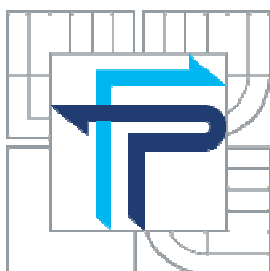




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

## NÁVRH PROJEKTU "MULTIMEDIÁLNÍ PORTÁL PRO ŠKOLY JMK" FINANCOVANÝ V RÁMCI PROTGRAMŮ EFS

PROJECT PROPOSAL "MULTIMEDIAL PORTAL FOR SCHOOLS IN THE  
REGION SOUTH MORAVIA", WITH ESF FUNDING

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

BC. MONIKA HARÁSKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

Ing. VLADIMÍRA KUČEROVÁ, Ph.D.

**BRNO 2011**

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Bc. Monika Harásková**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrh projektu "Multimediální portál pro školy JMK" financovaný v rámci programů ESF**

v anglickém jazyce:

**The Project Proposal "Multimedial Portal for Schools in the Region South Moravia",  
with ESF Funding**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Vymezení problému, stanovení cílů a metod práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému  
Návrhová podnikatelského plánu  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

DOLEŽAL, J. MÁCHAL, P. LACKO, B. Projektový management podle IPMA. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 507 s. ISBN 978-80-247-2848-3.

HÜBNER, M. Projektové řízení: příručka manažera. 1. vyd. Praha : Tate International, 2005. 200 s. ISBN 80-86813-06-1.

NĚMEC, V. Projektový management. 1. vyd. Praha : Grada, 2002. 182 s. ISBN 80-247-0392-0.

ROSENAU, M.D. Řízení projektů : příprava a plánování, zahájení, výběr lidí a jejich řízení, kontrola a změny, vyhodnocení a ukončení. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. 344 s. ISBN 80-7226-218-1.

TICHÝ, M. Ovládání rizika: analýza a management. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. 396 s. ISBN 80-7179-415-5.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vladimíra Kučerová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/11.



PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkanka

V Brně, dne 25.3.2011

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zaměřuje na vypracování návrhu projektu týkajícího se využití multimédií na základních a středních školách. Specifikuje podmínky a požadavky podnikatelům, kteří realizují svůj podnikatelský záměr v oblasti rozvoje školství a multimédií. Obsahuje dokument přípravy pro žádost o financování, která má podpořit školy v Jihomoravském kraji v rozvoji multimédií ve výuce.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

- multimédia, projekt, projektové řízení, metoda logického rámce, evropské strukturální fondy.

## **ABSTRACT**

This thesis focuses on the development proposal on the use of multimedia in primary and secondary schools. It specifies the conditions and requirements of entrepreneurs, who implement their business plan for development education and multimedia. Includes document preparation for applying for funding to support schools in the South Region in the development of multimedia in teaching.

## **KEYWORDS**

- multimedia, project, project management, logical framework approach, European Structural Funds.

**Bibliografická citace práce:**

HARÁSKOVÁ, M. *Návrh projektu „Multimediální portál pro školy JMK“ financovaný v rámci programů ESF*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 97 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Vladimíra Kučerová, Ph.D..

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 24.5.2011.

.....  
podpis diplomanta

### **Poděkování**

Ráda bych zde poděkovala Ing. Vladimíra Kučerové, Ph.D. za vedení diplomové práce, za její pomoc, cenné rady, inspiraci a diskuze při vypracovávání této diplomové práce.

## OBSAH:

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLU A METOD PRÁCE.....</b>	<b>11</b>
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....</b>	<b>13</b>
2.1 CHARAKTERISTIKA PROJEKTU .....	14
2.2 NÁVRH PROJEKTU .....	17
2.3 ŘÍZENÍ PROJEKTŮ .....	23
2.3.1 <i>Hlavní zásady projektového řízení.....</i>	<i>23</i>
2.4 ZÁJMOVÉ SKUPINY PROJEKTU .....	24
2.4.1 <i>Práce s cílovými skupinami .....</i>	<i>25</i>
2.5 INDIKÁTORY .....	26
2.6 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU.....	26
2.7 METODY ŘÍZENÍ PROJEKTŮ.....	28
2.7.1 <i>Metoda logického rámce projektu .....</i>	<i>29</i>
2.8 PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ PROJEKTU .....	34
2.9 PODPORA PROJEKTU .....	36
2.10 ADMINISTRACE V PROJEKTU.....	42
<b>3 ANALYTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>49</b>
<b>4 PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>53</b>
4.1 NÁVRHOVÁ ČÁST.....	53
4.1.1 <i>Výzva Jihomoravského kraje .....</i>	<i>55</i>
4.2 PROJEKTOVÁ ČÁST.....	61
4.2.1 <i>Žadatel projektu.....</i>	<i>61</i>
4.2.2 <i>Popis projektu.....</i>	<i>62</i>
4.2.3 <i>SWOT analýza projektu .....</i>	<i>66</i>
4.2.4 <i>SLEPT analýza projektu .....</i>	<i>68</i>
4.2.5 <i>Území dopadu a realizace.....</i>	<i>71</i>
4.2.6 <i>Časový harmonogram projektu .....</i>	<i>75</i>
4.2.7 <i>Rozpočet projektu .....</i>	<i>77</i>
4.2.8 <i>Horizontální témata .....</i>	<i>86</i>



4.2.9	<i>Monitorovací indikátory</i> .....	87
4.2.10	<i>Publicita</i> .....	88
<b>ZÁVĚR</b> .....		<b>90</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....		<b>91</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ</b> .....		<b>92</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK</b> .....		<b>93</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....		<b>94</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....		<b>94</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....		<b>94</b>
<b>PŘÍLOHY</b> .....		<b>95</b>

## ÚVOD

Téma diplomové práce jsem si zvolila z velice jednoduchého důvodu. Sama jsem totiž byla žákem a vím, jakou sílu mi dalo udržet pozornost během vyučovací hodiny. Mou snahou je ukázat žákům, že výuka nemusí být naplněna jen samými povinnostmi, ale i zábavou. Vzdělávání se může stát i zábavou. Žáci se díky multimédiím mohou zapojit do průběhu a náplně hodiny, projevit své názory, myšlenky a nápady. Domnívám se, že je to v současné době možný způsob, jak zaujmout pozornost žáků ve výuce a samozřejmě jak usnadnit učitelům už tak zodpovědnou a náročnou práci.

Diplomová práce je zaměřena na návrh projektu a jeho samotné vypracování (žádost o financování). Práce je rozdělena na dva hlavní celky, kterými jsou teoretická a praktická část.

Teoretická část definuje klíčové pojmy, kterých se toto téma týká. Slouží k uvedení čtenáře do problematiky a k osvojení opakujících se výrazů.

Následuje kapitola, která pojednává o financování multimédií ve výuce na základních a středních školách v Jihomoravském kraji. Je zde zohledněna možnost získání podpory pro školy z ESF a přiblížení vzdělávacích programů, na základě kterých jsou uvedené instituce oprávněny tuto podporu čerpat.

V další části je diplomová práce zacílena na vysvětlení všeobecných charakteristických částí projektu, kterými jsou například atributy, typy a fáze projektu.

Praktická část je členěna na dvě stěžejní úrovně, a sice návrhovou a projektovou část. Návrhová část popisuje výzvu, na základě které je žadatel schopen předkládat projektovou žádost o finanční podporu v rámci operačního programu VK. Jsou zde blíže rozebrána specifika pro žadatele účastnící se na konkrétní výzvě programu.

V projektové části je vypracován samotný návrh na téma Multimediální portál pro školy v Jihomoravském kraji, ve kterém jsou uvedeny základní charakteristiky realizovaného projektu. Jsou zde vysvětleny dílčí části projektu, jimiž jsou žadatel projektu, účel projektu, cílová skupina pro projekt a potřebné finance. Následně jsou specifikovány další nutné náležitosti, které firma musí splňovat, aby byla schopna uspět s daným projektem ve výběrovém řízení. A tím by získala finanční zdroje k realizaci projektu.

# 1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ A METOD PRÁCE

Současná situace na základních a středních školách v oblasti IT se krok za krokem rozvíjí, žáci se seznamují s prací na PC v rámci hodin informatiky. Na některých školách se výuka rozšířila hlavně do oblasti hudební výchovy (hraní na hudební nástroj propojený s PC). V Jihomoravském kraji je pár škol, které již multimédia využívají formou multimediálních učeben s počítači, dataprojektory a interaktivními tabulemi.

Informační technologie se stala nedílnou součástí života běžného člověka, jež nabízí mnoho příležitostí pro rozvoj lidské individuality v této oblasti, bez které už většina lidí nedovede v dnešní společnosti fungovat.

Na počítač a s ním spojené využívání multimediálních programů musíme nahlížet jako na interaktivní audiovizuální prostředek, který má více možností než klasické pomůcky ve výuce. Vyučující ho mohou využít při demonstracích obtížně znázornitelných jevů jak na ploše, tak v prostoru – interaktivní rozvíjení obrazu, konstruování a animaci děje. Stačí jen využívat počítač a dataprojektor a práce učitele je snazší (vysvětlení pomocí názorných ukázek, prezentací, fotografií...). Takovouto formou výuky by učitelé zapojili více smyslových vjemů žáka, které by zlepšily výsledky výuky, došlo by k hlubšímu a trvalejšímu osvojení učiva.

Možnosti využití multimédií ve výuce mohou být následovné:

- testovací programy
- výukové programy
- informační zdroje
- virtuální realita
- simulační programy
- elektronické učebnice
- e-learning.

