco nestane. Jde spíše o antitezi managementu, protože ten alespoň naznačuje nějaký druh činnosti nebo alespoň plánování...
- **Krizové řízení:** zabývá se řešením postupně přicházejících krizových situací. Podobně jako MBWA to není příliš účinný způsob řízení, neboť ten by měl vedoucím pracovníkům umožnit předvídat a předcházet krizím. V pozitivnějším smyslu slova hovoříme o krizovém řízení jako o způsobu vyrovnávání se s výjimečnými a neobvyklými krizemi či katastrofami.

2.2 Mládežnický projekt je...

Oxfordský slovník anglického jazyka definuje „projekt“ jako „individuální nebo společný počín, který je pečlivě naplánován a je navržen k dosažení konkrétního cíle. (např.) *výzkumný projekt/celostátní projekt na podporu rozvoje podnikání*“.

Lidé pracující s mládeží, kteří tuto otázku obdrží na začátku školení o řízení projektů, nabízejí širokou paletu odpovědí. Zde jsou některé z nich:

- „podpora nápadu, strukturování série nápadů, směřování různých návrhů činnosti“;
- „předvídání, plánování a definování průběhu činností, které chceme vyvíjet, abychom dosáhli specifické situace v budoucnosti“;



- „popisování procesů změny, která probíhá ve určitém čase a v specifické situaci a která směřuje k vytvoření nové situace v určitém momentu v budoucnosti“;
- „proces zahrnující vytvoření uceleného schématu, které bere v potaz různé aspekty jedné situace za účelem dosažení jiné situace“;
- „sen, proces, nástroj, který lze použít k projekci sebe sama do budoucna, k stanovení úkolů a cílů“;
- „vycházení z přítomnosti při představě budoucnosti (zítrka). Společně vypracovaný cíl.“

Původ a smysl slova:

Slovo „projekt“ bylo poprvé použito v šestnáctém století a pochází z latinského *proicere* (= přenést se). Latinský kořen tak naznačuje pohyb, trajektorii, určitý vztah s prostorem a časem. Naznačený proces zahrnuje:

- Start...
- funguje jako základna, odkud...
- se někdo vrhne vpřed...
- směrem k cíli.

Historicky bylo toto slovo a koncept poprvé použito architekty. V patnáctém století obohatil Filippo Brunelleschi tehdejší architektonickou praxi o dva nové prvky:

- Práce na florentské katedrále byla ve čtrnáctém století přerušena. Brunelleschi dostal za úkol katedrálu dokončit a přidat kupoli. Před zahájením prací vytvořil náčrtek (projekt neboli plán) kupole v různých perspektivách, které poskytovaly geometrickou představu o celku budoucí stavby. Souhrou těchto perspektiv měla samotná kupole vypovídat o historickém a politickém kontextu města. Florencie se chtěla stát městem otevřeným světu, a tak se kupole skládala ze dvou částí – plášťů – vnějšího a vnitřního.
- Brunelleschi zracionalizoval architekturu a dal jí novou časovou perspektivu – přístup, který umožnil oddělit plánování a výkon, projekt a realizaci.

Jeho příklad naznačuje, že bychom se měli znovu zamyslet nad termínem „projekt“ a vidět jej jako **koncept, který slouží k organizaci činnosti**.

Projekty ve vzdělávání a práci s mládeží

Koncept projektu ve vzdělávání nejvíce rozvinul americký myslitel John Dewey (1859–1952), autor známé teorie „učení praxí“ (learning by doing).

Podle něj má projekt čtyři předpoklady:

- proces společenské reflexe, který tvaruje jeho růst a vývoj;
- pozorování poměrů v prostředí, v němž má být realizován;
- znalost toho, co se stalo v podobných situacích v minulosti;
- přístup, který slučuje pozorování přítomnosti a znalost z minulosti, a tak identifikuje jejich význam.