Pro školy by využívání multimediálních programů znamenalo zvýšení odbornosti jak vyučujících, tak i průběhu výuky. U některých škol by se zvýšila i prestiž dané instituce. Na druhou stranu žáci by měli možnost získat vědomosti, dovednosti a postoje týkající se uváděné problematiky, byli by lépe připraveni na každodenní situace, které je prokazatelně obklopují.

Cílem diplomové práce je zpracování podkladů pro žádost o financování projektu z ESF, v programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost a následný návrh reálných řešení.

Primárním cílem projektu bude tedy zlepšení a zjednodušení výuky pro učitele a žáky. Snažší upoutání pozornosti žáků, zapojení všech do probíraného učiva, názorných ukázek a využívání všech použitelných zařízení. Vše bude řešeno tak, aby každá škola byla schopna na danou formu výuky dosáhnout jak ze stránky finanční, tak i z odborné.

Práce bude zaměřena na vytvoření návrhu na projekt "Multimédia ve výuce", který je určený pro základní a střední školy. Bude předkládán vyhlášovatelé výzvy na daný program, a to Jihomoravskému kraji. Ten rozhodne, zda poskytne finanční podporu na předkládaný projekt. Hlavní metoda, která bude v návrhu použita, je Metoda logického rámce, která nám nastíní cíle projektu, účel, aktivity a další související části. Dalšími metodami jsou: SWOT a SLEPT analýza a také využití metody verbální dedukce.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

### **VYSVĚTLENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ**

V těchto kapitolách jsou popsány veškeré příbuzné pojmy týkající se návrhu projektu a jeho činností.

#### **Projekt**

“Projektem rozumíme jedinečný sled koordinovaných aktivit a úkolů realizovaných jednotlivcem nebo organizací. Je to zpravidla jedinečný neopakovatelný proces – krátkodobě vynaložené úsilí doprovázené aplikací znalostí a metod, jehož účelem je přeměna materiálních a nemateriálních zdrojů na soubor předmětů, služeb nebo jinak vytyčených cílů.” (1)

#### **Projektové řízení**

Součástí projektu a jeho návrhu je projektové řízení. Jedná se o uplatnění znalostí, dovedností, nástrojů a technik v projektových činnostech s cílem splnit nebo překročit potřeby zájmových skupin a jejich očekávání od projektu. Plnění nebo překročení těchto potřeb a očekávání vždy vyžaduje vyrovnávat proti sobě stojící požadavky mezi:

- stanovenými a nestanovenými požadavky
- rozsahem prací, časem, náklady a kvalitou
- zájmovými skupinami s různými potřebami a očekáváními (2)

#### **Logický rámec projektu**

Představuje manažerskou metodu, která se používá při přípravě, realizaci a vyhodnocení projektů. Umožňuje identifikovat a definovat základní záměr projektu a jeho cíle.

#### **Projektové procesy**

Projekty se skládají z procesů. Proces je posloupnost činností, které přinášejí nějaký výsledek. Také je možno říci, že proces je rozdělení celkové činnosti potřebné k vytvoření díla (cíle projektu) do dílčích, na sebe navazujících činností, které umožňují využít výhod, které přináší specializace jejich realizátorů.

## **Řízení projektů**

Je souhrnem aktivit spočívajících v plánování, organizování, řízení a kontrole čerpání zdrojů ve stanoveném časovém rámci směrem k realizaci specifických cílů.

### **Projektový cyklus**

Tento pojem můžeme vysvětlit jako rámec, ve kterém se odehrávají veškeré činnosti projektového manažera. Jedná se o hrubý scénář, který je v zásadě stejný pro všechny projektové manažery. To, co se odlišuje, je způsob naplnění. (8)

### **Indikátory**

Monitorovací ukazatele. Pomocí těchto indikátorů jsou totiž kvantifikovány výstupy a výsledky projektu. Splnění indikátorů, ke kterým se žadatel v projektové žádosti zavázal, je jedním z hlavních hledisek úspěšnosti projektu.

## **2.1 CHARAKTERISTIKA PROJEKTU**

Projekt považujeme za prostředek vytvoření díla, a to produktu, který může být fyzický objekt, zlepšení služby nebo i vstup do jiného externího procesu (např. dokumentovaný výsledek projektu představuje pro uživatele a investory konečnou hodnotu, která je v tomto smyslu cílem).

Můžeme tedy říci, že se jedná o:

“Sérii jednotlivých kroků (činností) navržených pro dosažení určitého cíle, které vyžadují čerpání zdrojů, za podmínek dodržení časového plánu, rozpočtu a kvalitativních kritérií vytvořeného systému.” (1)

### **ATRIBUTY CHARAKTERIZUJÍCÍ PROJEKT**

1. “účelovost – projekt je aktivita s předem definovaným výsledkem je rozdělen do dílčích úkolů, které musí být dokončeny, aby bylo dosaženo projektových cílů. Projekt je kompletní problém vyžadující pečlivou koordinaci a řízení v oblasti časového plánování, nákladů, vzájemných vztahů mezi činnostmi a výstupy z činností. Projekt musí být často koordinován s jinými projekty.” (2)

2. “životní cyklus – projekty se vyznačují životním cyklem jako jiné organické entity. Začíná pomalým rozvojem, nabírá na mohutnosti a po dosažení

maxima klesá a je ukončen. Některé projekty skončí začleněním do běžných operací v organizaci.” (2)

3. “souvstažnost – projekt probíhající v organizaci má obvykle vztah k ostatním projektům, ale zcela jistě má vztah ke standardům uplatňovaným v organizaci a k existujícím operacím. V rámci operací spolupracují jednotlivá funkční oddělení (marketing, výroba, finance) kde je ovšem i dočasný a měnící se vztah k projektům. Marketing je např. zapojen na počátku projektu, výroba v polovině a na konci, finance na začátku, účetnictví na konci. Vedoucí projektu má udržovat tyto vztahy zřetelné a zabývat se i vztahy s okolím, tzn. s vedením a se zákazníkem.” (2)

4. “unikátnost – v každém projektu nalezneme prvky, které jsou unikátní. Žádné dva projekty nejsou identické. Je samozřejmé, že tento rys lze snadno nalézt u projektů výzkumu a vývoje a poněkud hůře u stavebních projektů, kde podíl práce podobné s jinými projekty je větší. Odlišnost projektů zajišťuje i existence rizika.” (2)

5. “konfliktnost – tento charakteristický rys by jistě potvrdil každý, kdo již projekt vedl a odpovídal za jeho dokončení. Zainteresované strany v projektu–zákazník, prováděcí organizace, projektový tým, veřejnost mají odlišně definované zájmy a cíle. Zákazník chce změny, organizace realizující projekt zisk, členové týmu jsou často odpovědní dvěma vedoucím, kteří mají odlišné priority a cíle. Projekt svádí boj s funkčními odděleními o zdroje, zejména lidské, a jednotlivé projekty se dohadují o zdroje mezi sebou. Řízení projektu vyžaduje redukovat konflikty při rozdělování zdrojů a při stanovování řídicích kompetencí.” (2)

## **TYPY PROJEKTŮ**

Uvádíme dva základní typy projektů, které se v dnešní době využívají.

**PROJEKT INVESTIČNÍ** jsou primárně zaměřeny na pořízení investičního majetku, který dale slouží jako nástroj k realizaci a naplňování cílů projektů (rekonstrukce učeben, výstavba hotelu v turisticky atraktivní oblasti). (7)

**NEINVESTIČNÍ** se zaměřují na podporu realizace činností, kde pořizování majetku je pouze podpurnou záležitostí a je značně omezeno (realizace v oblasti vzdělávání či poskytování sociálních služeb). (7)

Z podstaty uvedené definice je zřejmé, že zatímco u projektů neinvestičních se efekty (výstupy) projeví již v průběhu projektu (po dobu jeho trvání), u investičních až

po jejich ukončení. Proto u projektů investiční povahy sledujeme navíc ještě tzv. provozní fázi, kde je kontrolováno (monitorováno), na kolik žadatel plní výstupy, které se ve smlouvě o poskytnutí dotace zavázal.