Z toho pro nás vyplývá, že projekt:

- je metodou, která nám umožňuje přenést se od nápadu k akci a při níž dochází ke strukturalizaci různých fází tohoto procesu;
- má za cíl změnit (společenské) prostředí, ve kterém se bude konat;
- formuje se v určitém společenském, prostorovém a časovém kontextu;
- má vzdělávací rozměr a umožňuje lidem učit se zkoušením různých věcí;
- je produktem kolektivní činnosti;
- nutně zahrnuje vyhodnocení, které zajišťuje propojení mezi nápadem a akcí.

To znamená, že projekty mají různé typické vlastnosti.



Vlastnosti projektu

Projekty mají účel: projekty mají jasně definované cíle a směřují k jasně definovaným výsledkům. Jejich účelem je vyřešit „problém“, což zahrnuje předchozí analýzu potřeb. Cílem je trvalá společenská změna. K jejímu dosažení se navrhuje jedno nebo více řešení.



Projekty jsou realistické: jejich cíle musí být dosažitelné, což znamená, že se musí brát v potaz jak požadavky, tak dostupné finanční a lidské zdroje.

Projekty jsou vymezeny časem a prostorem: mají začátek a konec a jsou realizovány na specifickém místě a ve specifickém kontextu.

Projekty jsou komplexní: projekty vyžadují různé plánovací a realizační dovednosti a zahrnují různé partnery a hráče.

Projekty jsou kolektivní: projekty jsou produktem kolektivní snahy. Vedou je týmy, zahrnují různé partnery a starají se o potřeby ostatních.

Projekty jsou jedinečné: všechny projekty pocházejí z nových nápadů. Poskytují konkrétní odpověď na určitou potřebu (problém) ve specifickém kontextu. Jsou inovativní.

Projekty jsou dobrodružstvím: každý projekt je jiný a revoluční; vždy s sebou nese určitou nejistotu a riziko.

Projekty lze zhodnotit: projekty jsou plánovány a rozděleny na měřitelné cíle, které musí být přístupné k zhodnocení.

Projekty se skládají z částí: projekty mají zřetelné, jasně identifikovatelné části (viz Kapitola 3: Projekt: krok za krokem).

Následující činnosti nelze na druhé straně pokládat za projekty (ve smyslu slova práce s mládeží):

- minulé aktivity, které se zcela stejným způsobem pravidelně opakují;
- aktivity postrádající jasně definované cíle;
- aktivity, které lze kdykoli opakovat nebo přenést někam jinam;
- trvající aktivity.



2.3 Modely projektů

Angažovanost v projektu znamená rozhodnout se pro akci, pro řízenou změnu v průběhu času. „Projekt není sen...ale sen, který se stane skutečností, může být projektem.“

Metoda projektu je rámec, ve kterém se sen může tvarovat a stát realitou.

Moudrost chameleóna (Mali)

Chameleón je opravdu dobrý učitel.

Pozorně ho pozorujte.

Jakýmkoli směrem se vydá, vždy se ho drží.

Udělejte to samé. Mějte v životě cíl a nedovolte ničemu, aby vás od něj odvrátilo.

Hlava chameleóna se nikdy nehýbe, ale jeho oči jsou neustále v pohybu. Nic jim neujde. To znamená: zjistíte vše, co se dá. Nikdy si nemyslete, že jste jediným člověkem na světě.

Chameleón se přizpůsobí barvě svého okolí, ať už je kdekoli. To není pokrytectví. Znamená to být tolerantní a mít sociální schopnosti. Konfrontací se nikam nedostanete. Z boje nikdy nevznikne nic konstruktivního. Vždy se musíme snažit porozumět ostatním. Existujeme a musíme akceptovat, že existují i ostatní.

Když se chameleón pohne, zvedne své nohy a zaváhá.

To znamená opatrnou chůzi.

Když se hýbe, přidržuje se ocasem – pokud ztratí oporu, může se zavěsit. Chrání si svá záda. Dělejte to samé – nejednejte zbrkle.

Když chameleón uvidí svou kořist, neskočí na ni, ale použije svůj jazyk. Když ji může chytit jazykem, chytí ji. Když se to nezdaří, může vždycky zatáhnout jazyk a nic se nestane. Cokoli děláte, dělejte opatrně.

Pokud chcete udělat něco, co bude dlouho trvat, buďte trpěliví, buďte dobří, buďte lidští.

Tak to je. Když jste v buši, zeptejte se těch, kteří to vědí, co vás může naučit chameleón.



AMADOU HAMPATÉ BÂ



Existují různé modely projektů, jež reflektují odlišné definice a vývoj metodologie s přihlédnutím k specifičnosti času a specifičnosti oblastí, kde jsou užity. Každý model je také přizpůsoben určitým faktorům – kontextu, cílové skupině, dostupným zdrojům apod. Všechny projekty však mají

podobný vzorec. Tato sekce nabízí řadu modelů. Budeme se snažit identifikovat opakující se vlastnosti a použít je jako základ pro realizační plán našeho vlastního projektu.

Strukturování projektu podle otázek před zahájením projektu

Hlavní problémy	Otázky před zahájením projektu
Definování záměrů, cílů, kontextu a cílové skupiny	V jakém kontextu se projekt bude odehrávat? Jaké změny bude obsahovat? Proč uskutečnit tento projekt? Jaký je předpokládaný výsledek? Pro koho je projekt navržen? Jaké problémy jsou v sázce?
Obsah projektu	Jaké je téma a obsah projektu? Jaký je zvolený přístup (metodologie)? Jaké jsou zahrnuty aktivity? Co je potřeba pro to, aby se projekt rozjel?
Kde a kdy	Kde bude projekt realizován? Jak dlouho bude trvat? Kdy začne/skončí?
Praktické záležitosti	Jaká je požadovaná logistika? Jaké praktické záležitosti musí být zajištěny?
Financování	Jaké jsou celkové náklady (plánování/realizace a vyhodnocení)? Odkud bude pocházet potřebné financování?
Partner	Kdo jsou partneři? Jaká je jejich role? Jak je zajištěna spolupráce?
Způsoby činnosti	Je projekt způsobilý pro finanční pomoc? Může využít stávajících prostor (podmínek)?
Komunikace	Interní komunikace: jak obíhají informace uvnitř týmu? Externí komunikace: potřebuje projekt mediální pokrytí? (Proč? Jak? Které aspekty?)
Vyhodnocení a pokračování	Jak a kdy by mělo dojít k vyhodnocení? Kterých aspektů? Proč? Jaké je plánováno pokračování?



Strukturování projektu podle „otázek W“ (inspirováno Laswellovou metodou)

K identifikaci základních prvků projektu a jejich vzájemných vztahů použijte následující otázky. Vaše odpovědi vám poskytnout přehled o projektu a ukáží vám, jak jsou jeho součásti propojeny.

KDO? – PRO KOHO? – S KÝM? (WHO? – FOR WHOM? – WITH WHOM?)

- identifikace partnerů či cílových skupin projektu
- jejich role a vztahy v projektu
- jejich názory na projekt
- silné a slabé stránky zakořeněné v těchto vztazích a názorech

CO? (WHAT?)

- hlavní aktivity projektu – spontánní, organizované a institucionální
- sociální, ekonomický, kulturní, politický a vzdělávací rozměr
- dopad projektu na tyto rozměry

PROČ? (WHY?)

- potřeby a přání splněné projektem
- motivace a zájmy účastníků
- hlavní cíle projektu
- možnosti financování projektu
- vztah mezi cíli účastníků a institucionálními cíli

KDE? (WHERE?)

- společenský kontext projektu a situace účastníků

KDY? (WHEN?)