**GRANTOVÝ** projekt obvykle menšího rozsahu, podporovaný formou dotačního řízení a předkládaný na základě výzvy k předkládání žádosti v rámci globálního grantu. Tyto projekty jsou zaměřeny hlavně na realizaci služeb pro cílové skupiny jednotlivců a organizací na základě poptávky specifikované příjemci a vycházející z potřeb cílové skupiny. Umožňují uplatnění inovačních přístupů k řešení problémů a potřeb cílových skupin. (9)

**Neinvestiční (měkké) projekty**

Tyto projekty se zaměřují na “investice” do lidských zdrojů, zejména na podporu vzdělávání (celoživotní vzdělávání, rekvalifikace, specifické formy vzdělání), zaměstnanosti, sociální integraci, rovné příležitosti apod. (9)

#### **Příklady výdajů neinvestičního projektu**

- drobný hmotný majetek – kalkulačka
- nehmotný majetek – počítače, tiskárny, dataprojektory, učební pomůcky
- režijní výdaje – nájem kanceláře, nákup vody, paliv a energie, telefon, fax, internet, úklid a údržba zařízení
- cestovné – jízdné, náhrada za použití vlastních, osobních motorových vozidel, stravné a nocležné, nezbytné pojištění, vedlejší nutné
- nákup služeb – výdaje za překlady, expertízy, výdaje na školení, rekvalifikace, kurzy, výběrová řízení, publicita
- osobní výdaje – na mzdy zaměstnancům projektu, zákonné pojištění, odvody, FKSP
- daně a poplatky – v určitých případech DPH
- odpisy – týkající se dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, který je používán přímo v souvislosti se schváleným projektem
- finanční výdaje – bankovní poplatky za vedení projektového účtu, pojištění, majetku... (9)



## **ROZSAH PROJEKTU**

“Projekt má svůj rozsah, který je vymezen několika rámci:

a) časový rámec projektu – charakterizuje projekt jako dočasný sled aktivit vymezený alternativně:

- daty zahájení a zakončení projektu
- datem zahájení a stavem naplnění cílů projektu
- datem zahájení a konstatováním změny podmínek nebo potřeb realizace původního cíle projektu.

b) rámec pro čerpání zdrojů – vymezený objemem finančních, materiálních a lidských zdrojů, přitom finanční zdroje jsou vyjádřeny:

- finančními limity-disponibilní finanční zdroje k úhradě spotřebovaných zdrojů
- rozpočtem podle jednotlivých nákladových druhů, jejich realizačních složek a časového rozložení.

c) organizační rámec – vymezený strukturou zájmových skupin a managementu projektu. Projekt může být také chápán jako dočasné podnikatelské uskupení, které má projekt jako svůj podnikatelský cíl. V tomto smyslu je projekt vyjádřen organizační strukturou, která zajišťuje:

- výkon řízení
- koordinaci prací
- sdílí odpovědnost za naplnění podnikatelského cíle.

d) specifický společenský rámec – vymezuje projekt jako dočasné soustředění aktivit v určitém kulturním, legislativním, mezinárodně-politickém, hospodářském a fyzickém prostředí, které představuje okolí projektu.” (1)

## **2.2 NÁVRH PROJEKTU**

Každý projekt má své činnosti, které jsou předem dané a požadované při jeho vytváření. Začínáme od popisu a zdůvodnění projektu až po administrativní práce a řízení. Máme celkem 6 činností, které si níže rozebereme.

## POPIS PROJEKTU A ZDŮVODNĚNÍ JEHO POTŘEBNOSTI

Ve vlastním zájmu každého žadatele je pečlivě si prostudovat příslušnou příručku pro žadatele, ve které lze nalézt všechny podmínky programu a detailní metodiku, podle níž se doporučuje při dodávání návrhu projektu postupovat.

Abychom mohli žádat o podporu z fondů EU, musíme nejprve projekt detailně popsat a zdůvodnit jeho potřebnost. Při popisu projektu je třeba dbát na dodržování následujících zásad:

- vplnění všech bodů do formuláře žádosti;
- srozumitelný popis cílů projektu, jasné vysvětlení cest vedoucích k realizaci a následnému užití výsledků;
- uvedení problému v kontextu již existujících řešení;
- vyvarování se odborného slangu;
- kalendářní rozpis jednotlivých fází projektu vypracovaný bez chyb a pečlivě;
- přehledná a lehce pochopitelná úprava dokumentů.

Základními informacemi, které se vztahují zejména k obsahu a cílům projektu, jsou:

- cíl, oblast podpory a priorita;
- název a místo projektu;
- datum zahájení a ukončení projektu;
- obsah projektu;
- finanční částka, o kterou žádáme;
- cílové skupiny;
- hlavní cíl(e) projektu a jejich zdůvodnění. (7)

## **VAZBA PROJEKTU NA STRATEGICKÉ DOKUMENTY**

Daný projekt musí vycházet z identifikovaných potřeb cílových skupin a zároveň musí odpovídat zaměření příslušného fondu jako celku, programovým dokumentům, danému regionálnímu/sectorovému OP, jejich globálním a specifickým cílům a eventuálně také výzvě k podání žádostí. Vyjádřeno jinými slovy: "projektové záměry musí co nejlépe navazovat jak na cíle OP na úrovni obecných cílů, tak na jednotlivé priority a opatření v rovině podporovaných typů aktivit a dorážet veškeré dílčí podmínky obsažené v textu programových dokumentů."

Z uvedeného vyplývá, že se před podáním žádosti musíme s programovými dokumenty velmi podrobně seznámit. Zda a do jaké míry projekt odpovídá příslušným dokumentům, je možné zjistit z textu OP a jeho dodatku, respektive posouzením a porovnáním záměru našeho projektu s příslušnou výzvou.

## **ROZPIS PROJEKTOVÝCH AKTIVIT**

Při sestavování návrhu projektu bychom měli pojmenovat všechny podstatné kroky, které nás dovedou ke splnění vytýčených cílů. Tyto kroky mají nejčastěji podobu několika na sebe navazujících aktivit, jež jsou označovány jako projektové aktivity. Způsob jejich plánování a realizace musí odpovídat možnostem žadatele a jeho partnerů. Při rozpisu projektových aktivit doporučujeme zvážit:

- co bude náplní každé aktivity,
- jaké metody budou v rámci aktivity využívány,
- jak často bude aktivita, případně její jednotlivé části, probíhat,
- kdo bude v projektu za tuto aktivitu zodpovědný,
- jak velký tým lidí bude nutné zajistit pro její zdárný průběh,
- jaké budou nároky na technicko-organizační zajištění průběhu aktivity.

Poté co jsou aktivity stanoveny, musíme věnovat pozornost logickým vazbám mezi nimi. Pořadí aktivit ovlivňují tyto faktory:

- mezi jednotlivými aktivitami existují logické vazby: některé aktivity mohou proběhnout až poté, co proběhly aktivity předchozí,

- každá aktivita trvá po určitou dobu,
- za každou aktivitu je zodpovědný určitý člen projektového týmu,
- v úvahu musíme brát také vnější omezení. (7)

Dále je potřeba podrobně popsat metody realizace uvedených klíčových aktivit a výběr těchto metod řádně zdůvodnit. Ke každé aktivitě poté uvedeme předpokládané celkové náklady a jednotkové náklady:

- celkové náklady zahrnují pouze přímé náklady spojené s danou klíčovou aktivitou, výjma režijních nákladů,
- jednotkové náklady se vztahují na jednu jednotku klíčové aktivity,
- režijní náklady vyčíslíme jako samostatnou položku, kterou poměrně rozložíme mezi jednotlivé klíčové aktivity.

Zapomenout nesmíme ani na osvětlení toho, jak budou činnosti realizované projektem pokračovat po skončení financování z evropských fondů.

## **ETAPIZACE A HARMONOGRAM PROJEKTU**

Abychom mohli projekt úspěšně realizovat, je zapotřebí ho rozdělit na jednotlivé dílčí aktivity, které jsou přesně definovány z hlediska času, finančního i personálního zajištění. Definované aktivity nám zároveň vytvářejí logické, uzavřené celky-etapy projektu. Etapa je obvykle ukončena konsolidovaným výstupem, který je ověřitelný a kontrolovatelný.

Důležitým pojmem pro definování jednotlivých etap projektu jsou události neboli milníky projektu. Podle definice jsou milníky "indikace krátkodobých a střednědobých cílů, které umožňují měřit výsledky v průběhu celého projektu, a nikoli jen na jeho konci." Rovněž označují termíny, v nichž by měla být učiněna rozhodnutí a dokončeny jednotlivé aktivity.

Dobou realizace projektu rozumíme dobu od zahájení do dokončení realizace. Realizace projektu obvykle začíná podpisem smlouvy o udělení dotace a končí podáním žádosti o provedení závěrečné platby. Rezervou a dobou nutnou pro administrativní úkony.

Plán realizace projektu je prezentován v jeho "jízdním řádu", kterým je harmonogram projektu. Ten tvoří nedílnou součást každé projektové žádosti a je považován za efektivní nástroj pro organizaci, řízení a kontrolu realizace projektu. Z harmonogramu by mělo být patrné, kde jednotlivé činnosti začínají a kdy končí, které činnosti na sebe navazují a jak, případně jaké činnosti kde se vzájemně překrývají. Harmonogram by měl být vytvořen kromě popisné formy, která umožňuje přesné vymezení okamžiků zahájení a ukončení jednotlivých procesů, navíc i v podobě grafické, která umožňuje přehlednou orientaci (Gantt, CPM, PERT). (7)

## **LOKALIZACE PROJEKTU**

Místem realizace se rozumí místo fyzické realizace projektu. Dalším z důležitých pojmů je území dopadu. Takto označujeme region, který bude mít z realizace projektu prospěch. Při podpoře cílové skupiny jednotlivců bude územím dopadu jejich bydliště nebo pracoviště, zatímco při podpoře organizací bude územím dopadu místo, kde mají registrované sídlo. Převažujícím územím dopadu je potom ta oblast, kterou můžeme definovat jako převažující území, na které bude mít projekt vliv.

## **REALIZÁTOR A PARTNEŘI PROJEKTU**

Realizátorem projektu může, ale nemusí být příjemce pomoci. Jedním ze způsobů řízení realizace projektu je totiž předání managementu projektu formou subkontraktu odborné firmě, která pro realizátora zajistí veškerý servis.

Termín partnerství se při projektovém řízení vyskytuje ve dvou odlišných významech. První z nich je obecnější-zahrnuje široké spektrum sociálních partnerů, partnerských rezortů a organizací a používá se při programování, monitorování programu a jeho evaluaci. Druhý význam je konkrétnější, neboť se jedná o partnery projektu, již na projektu participují na smluvním základě. Partnerství tedy nyní budeme chápat jako, vzájemný vztah mezi dvěma či více veřejnými či soukromými organizacemi či jednotlivci, který je postaven na sdílené odpovědnosti za realizaci projektu spolufinancovaného z ESF, a který navazuje na spolupráci při přípravě návrhu projektu.

Následující výčet vymezuje další znaky partnerství:

- žadatel uvádí své partnery již v žádosti o finanční podporu a za každého partnera předloží prohlášení o partnerství;
- role jednotlivých partnerů je vymezena v žádosti o finanční podporu;
- smlouva o partnerství upravuje postavení jednotlivých partnerů, jejich úlohu, odpovědnost, vzájemná práva a povinnosti;
- byť je dotace na projekt poskytována pouze žadateli, podmínky pro získání finanční podpory musí splňovat i partneři projektu;
- výdaje vzniklé partnerům v souvislosti s realizací projektu jsou hrazeny z prostředků, které obdržel žadatel na projekt formou dotace;
- výdaje partnerů mohou být uhrazeny za podmínky, že jsou dodržena všechna pravidla pro uznatelnost výdajů;
- výdaje partnerů vynaložené na realizaci projektu musí být doloženy účetními doklady;
- příjemce není oprávněn během realizace projektu uzavírat se svými partnery žádné smluvní vztahy, jejichž předmětem je dodávka nebo služby poskytované za úplatu. (7)

Pro každého partnera musí žadatel uvést řadu údajů, mezi něž patří např. plný a zkrácený název, právní forma, DIČ, IČO, adresa, dále pak také jméno, příjmení, e-mail, telefon, mobil a fax kontaktní osoby partnera. Ideální pochopitelně je, když při výběru partnerů můžeme využít již navázané, fungující osobní vztahy. Kritéria pro výběr: profesionální způsobilost, kompetentnost v oboru, finanční bezúhonnost, serióznost, věrohodnost, spolehlivost, apod. Optimální počet partnerů závisí na náročnosti projektu. Více partnerů znamená větší nároky na koordinaci projektu, a proto jejich vysoký počet může být kontraproduktivní. Často se lze setkat s názorem, že více než 4 partneři snižují efektivitu řízení.

## 2.3 ŘÍZENÍ PROJEKTŮ

Projektové procesy jsou vykonávány lidmi a dělí se na dvě základní skupiny:

- procesy orientované na produkty – popisují materiální a technologické návaznosti vytváření produktu,
- procesy řízení projektových činností – popisují způsoby organizace jednotlivých složek projektu a jejich směřování k cílům projektu.

Řízení projektů musí vycházet a být založeno na procesech produktově orientovaných – jako vzoru, záměru projektu, ale jejich těžiště spočívá ve vytváření a realizaci organizačních podmínek a předpokladů realizace výsledku projektu – produktu.

Řízení projektů spočívá v nutnosti stálého-průběžného řešení “trojimperativu” vzájemné podmíněnosti a relativní důležitosti:

- zajištění maximální kvality prací (jednotlivých činností a celkového díla),
  - dosažení minimálního, nejvýše limitovaného času trvání projektu,
  - dosažení minimálních nákladů na jednotlivé práce a na projekt celkem.
- (1)

### 2.3.1 HLAVNÍ ZÁSADY PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

V rámci projektového řízení je nezbytné dostát třem základním zásadám:

1. zásada transparentnosti a přehlednosti – vychází z obecných pravidel pro poskytování veřejné podpory. Příjemce musí doložit, že s ní nakládá řádně, a že ji využívá pouze na vymezené a schválené aktivity.

2. Zásada monitoring – obnáší celou řadu aspektů. Pojem monitoring je možno připodobnit k termínu kontrola. Kontrola doprovází projekt od jeho zahájení až po jeho skončení. Monitoring je též vykonáván na různých úsecích. Obecně je možno vymežit:

- monitoring činností projektového týmu,
- monitoring činností partnerů,
- monitoring obsahu projektu,

- monitoring ze strany poskytovatele dotace. (8)

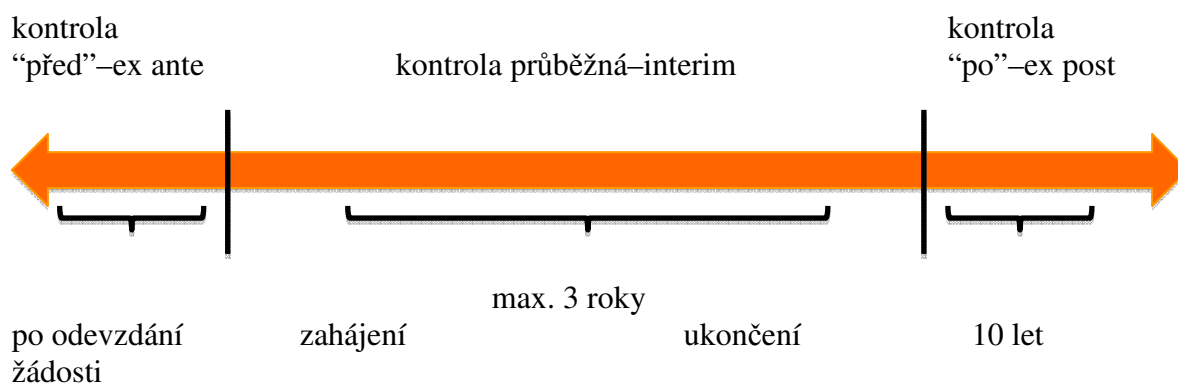


Schéma č. 1 Druhy kontrol

3. zásada komunikace – zahrnuje v sobě nejen efektivní a intenzivní komunikaci mezi členy projektového týmu a dalších osob zúčastněných na projektu, obnáší i komunikační kanály k řídicímu orgánu a pověřeným úředníkům. Podcenit by se v této souvislosti neměly především:

- pravidelné schůzky s členy projektového týmu,
- pravidelné schůzky s partnery projektu,
- různá školení pořádaná řídicím orgánem,
- pravidelné a časté konzultace problémů s úředníky. (8)

## 2.4 ZÁJMOVÉ SKUPINY PROJEKTU

Zájmové skupiny jsou osoby nebo organizace, které jsou aktivně zapojeny do projektu (zúčastnění v projektu) nebo jejichž zájmy mohou být kladně či záporně dotčeny v důsledku realizace nebo dokončení projektu (dotčení projektem). (2)

Pro úspěšné řízení projektu by měl řídicí tým projektu:

- identifikovat všechny zájmové skupiny,
- popsat jejich požadavky a očekávání,
- porozumět rozsahu jejich autority a odpovědnosti,
- odhadnout rizika, které mohou představovat odlišnosti jejich individuálních zájmů od cílů projektu,
- vhodně komunikovat potřeby a stav projektu v jeho průběhu se zájmovými skupinami chránit projekt před negativními vlivy. (1)



Nejdůležitější zúčastněné a dotčené osoby a organizace:

- vedoucí projektu,
- zákazník-využívá produkt projektu, zákazník se může vyskytovat v několika úrovních. např. škola objednává učebnice, ale používají je žáci a nakonec je zaplatí stát,
- dodavatelská (prováděcí) organizace-firma, podnik jehož zaměstnanci pracují na projektu,
- subdodavatelé-podniky zajišťující definovanou část projektu (podprojekt),
- členové projektového týmu,
- nadřízená organizace dodavatele-ovlivňuje přijetí či odmítnutí zakázky.

Může přesunovat zdroje.

- vládní orgány-vydávají zákony, normy podle kterých musí být projekt prováděn, nebo kterým musí navržený systém odpovídat,
- hromadné sdělovací prostředky,
- lobující organizace,
- jednotliví občané. (2)

#### **2.4.1 PRÁCE S CÍLOVÝMI SKUPINAMI**

Jak již bylo uvedeno, cílovou skupinu tvoří lidé nebo subjekty, kteří těží z konečných výstupů našeho projektu. Zcela zřetelně a konkrétně musíme vyjádřit očekávaný přínos projektu pro cílovou skupinu.

Dalším z hodnocených kritérií je tzv. přiměřenost cílových skupin. Žadatel by měl mj. doložit:

- reálnost projektu vzhledem k velikosti cílových skupin;
- přiměřenost počtu příjemců pomoci ke svým kapacitním možnostem, popřípadě k možnostem svých partnerů;
- jakým způsobem byly identifikovány problémy cílové skupiny;
- znalost problémů cílové skupiny;
- zkušenosti s prací s cílovou skupinou (pokud nějaké má);

- kontakty s cílovou skupinou;
- zapojení partnerů do práce s cílovou skupinou;
- proč si myslí, že cílová skupina přijme jeho pozvání k účasti v projektu.

Při vypracování návrhu projektu bychom měli velkou pozornost věnovat také zapojení cílových skupin. Je nutné srozumitelně popsat způsob:

- navázání kontaktu s cílovou skupinou;
- získávání a výběr účastníků projektů;
- propagace v médiích vedoucí k upoutání pozornosti cílové skupiny;
- práce s cílovou skupinou.

## **2.5 INDIKÁTORY**

Pro konkrétní výzvu je dán seznam předdefinovaných ukazatelů. Při vyplňování projektové žádosti tedy vybíráme z číselníků indikátory, které jsou pro náš projekt relevantní. Vyhlášovatel výzvy zpravidla určí sledování některých indikátorů jako povinné. Indikátory musíme nastavit reálně, abychom byli schopni je splnit. Zároveň jejich nastavení musí odpovídat rozpočtu projektu. (9)

Vstupy - typickým ukazatelem vstupu je rozpočet projektu, případně hodnocené aktivity projektu, která je jeho součástí.