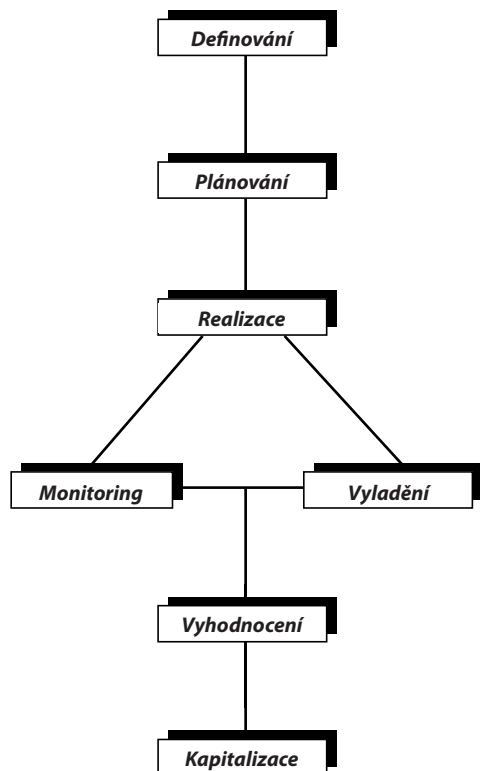
- na jaké období je zaměřen (minulost, přítomnost, budoucnost)?
- krátkodobý, střednědobý či dlouhodobý?
- prostředí účastníků, neboť ovlivňuje projekt

JAK? (HOW?)

- jak byl uskutečněn? Organizační a účastnický proces
- použité techniky a nástroje
- vklad zkušeností účastníků, teorií, jiných projektů atd.

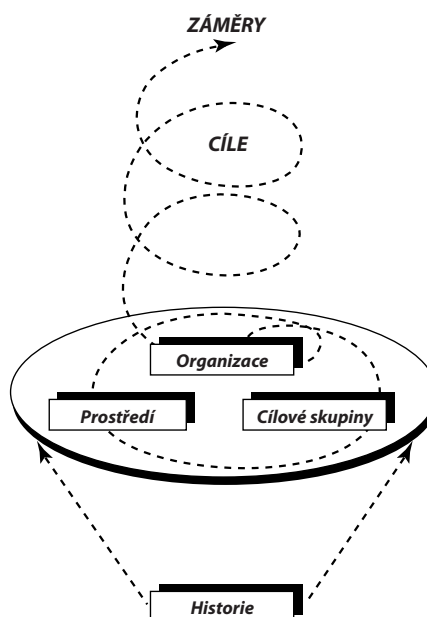


Strukturování projektu podle jednotlivých fází



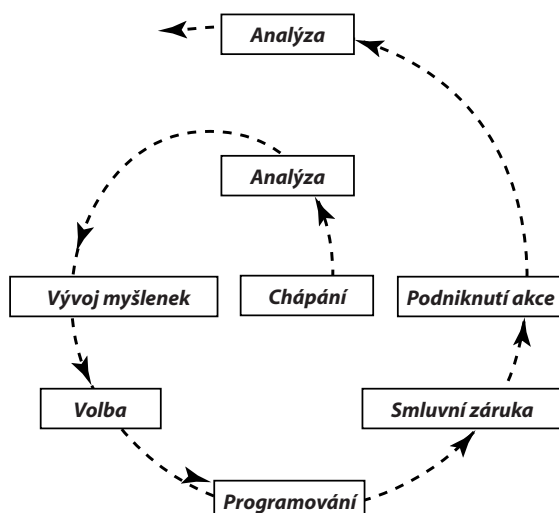
Model spirály

(podle Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire (INJEP) – La crise de l'organisation scolaire / Document 48, Guide méthodologique pour la direction de projets. Formation au Diplôme d'État de Directeur de projet d'animation et de développement sous la responsabilité de Annette Coulon / CREPS, Chatenay-Malabry 1991)



Model spirály

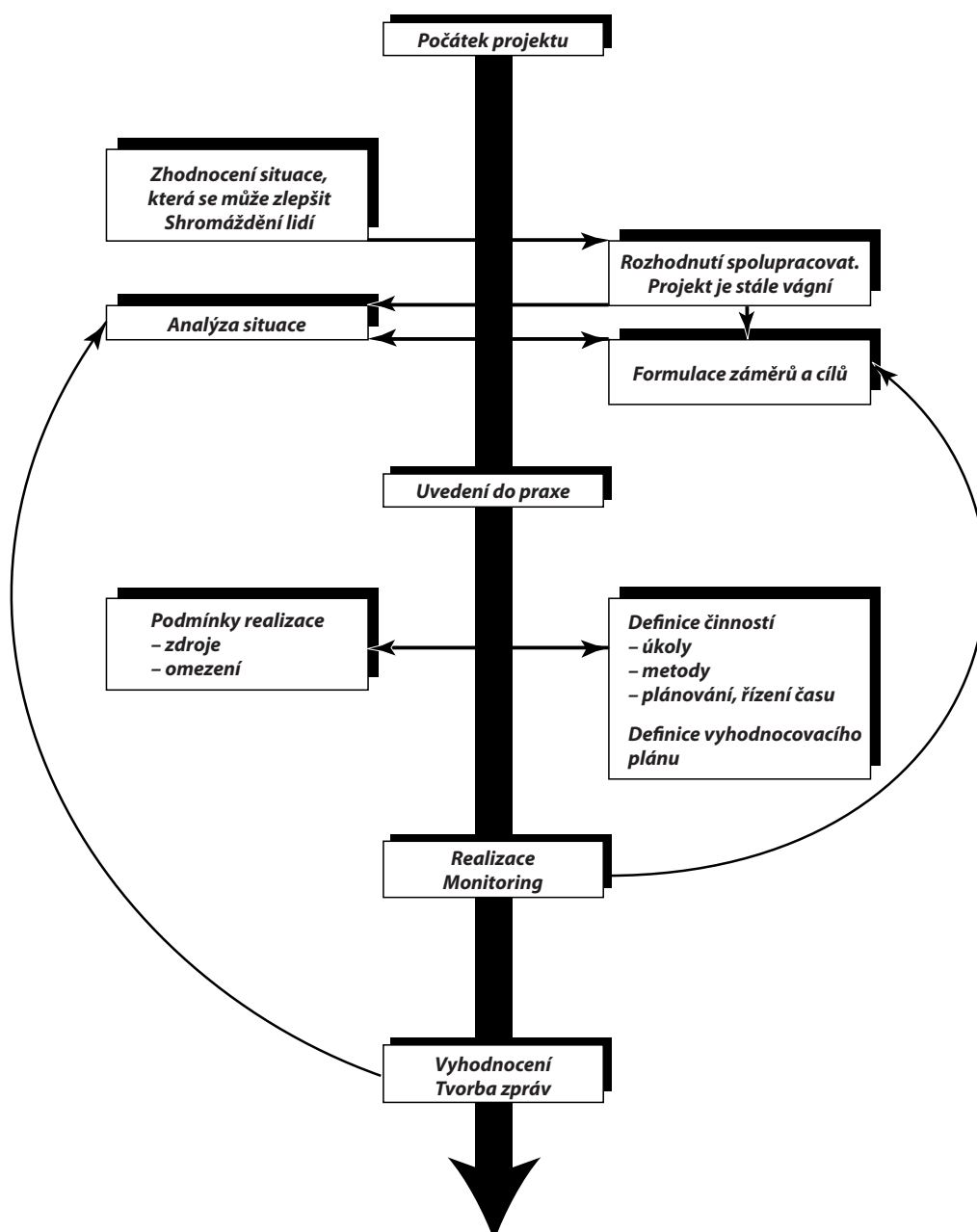
(podle Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire (INJEP), *Elaboration d'un projet d'établissement – démarche générale en spirale* / Document 47 / MAFPEN, Rennes 1988)