Výstupy - ukazatele výstupů se vztahují k aktivitám a jsou měřeny ve fyzických nebo peněžních jednotkách a zpravidla jsou dosaženy na závěr projektu. (9)

## **2.6 ŽIVOTNÍ CYKLUS PROJEKTU**

### **PROJEKTOVÝ CYKLUS**

Abychom zvýšili své šance na úspěšnou přípravu projektového záměru a ujistili se o jeho vhodnosti, náležité formě a obsahu, tedy abychom dosáhli cílů, na které se projekt zaměřuje, musíme se během celého procesu plánování a řízení držet přesného a jasně strukturovaného programu. Metodickou pomůckou, definující základní aktivity, jež se musí odehrát v rámci přípravy a řízení projektu řízení, je tzv. projektový cyklus. Řízení projektového cyklu má zajistit celkové zdokonalení, a to tak, že během klíčových částí přípravy proveditelnosti, strukturovaný monitoring a hodnocení

a rozhodování podložené potřebnými informacemi. Všechny části projektového cyklu jsou organizovány podle jasného logického rámce. (7)

### **Projektový cyklus se dělí do 6 fází:**

1. Identifikace a formulace záměru – obsahuje počáteční myšlenku projektu a její předběžný nástin, čemuž by měla předcházet důkladná analýza situace s ohledem na specifika dané problematiky a regionu, zda je možné na daný projektový záměr čerpat finanční prostředky ze strukturálních fondů. Jestliže shledáme, že náš projektový záměr je slučitelný s existujícím operačním programem, může na něm dále pracovat. Výsledky této fáze se stávají vstupy pro další fáze.

2. Příprava projektu a jeho formulace – v této fázi je již návrh záměru podrobně rozpracován, včetně finanční a institucionální analýzy a dopadů na životní prostředí. Zde se opět přehodnocují cíle a plány projektu a určí se účastníci projektu a jeho management. Plánovat projekt znamená posoudit jeho rozsah, rozpočet, aktivity, které bude obsahovat, rozvrhnout jeho časový harmonogram, personální obsazení, propracovat všechny jeho oblasti a promyslet jeho rizika a nástrahy do nejmenších detailů. Právě v této fázi se obvykle objevuje nejvíce priorit daného projektu. Hlavním účelem této fáze je potvrdit význam a proveditelnost projektu, jak již bylo uvedeno v jeho záměru. Je zapotřebí si uvědomit, jaké jsou dostupné a rovněž i potřebné prostředky k realizaci projektu. Projekt můžeme rozdělit na dílčí projekty, ale podmínkou tohoto rozdělení je, aby tyto aktivity navzájem souvisely. Kvalitní plán je základem pro úspěšný projekt, proto je důležité této fázi věnovat obzvlášť velkou pozornost. (7)

3. Posouzení a schválení – projekt je posuzován svými zadavateli už v první fázi, ale v této třetí fázi je posuzován řídicím orgánem, dále ji hodnotí a analyzuje z hlediska formální a věcné přijatelnosti, přičemž jsou zkoumány podrobeny technické, ekonomické, sociální aspekty projektu a jeho dopady na tzv. horizontální témata. Je nezbytné také poskytnout dostačující odpovědi na otázky ohledně úspěchu implementace, efektivity projektu, jeho přínosu ve vztahu k regionálním, národním a evropským prioritám a jeho celkové proveditelnosti. Proto musí obě dvě strany navázat fungující komunikaci, vyměňovat si informace ohledně specifických cílů a ekonomických, lidských, institucionálních kapacit, včetně možností vzhledem k dopadům na životní prostředí a dalším faktorům.

4. Vyhledávání a financování – financování ovlivňují typ projektu a nástroj strukturální politiky, který daný projekt využívá. Zde se při vyjednávání ohledně financí dohaduje především rozpočet projektu a podepisuje se smlouva mezi předkladatelem a odpovědným schvalovatelem. Složitost vyjednávání a finančního řízení je úměrná velikosti a celkové náročnosti projektu. V případě kladného posouzení projektu je schválen k financování. Součástí rozhodnutí jsou podmínky, které je příjemce dotace povinen při čerpání a použití peněžních prostředků dodržet poskytnutá dotace je ryze účelová a lze ji použít jen na účel uvedený v rozhodnutí. V této souvislosti je nutné dodržet výši a skladbu schválených nákladů.

5. Implementace a monitoring – tato část obsahuje skutečnou realizaci projektu. Monitorováním projektu je možné určit, zda se skutečná realizace projektu “nezpronevěřila” jeho původnímu plánu. Hlavní myšlenkou této kontroly je definovat problémy projektu co nejdříve a posléze zvolit co nejúčinnější opravné prostředky, které zajistí jeho úspěšné výsledky.

6. Hodnocení – tato fáze hodnotí efektivnost a dopady projektu v konfrontaci s jeho stanovenými cíli. V jejím rámci zjišťujeme, zda byly cíle projektu naplněny a výstupy tohoto hodnocení ovlivňují naši další činnost týkající se projektu. Projektový cyklus představuje souvislý proces, ve kterém každá fáze poskytuje podklady pro další navazující fázi. (8)

## **2.7 METODY ŘÍZENÍ PROJEKTŮ**

Základním nástrojem pro plánování a řízení projektů je síťová analýza, která slouží k plánování času, nákladů a zdrojů. V poslední době se prosazuje nová metoda kritického řetězce založená na teorii omezení.

Pro zahajování projektů je často používána metoda logického rámce a technika řízení podle cílů. Při navrhování, ale hlavně k prezentaci časového průběhu činností projektu se používají Ganttovy diagramy. Ke zjištění potenciálních překážek k úspěšnosti projektu se aplikují vybrané postupy pro analýzu rizik z rizikového inženýrství a pro zajištění podpory úspěšnosti projektu se aplikuje metoda analýzy kritických faktorů úspěchu a technika Ishikawových diagramů. Vyhodnocování stavu projektu a k sestavení predikce jejich vývoje se používá metoda analýzy dosažené hodnoty nebo metoda SSD grafů. Ke snížení nákladů na projektu se používají různé

modifikace hodnotové analýzy a nákladový controlling. Pro úspěšné zvládnutí týmové práce se používají různé formy porad (walkthroughs), metody skupinového řešení problémů (brainstorming, dehphi, ocam's razor). Výčet není a nemůže být úplný, protože projektové týmy používají řadu speciálních metod pro řešení specifických problémů. Kromě základních metod projektového řízení je samozřejmě používána celá řada dalších metod systémové a operační analýzy, metody pro podporu rozhodování, procesní modelování, počítačová simulace projektu, apod. (1)

### **2.7.1 METODA LOGICKÉHO RÁMCE PROJEKTU**

- metoda logického rámce srozumitelně, stručně a přehledně mapuje na několika listech papíru klíčové parametry projektu obsahuje jasné stanovení výstupů (kterých chceme projektem dosáhnout), účelu (který od projektu očekáváme) a v neposlední řadě předpokladů (které musíme splnit). Její použití je důležité jednak ve fázi přípravy projektu, jednak představuje významný manažerský nástroj, využívaný během realizace a vyhodnocení projektu.

- struktura logického rámce – logický rámec projektu představuje tabulku, která je složena ze dvou hlavních částí. Jedná se o:

- popisku logického rámce – popiska logického rámce slouží k vyjádření základních identifikačních náležitostí o projektu.

Obsahuje obvykle následující soubor údajů

o připravovaném projektu:

- název projektu,
- název předkladatele projektu a jeho adresa,
- název dotačního programu,
- názvem priority, opatření, příp. podopatření dotačního programu,
- celkové náklady projektu
- celkové přijatelné náklady projektu
- tabulku logického rámce.

Hlavní součástí logického rámce projektu představuje tabulka logického rámce. Jedná se o matici složenou ze čtyř sloupců (sloupec intervenční strom cílů, objektivně

ověřitelné ukazatele, zdroje informací k ověření a vnější předpoklady/rizika) a pěti řádků/úrovní logického rámce. Každá úroveň představuje určitý stupeň podrobnosti definování vstupních parametrů připravovaného projektu a logicky navazuje na ostatní úrovně. (3)

Uvedená struktura obsahuje doporučené náležitosti, který by měl logický rámec obsahovat. Jeho osnova není, ale definována žádným legislativním předpisem, proto se i v praxi setkáváme s odlišným členěním jeho struktury a rozsahem. (popis k tabulce a popisku logického rámce).

	<b>Sloupec intervenční (strom cílů)</b>	<b>Obejektivně ověřitelné ukazatele</b>	<b>Zdroje informací k ověření</b>	<b>Vnější předpoklady/rizika</b>
<b>Hlavní cíl projektu</b>	Celkový cíl, kterého má projekt dosáhnout.	Měřitelné indikátory na úrovni hlavního cíle projektu.	Informační zdroje, ve kterých lze nalézt informaci o hodnotách objektivně ověřitelných ukazatelů na úrovni hlavního cíle projektu.	
<b>Účel projektu</b>	Specifické cíle, které rozvíjejí hlavní cíl projektu.	Měřitelné indikátory na úrovni specifických cílů projektu.	Informační zdroje, ve kterých lze nalézt informaci o hodnotách objektivně ověřitelných ukazatelů na úrovni specifikace cílů projektu.	Faktory a podmínky, které jsou mimo přímou kontrolu projektu, avšak jsou nezbytné k dosažení hlavního cíle projektu. Rizika je potřeba přeformulovat do pozitivní podoby (předpoklady).
<b>Výstupy projektu</b>	Konkrétní výsledky projektu, které jsou nezbytné k naplnění hlavních a specifických cílů. Předpokládaný přínos projektu.	Měřitelné indikátory na úrovni výstupů projektu.	Informační zdroje, ve kterých lze nalézt informaci o hodnotách objektivně ověřitelných ukazatelů na úrovni výstupů projektu.	Faktory a podmínky, které jsou mimo přímou kontrolu projektu, avšak jsou nezbytné k dosažení specifických cílů projektu. Rizika je potřeba přeformulovat do pozitivní podoby.