Schematické znázornění fází plánování projektu

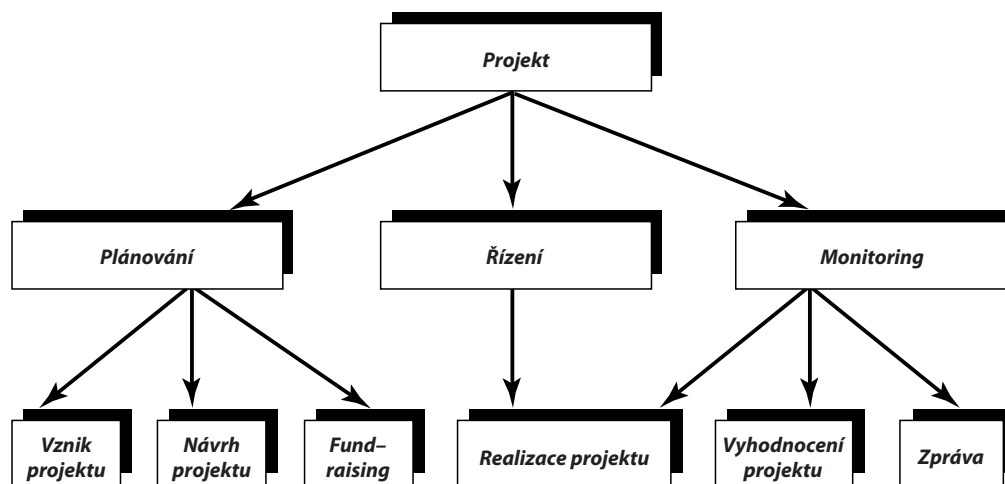
(podle Institut National de la Jeunesse et de l'Education Populaire (INJEP), *Méthodologie de project* / Document 46 / Direction des Lycées et Collèges, 1990)





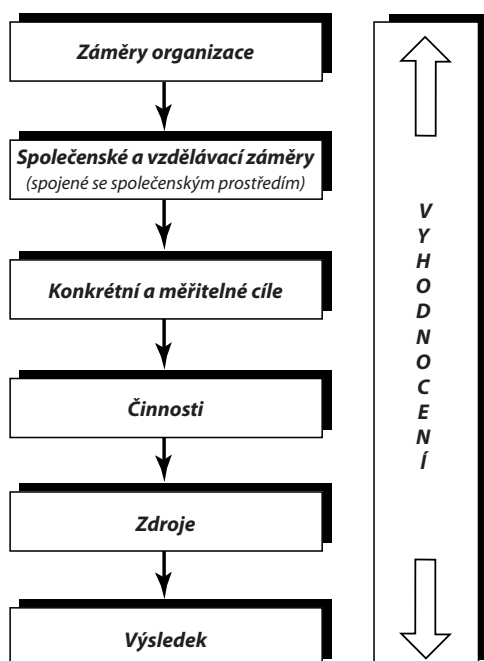
Projektový management – fáze

(ze školicích nástrojů Leonida Kelima / studijní předmět Mladé ženy z menšin a Evropské menšiny / EYC Budapešť prosinec 1999)



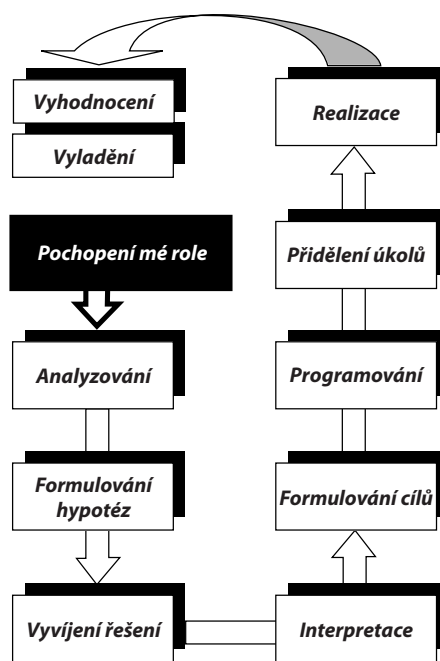
Fáze projektu a vyhodnocení

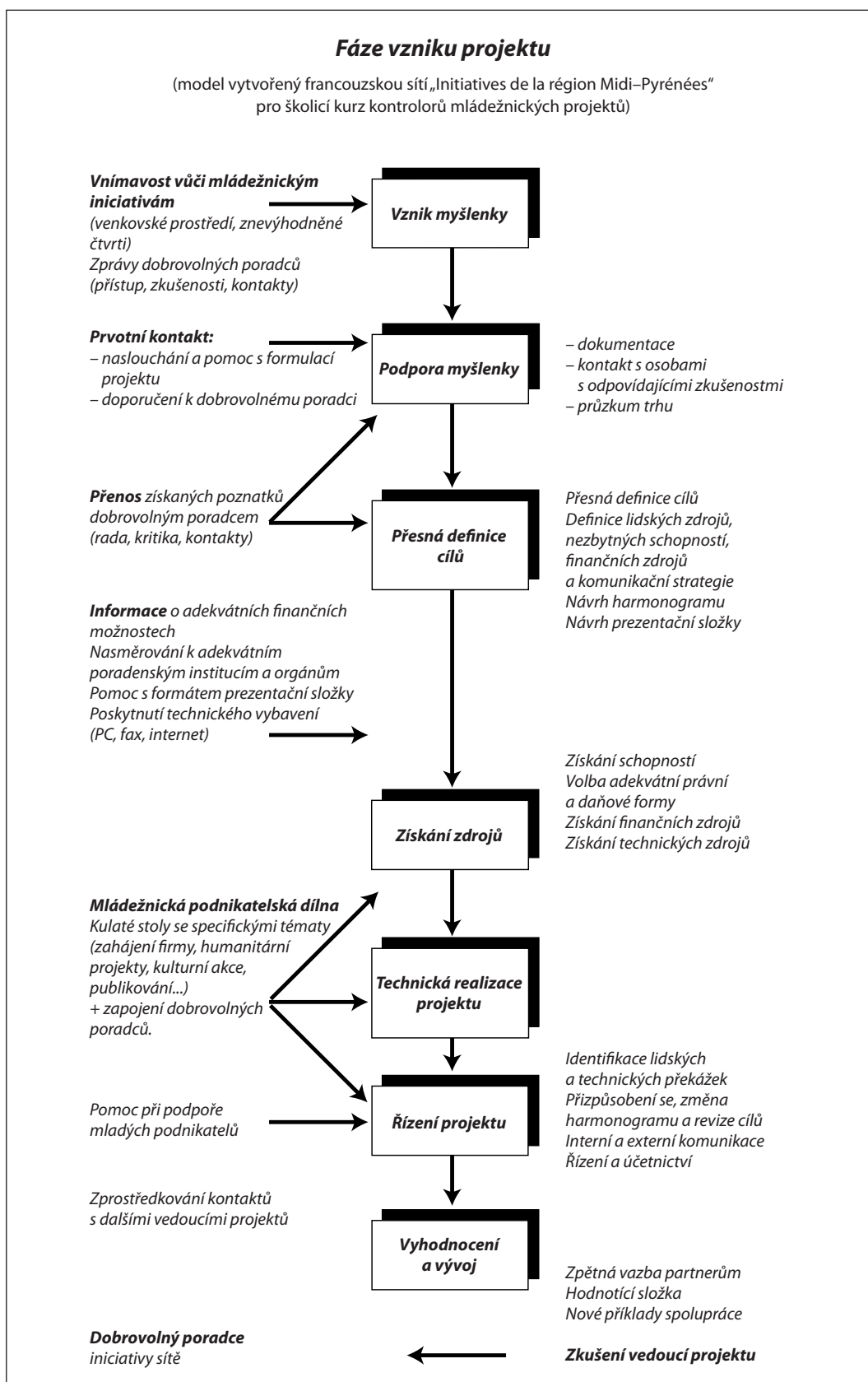
(ze školicích nástrojů Rui Gomeše)



Plánování projektu na základě mé role v procesu

(ze školicích nástrojů Alaina Roye – Université Marc Bloch / Štrasburk)







Výše uvedené modely byly použity jako školící nástroje pro budoucí vedoucí projektů v různých kontextech – projektech vybavenosti, projektech pro práci s mládeží a školních projektech. Některé jsou detailnější a komplexnější než jiné a jejich terminologie se může lišit, ale všeobecně mají stejnou strukturu a každý z nich obsahuje následující fáze:

1) „Vznik projektu“ a „definice“:

- definice a pozadí, prostředí;
- organizace, cíle organizace;
- cílové skupiny;
- chápání – analýza, zhodnocení situace, společenské záměry;
- vznik projektu a podpora myšlenky;
- vývoj, volba, definice záměrů a cílů;
- formulace praktických a měřitelných cílů, formulace aktivit, vyhodnocení zdrojů, formulace činností, plánování;
- hodnotící plán.