<b>Aktivity projektu</b>	Klíčové aktivity, které musí být uskutečněny, aby bylo dosaženo očekávaných výstupů projektu (definice, včetně jejich logické a časové posloupnosti).	Výčet měřitelných vstupů, nezbytných pro zabezpečení aktivit projektu.	Ke každé definované aktivitě se uvede časový termín, kdy bude dokončena.	Faktory a podmínky na úrovni vstupů, které jsou mimo přímou kontrolu projektu, avšak jsou nezbytné k dosažení výstupů projektu. Rizika je potřeba přeformulovat do pozitivní podoby (předpoklady).
<b>Předběžné podmínky</b>				Výčet předběžných podmínek, jejichž splnění podmiňuje zahájení projektu.

Tab. č. 1 Logický rámec (3)

Postup při tvorbě logického rámce – logický rámec projektu by měl být první činností, která bude v rámci přípravy projektu realizována. Při jeho tvorbě je možné vycházet ze dvou obecně známých přístupů, založených na postupu shora dolů, nebo postupu zdola nahoru. Autoři této příručky však doporučují zvolit následující postup při vyplňování logického rámce projektu, který je složen z těchto kroků:

1. definice účelu, který má projekt splnit (buňka4),
2. definice hlavního cíle, kterého má projekt dosáhnout při naplnění účelu (buňka1),
3. definice výstupů potřebných k dosažení účelu a hlavního cíle projektu (buňka8),
4. definice aktivit nutných pro dodání výstupů (buňka12),
5. ověření logiky projektu-vztah příčiny a důsledku (zdola nahoru jestliže pak, shora dolů aby-je třeba),
6. definice objektivně ověřitelných ukazatelů (buňky2-5-9-13),
7. definice zdrojů informací k ověření (buňky3-6-10-14),
8. definice rizik a předpokladů (buňky7-11-15),
9. stanovení předběžných podmínek, jejichž splnění podmiňuje zahájení projektu (buňka16) (3).

	Sloupec intervencí (strom cíů)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Vnější předpoklady/rizika
Hlavní cíl projektu	1 ↓	2 ↓	3 ↓	
Účel projektu	4 ↓	5 ↓	6 ↓	7 ↓
Výstupy projektu	8 ↓	9 ↓	10 ↓	11 ↓
Aktivity projektu	12 ↓	13 ↓	14 ↓	15 ↓
Předběžné podmínky				16 ↓

Tab. č. 2: Postup při tvorbě logického rámce projektu (3)

Čtení logického rámce-při čtení logického rámce projektu by mělo být postupováno způsobem, který zobrazuje následující obrázek:

	Sloupec intervencí (strom cíů)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Vnější předpoklady/rizika
Hlavní cíl projektu	Hlavní cíl projektu.	Měřený čím Vedou ke splnění	Uvedené v	
Účel projektu	Účel projektu.	Měřený čím Vedou ke splnění	Uvedené v	A předpokládající co
Výstupy projektu	Výstupy projektu.	Měřený čím Vedou ke splnění	Uvedené v	A předpokládající co
Aktivity projektu	Aktivity projektu.	Prostředky (vstupy)		Za předpokladu, že
Předběžné podmínky				Předběžné podmínky-pokud jsou splněny, lze zahájit realizaci aktivit projektu

Tab. č. 3: Čtení logického rámce projektu (3)



## CHECKLIST LOGICKÉHO RÁMCE

Při zpracování logického rámce projektu by měl být zodpovězen následující kontrolní seznam otázek, který odhaluje nejčastější chyby při jeho tvorbě:

- připravovaný projekt má definován pouze jeden hlavní cíl,
- vztah příčiny a důsledku mezi účelem a hlavním cílem projektu je logický a nejsou vynechány žádné důležité kroky,
- hlavní cíl projektu je dosažitelný a kontrolovatelný,
- hlavní cíl, účel a výstupy projektu jsou jednoznačně stanoveny,
- dosažení všech výstupů projektu je nutné pro naplnění účelu,
- aktivity projektu určují postup pro dosažení jeho výstupů,
- ke každé aktivitě projektu je přiřazen reálný termín dokončení,
- předpoklady/rizika na úrovni aktivit projektu nezahrnují žádné podmínky, které musejí předcházet zahájení těchto aktivit,
- výstupy projektu společně s předpoklady/riziky vyjadřují nezbytné a dostačující podmínky pro splnění účelu,
- objektivně ověřitelné ukazatele jsou dosažitelné, měřitelné a ověřitelné,
- objektivně ověřitelné ukazatele na úrovni účelu projektu jsou nezávislé na jeho výstupech, nejsou souhrnem výstupů projektu, ale ověřují naplnění účelu,
- ve sloupci zdroje informací k ověření je uvedeno, kde je možné nalézt informaci potřebnou pro ověření každého definovaného ukazatele,
- součástí logického rámce projektu je i výčet předběžných podmínek, jejichž splnění podmiňuje zahájení projektu,
- uvedené předpoklady/rizika a na úrovni aktivit projektu podmiňují jejich realizaci,
- je jednoznačně rozlišen účel projektu a jeho výstupy.

Logický rámec projektu představuje vysoce účinný plánovací a manažerský nástroj, který je vhodný pro testování projektů jednak z hlediska vhodnosti a přiměřenosti řešení daného problému, jednak z hlediska připravenosti a proveditelnosti plánovaného záměru. S využitím logického rámce se stanovuje základní definice projektu, ze které následně vycházejí ekonomické i technické studie

řešeného problému. Logický rámec je rovněž využitelný jako podklad ke sledování postupu a závěrečnému vyhodnocení úspěšnosti projektu. Vzhledem k možnostem širokého uplatnění je využíván nejenom v rámci zpracování žádostí o dotaci z finančních zdrojů evropské unie, ale je i důležitým nástrojem, používaným v mnoha finančních organizacích. (3)

## 2.8 PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ PROJEKTU

**Projektový tým** - řízení lidských zdrojů je nejdůležitější částí projektového managementu, neboť jsou to právě lidé, kdo naplňují cíle projektu.

Při sestavování projektového týmu musí žadatel zodpovědět následující otázky:

- kdo bude manažerem projektu?
- jaký personál bude pro realizaci projektu potřeba?
- jaké specifické dovednosti, zkušenosti a kvalifikace projekt vyžaduje?
- bude nutné zaměstnat administrativní, právnícké nebo účetnické síly?
- kdo bude zodpovědný za přijímání nových zaměstnanců?
- kdo bude dohlížet na práci projektového personálu?

U projektů financování ze strukturálních fondů není většinou možné, aby měl celý projekt na starost jen jeden člověk. Minimálně se doporučuje rozdělení rolí na finanční a věcné řízení projektu. Riziko pro zdárnou implementaci projektu představují časté personální změny v týmu. Ideální je, pokud mezi všemi klíčovými fázemi projektu zůstane zachována personální kontinuita.

Při vyplňování žádosti musíme uvést počet osob, které budou přímo zapojeny jako členové projektového týmu. Popsat jejich konkrétní roli a úvazek. Tým mohou tvořit současní zaměstnanci nebo extrémisté přijatí pouze ke splnění určitého úkolu. Realizace projektu je proces, pro nějž je podstatné udržování kontinuity.

**Projektový manažer** – není ten, kdo projekty píše, ale kdo je tvoří a řídí. Funkce projektového manažera přesahují tvorbu projektové žádosti. (8)

**Role manažera projektu** – na základě výzkumu, který prováděl Thamhain a Wilemon, mají manažeri projektů k dispozici devět možností, na kterých mohou založit svůj vliv.

1. Autorita vedoucího-legitimní právo nadřízeného vydávat příkazy.
2. Přidělování práce-jasně vnímaná schopnost manažera projektu pověřovat pracovníky úkoly.
3. Rozpočet-jasně vnímaná schopnost manažera projektu schvalovat jiným použitím finančních prostředků podle svého uvážení.
4. Podpora-jasně vnímaná schopnost manažera projektu zlepšit postavení pracovníka.
5. Peníze-jasně vnímaná schopnost manažera projektu zvýšit pracovníkovu finanční odměnu.
6. Trest-jasně vnímaná schopnost manažera projektu použít sankce nebo zařídit potrestání pracovníka.
7. Motivace prací-vnitřní motivační faktor využívající potěšení, které pracovníkovi přináší plnění konkrétního úkolu.
8. Odbornost-speciální znalosti, které manažer projektu má a ostatní je považují za důležité.
9. Přátelství-přátelské osobní vztahy manažera projektu s ostatními. (4)

### **PŘEDCHOZÍ ZKUŠENOSTI S REALIZACÍ OBDOBNÝCH PROJEKTŮ**

Do návrhu projektu musíme uvést naše zkušenosti s realizací obdobných projektů, přičemž se může jednat i o projekty financované z jiných zdrojů než ze strukturálních fondů EU. Požadován je název daného projektu, termín a místo realizace, jeho náplň, zadavatel, celkový rozpočet a role žadatele v něm.

### **TVORBA NOVÝCH PRACOVNÍCH MÍST**

Tvorba nových pracovních míst je strukturálními fondy EU velmi podporována a představuje významný ukazatel naplňování jejich cílů. Zároveň je také důležitým hodnotícím kritériem při posuzování návrhů projektů.

Na nově vytvořená pracovní místa se vztahují tato pravidla:

- musí představovat čistý nárůst v počtu zaměstnanců v porovnání s průměrem za uplynulých 12 měsíců;
- musí být zachována minimálně po předepsanou dobu;
- musí být obsazena zaměstnanci, kteří nebyli nikdy předtím zaměstnanci, jsou nezaměstnaní nebo právě rozvázali pracovní poměr.

Detailní podmínky pro prokazování nově vzniklých pracovních míst jsou uvedeny v příručce pro příjemce k tvorbě nových pracovních míst musí dojít v místě realizace projektu a nelze to učinit tak, že by žadatel pouze přesunul pracovníky z jiných svých provozoven.

Nositelem nově vzniklých pracovních míst může být příjemce podpory, jeho projektový partner nebo třeba i jiný zaměstnavatel.

## **2.9 PODPORA PROJEKTU**

V této části se zaměříme na zajištění typu - realizace projektu, rozpočet nákladů, rizika projektu, horizontální témata a udržitelnost, apod.

### **MATERIÁLNÍ, TECHNICKÉ A ADMINISTRATIVNÍ ZAJIŠTĚNÍ REALIZACE PROJEKTU**

Chce-li žadatel vypracovat kvalitní projekt, musí odpovídajícím způsobem vyvážit náklady na lidské zdroje a náklady na materiální vybavení projektu. Poměr nákladů by se měl pohybovat přibližně mezi 60-80 % nákladů na personální zabezpečení a 20-40 % nákladů na materiální vybavení.

Pokud příjemce dotace či partneři nedisponují dostatečným vybavením na realizaci projektu mohou si takové vybavení, služby, popřípadě drobné stavební úpravy uhradit z prostředků finanční podpory. Všechny tyto výdaje musí být pro projekt naprosto nezbytné.

Ve většině případů musí realizátor na dodavatele zboží či služeb vypsát výběrové řízení. Na tomto místě je potřeba uvést, že poskytovatelé dotací jdou ve svých

požadavcích na transparentnost celého procesu za rámec platné legislativy v oblasti veřejných zakázek a pravidel pro výběr dodavatelů dále upřesňují, zpřísňují.

Pro úspěšnou implementaci projektu je nutné zajistit jeho administrativní řízení. Jedná se o pestrou, rozsáhlou, časově, organizačně náročnou činnost, do které spadá uzavření projektové smlouvy, projektová kontrola, monitoring a vypracování nejrůznějších zpráv. Žadatel při podávání návrhu musí prokázat, že na administrativní zajištění projektu pamatuje. (7)

## **ROZPOČET PROJEKTU**

Rozpočet popisuje strukturu financování projektu v jednotlivých fázích realizace a jako takový je stěžejní součástí projektu. Každá žádost o projekt musí obsahovat detailní rozpočet, jehož nezbytnými součástmi jsou:

- typy vkladů;
- posloupnost výdajů;
- typy a zdroje financování.

Přípravě rozpočtu je potřeba věnovat velkou pozornost, neboť jen opravdu reálný rozpočet umožní v případě schválení projektu financovat činnosti, které žadatel ve svém návrhu plánuje. Struktura je vždy předdefinována v odpovídající elektronické žádosti projektu. (7)

## **RIZIKA PROJEKTU**

Řízení rizik je klíčem k efektivní realizaci projektu. Neexistuje projekt, který by neobsahoval možná rizika. Projekty můžeme pečlivě plánovat, ale nikdy se nemůžeme úplně vyvarovat rizikovým faktorům. Rizika projektu musí být systematicky analyzována a řízena.

Úvodní analýzy rizik je vhodné provést již v počáteční fázi projektové přípravy. Naši pozornost při analýze rizik bychom měli zaměřit na následující oblasti:

- jednotlivé projektové aktivity a rizika spojená s jejich dokončením v plánovaných termínech;
- jednotlivé komponenty projektu: lidské zdroje, zařízení a vybavení,

požadavky na infrastrukturu a další zdroje;

- vztahy a dohody s partnery a dodavateli;
- organizační změny, které mohou nastat během realizace projektu;
- vnější vlivy, které mohou mít dopad na projekt, jako jsou změny v legislativě, změny v politice vlády, technologický vývoj.

Naším projektem je zapotřebí určit, jakým způsobem budeme jednotlivá rizika řešit, respektive jak budeme těmto rizikům čelit.

Obecně máme k dispozici několik možností:

- přesun rizika-přesunutí rizika na subjekt, který má lepší předpoklady riziko řešit;
- oddálení rizika-přesunutí aktivit, s nimiž jsou spojena rizika, na pozdější dobu, kdy máme k dispozici více času na přípravu jejich řešení;
- snížení rizika-můžeme snížit pravděpodobnost výskytu rizika nebo snížit jeho možný dopad;
- přijetí rizika-v některých případech nemáme jinou možnost než přijmout riziko a zajistit dostatečnou přípravu a jeho možný výskyt;
- vyhnout se riziku-eliminace možnosti výskytu rizika například využitím alternativních zdrojů či technologií. Po vytvoření seznamu rizik je nutné vyhodnotit míru jejich závažnosti a u závažnějších z nich navrhnout způsoby, jak jim budeme předcházet, případně při jejich výskytu stanovit způsoby jejich odstranění. (7)

## **PRŮŘEZOVÁ HORIZONTÁLNÍ TÉMATA**

Horizontální priority neboli horizontální témata jsou průřezové oblasti, které se prolínají všemi tematickými a regionálními operačními programy. Horizontální témata mají pro strukturální fondy a jejich intervence strategický a dlouhodobý význam. Obsah horizontálních témat v mnoha případech pouze reflektuje již zavedenou regionální

politiku, která je prostřednictvím strukturálních fondů zařazena pod jednotlivé programy, které mohou být i kombinovány.

Horizontální témata jsou součástí formálního, věcného hodnocení projektu. U formálního hodnocení se zjišťuje, zda žadatel doložil či nedoložil vliv projektu na horizontální témata. U věcného hodnocení jsou bodově zvýhodňovány ty projekty, které budou mít pozitivní vliv na horizontální témata.

## **UDRŽITELNOST A DOPADY PROJEKTU**

Zajištění udržitelnosti projektu představuje jednu z klíčových podmínek jeho úspěšnosti. Jde v podstatě o proces institucionalizace cílů či výstupů projektu. Udržitelnost předpokládá udržení a zachování aktivit, které byly nastartovány projektem, i po jeho ukončení. Evropská unie obecně usiluje o to, aby projekty, které spolu financuje, měl dlouhodobý charakter a pozitivně ovlivnily rozvoj regionu, ve kterém jsou realizovány. Nicméně unijní finanční prostředky jsou poskytovány pouze na omezenou dobu realizační fáze projektu, kdy po jejím ukončení musíme zajistit finanční soběstačnost projektu. (7)

Udržitelnost projektu musí být řešena již během přípravy projektu, ale následně by měla být ověřována i v průběhu jeho realizace. Během realizační fáze bychom si měli ověřit, zda jsou dodržovány původně stanovené cíle, k jejichž plnění jsme se zavázali v projektové žádosti.

## **UKAZATELE PROJEKTU**

U každého projektu je zapotřebí pečlivě stanovit tzv. ukazatele (indikátory). Každý z operačních programů stanovuje takové ukazatele, které odpovídají jeho specifickým cílům a zaměření. V rámci OP se ukazatele dále odlišují podle jednotlivých priorit a oblastí podpory. Seznam relevantních ukazatelů a jejich definice je součástí dokumentů, které řídicí orgán programu zveřejňuje v souvislosti s vyhlášením jednotlivých výzev. Pro účely programování, monitorování a evaluace lze pojem "indikátor" chápat jako způsob měření:

- daného cíle;
- mobilizovaných zdrojů;
- dosaženého efektu;

- kvality projektu;
- kontextových proměnných.

Každý ukazatel musí splňovat řadu předpokladů, zejména "kritéria objektivity a nezávislosti a věrohodnosti údajů". Nejčastěji se sledují 4 typy ukazatelů:

- ukazatele vstupů se vztahují k rozpočtu přidělenému na projekt. Finanční prostředky jsou sledovány v rozlišení na prostředky národní (z toho soukromé) a prostředky ze strukturálních fondů.
- ukazatele výstupů-charakterizují činnost vztahující se k aktivitám a jsou měřeny ve fyzických nebo peněžních jednotkách.
- ukazatele výsledků postihují bezprostřední a přímé pozitivní efekty podpory. Ukazatele jsou vyjádřeny například v podobě počtů úspěšně vyškolených osob, nově vytvořených produktů (vzdělávacích, poradenských programů atd.).
- ukazatele dopadů se vztahují k následkům projektu a prokazují udržitelnost a míru čistých efektů pomoci. Dopady mohou být buď specifické (nastávají po určitém čase a jsou v přímé souvislosti s provedenými aktivitami projektu), nebo globální (mají dlouhodobější účinky na širší populaci).