2) „Realizace“:

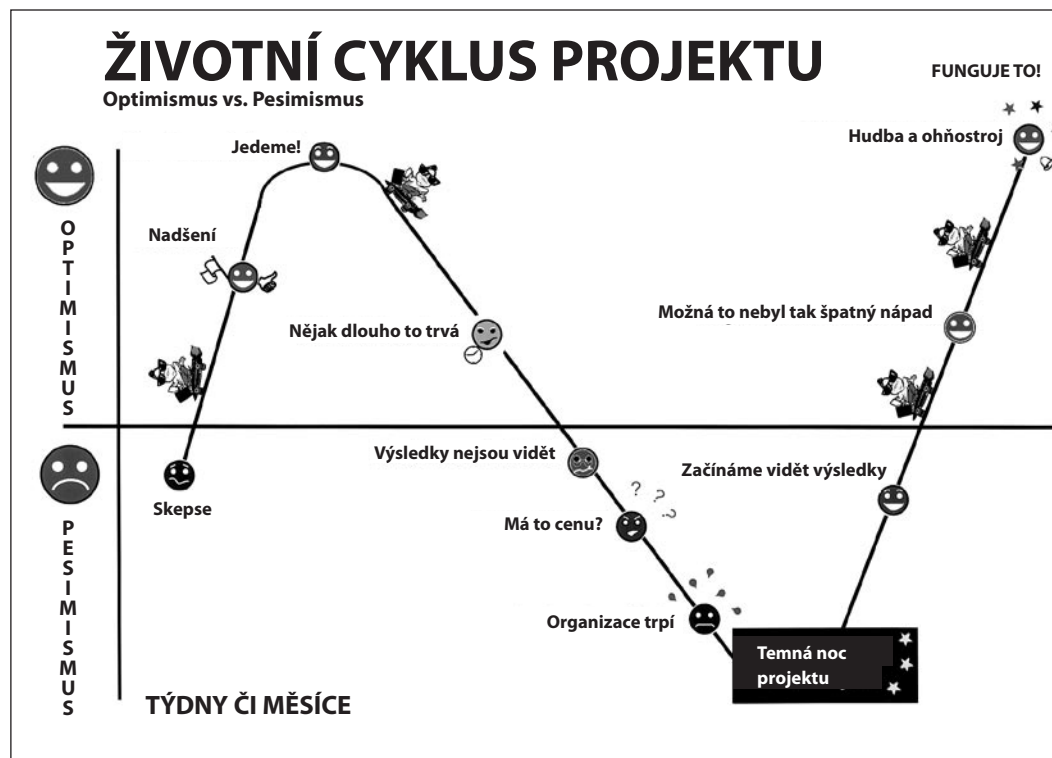
- provedení, realizace;
- plánování, přidělování úkolů, jednání;
- řízení, pozorování, regulování, ladění;
- řízení zdrojů.

3) „Vyhodnocení“:

- vyhodnocení;
- analýza vyhodnocení;
- zhodnocení výsledků;
- zhodnocení využití;
- tvorba zpráv;
- možnosti vývoje.

Rozdělení jednotlivých fází není absolutní a může se v praxi lišit v závislosti na typu projektu, kontextu, cílové skupině atd.

Řídit projekt znamená vést jej od prvotní myšlenky až k dokončení, přizpůsobovat se realitě, řídit zdroje a lidi v průběhu různých fází projektu. Jde o nelehký proces, který vyžaduje koncentraci a jistou výdrž po celou dobu existence projektu... viz níže uvedené grafické zobrazení!



Zdroj: Els van Mourik, Danny Hearty *Knowing me knowing you: an intercultural training resource pack*, Léargas, 1999.