Důležitým pojmem je tzv. společné jádro ukazatelů. Jako společné jádro ukazatelů byl stanoven určitý minimální počet ukazatelů charakteru výstupů, u kterých je zajištěna jednotná metodika, definice měření a sčitatelnost z úrovně opatření až na úroveň operačního programu. (7)

## **FINANČNÍ ANALÝZA PROJEKTU**

Společným jmenovatelem standardních evropských procedur při poskytování podpory z veřejných zdrojů je požadavek na:

- efektivnost a minimalizaci nákladů, spotřeby práce a materiálu;
- několika stupňové prokazování, že cíle projektu bude dosaženo realizací nejvýhodnější alternativy s největší návratností vynaložených prostředků, s nejmenšími riziky a s největším ziskem nebo společenským prospěchem.

Abychom mohli těmto požadavkům dostát, musíme provést analýzu zamýšleného projektu. Analýza projektu představuje "analytický rámec pro zajištění,



zda navrhovaný projekt povede v dostatečné míře ke splnění předpokládaných cílů" Projekt může být přitom analyzován z několika hledisek, přičemž finanční a ekonomická hlediska jsou jedněmi z nich.

Finanční analýza pracuje s přímými náklady a výnosy, respektive příjmy a výdaji v investiční a provozní části projektu. Cílem finanční analýzy je stanovit, zda projekt bude generovat "takový tok peněžních prostředků v dlouhém období, který zajistí dostatečnou rentabilitu posuzovaného projektu."

Ekonomická analýza se zabývá projektem z jiného hlediska a posuzuje nepřímý vliv jeho realizace na okolí. Všechny analýzy vyžadují velmi kvalitní přípravu vstupních dat.

### **Finanční toky**

V různých fázích projektu dochází vlivem projektových aktivit k tzv. hotovostním (finančním) tokům.

V případě, že jsme nuceni nakupovat zařízení, vybavení či služby, finanční prostředky utrácíme, mluvíme o záporném finančním toku. Naopak jestliže máme v souvislosti s projektovými aktivitami jakékoli příjmy, jedná se o kladný finanční tok.

Obecně je však situace taková, že v určitém časovém období máme příjmy a výdaje a všechny tyto finanční toky musíme sečíst, abychom určili výsledný hotovostní tok (cash-flow) za dané období.

Hotovostní tok tak není údaj o tom, kolik máme právě peněz, ale o kolik se naše finanční situace za dané období změnila.

### **Výpočet kritériálních ukazatelů**

Abychom mohli výsledky finanční či ekonomické analýzy jednoznačně a smysluplně interpretovat, provedeme se stanovenými finančními toky v jednotlivých letech projektu několik matematických operací. Tyto výpočty nám tak určí hodnotu tzv. kritériálních ukazatelů, které nám pomáhají určit, zda je náš projekt smysluplný, či nikoli. Pomocí těchto kritérií jsme také schopni porovnávat efektivitu (finanční i ekonomickou) jednotlivých projektů mezi sebou a v případě omezených prostředků také rozhodnout, kterému záměru poskytnout podporu přednostně. Tyto kritériální

ukazatele budeme vyčíslovat z výsledných finančních toků v jednotlivých letech tak, že je budeme mezi sebou sčítat a následně porovnávat se vstupní investicí.

## **2.10 ADMINISTRACE V PROJEKTU**

### **VÝZVY K PODÁVÁNÍ PROJEKTŮ**

Projektové žádosti se podávají na základě tzv. výzev. Výzvy jsou uveřejňovány v různých intervalech a vyzývají žadatele k předložení projektových návrhů za účelem jejich posouzení z hlediska jejich příspěví k naplnění cílů jednotlivých operačních programů. Vyhlášení výzev je v kompetenci řídicího orgánu příslušného programu, přičemž vyhlášení probíhá v tisku, na internetových stránkách řídicího orgánu a zprostředkujících subjektů i na jiných webových stránkách. Žádosti mohou být předkládány buď k termínu, který je ve výzvě stanoven, nebo průběžně (až do uzavření výzvy).

Výzva k předkládání žádosti obsahuje číslo výzvy, název programu, priority a příslušné oblasti podpory, místo pro předložení projektové žádosti, den, datum a hodinu, dokdy nejpozději musí být projektová žádost předložena, odkaz, kde lze najít podrobnější informace (adresy a kontakty na zprostředkující a implementační orgány), výčet přípustných typů žadatelů, stanovení maxima a minima podpory na jeden projekt, ale také informaci o způsobilých výdajích, hodnocení a výběru projektů a další.

### **ŽÁDOST O FINANČNÍ PODPORU**

Jako projektovou žádost označujeme formulář, který žadatel o finanční podporu vyplní a ve stanoveném termínu předloží zprostředkujícímu subjektu.

Formulář projektové žádosti obsahuje zejména:

- údaje o žadateli;
- informace o projektu;
- specifikaci nákladů projektu s rozdělením na náklady uznatelné a ostatní;
- informaci o financování projektu;
- specifikaci uznatelných nákladů projektu podle rozpočtu;
- harmonogram realizace projektu;

- soulad projektu s horizontálními prioritami EU.

Žádost je potřeba vyplnit řádně, úplně, přesně a pravdivě. Musí být předložena v českém jazyce, podepsaná oprávněnou osobou a doplněna požadovanými přílohami.

(7)

**Obecné pokyny** - žádost musí být předložena v předepsaném formátu elektronického formuláře, popřípadě i v tištěné podobě v závislosti na konkrétním operačním programu. Podání elektronické žádosti však vyžaduje elektronický podpis žadatele. Elektronická žádost se podává ve dvou krocích. Nejdříve se musí vyplnit tzv. registrační žádost. V případě, že je potvrzena její úspěšná registrace, musí žadatel do jednoho měsíce podat plnou žádost, a to opět elektronicky. U jiných operačních programů je po vyplnění elektronické žádosti stále zapotřebí její vytištění a předání v tištěné podobě. Může být dodána v zalepené obálce doporučenou poštou, expresní zásilkovou službou nebo předávna osobně.

**Přílohy** - nedílnou součástí projektové žádosti jsou přílohy. Seznam povinných a nepovinných příloh se liší v závislosti na dané oblasti podpory (opatření) a v jeho rámci dokonce i na typu žadatele. Přílohy k projektové žádosti předávané v elektronické nebo v listinné podobě zahrnují zpravidla:

- doklady o právní subjektivitě žadatele;
- prohlášení o bezdlužnosti vůči veřejné správě a zdravotním pojišťovnám;
- prohlášení o partnerství (pouze v případě, že je projekt realizován ve spolupráci s českými partnery);
- prohlášení velikosti podniku (pokud žadatel v žádosti o finanční podporu zaškrtnl, že je MSP);
- přehled ekonomické a finanční situace žadatele, který je podnikatelským subjektem.
- smlouva o mezinárodní spolupráci v případě mezinárodních partnerství;
- zvláštní přílohy podle specifikace uvedené v příslušném programu.

Každá z příloh musí být označená podle nařízení příslušného programu. Většinou je nutné přílohy označit pořadovým číslem a podepsat, podepsán musí být i seznam příloh s uvedením počtu stran jednotlivých příloh.

### **Proces hodnocení žádostí a uzavírání smluv**

Výběr projektů probíhá podle zásady transparentnosti, rovného zacházení a nediskriminace. Jeho výsledky jsou veřejně dostupné. Projekty jsou vybrány na základě hodnocení návrhu projektu vypracovaného žadatelem o finanční podporu z programu. Žádosti kontroluje a hodnotí poskytovatel dotace s možnou asistencí externích hodnotitelů. Platí, že každý projekt bývá hodnocen nejméně dvěma hodnotiteli, přičemž výsledek je potom průměrem hodnocení obou hodnotitelů. Pakliže se jednotlivá hodnocení od sebe výrazně odlišují, je žádost postoupena ještě dalšímu hodnotiteli. Jestliže hodnotí žádost hodnotitelská komise, je výsledné hodnocení konsenzem, všech jejích členů.

Aby byl zajištěn jednotný přístup k evaluacím, hodnotí se všechny projekty formou bodování na základě předem stanovených otázek. Projekty jsou poté seřazeny podle získaných bodů a předloženy hodnotícímu orgánu. Pokud má několik projektů stejný počet bodů, použijí se doplňková kritéria.

Projekty jsou hodnoceny ve třech etapách:

1. posouzení formálních náležitostí (administrativní soulad);
2. posouzení přijatelnosti (kriéria přijatelnosti);
3. věcné hodnocení projektů. (7)

### **PROJEKTOVÉ AKTIVITY**

Coby projektové aktivity ozančujeme všechny podstatné kroky, které nás dovedou ke splnění vytýčených cílů našeho projektu. Abychom mohli projekt úspěšně realizovat, musíme nejprve pečlivě naplánovat jeho klíčové aktivity. Měli bychom o nich mít zcela jasnou a reálnou představu. Jednotlivé aktivity na sebe musí navazovat, být časově zvládnutelné a nesmí být navzájem rozporné. Způsob jejich plánování a realizace musí odpovídat možnostem žadatele a jeho partnerů. Poté, co jsou aktivity stanoveny, musíme věnovat jeho pozornost logickým vazbám mezi nimi. Každá projektová aktivita má své číslo, název a vymezené období realizace. Úspěšně provedná

projektová aktivita by se dala charakterizovat slovy: včas, v rámci rozpočtu a ve správné kvalitě.

## **ZPĚTNÁ VAZBA**

Je potřeba pečlivě sledovat průběh uskutečněných aktivit v rámci realizace. Obecně řečeno, zpětná vazba je název pro situaci, kdy výstup nějakého systému ovlivňuje zpětně jeho vstup. Zpětná vazba nám pomáhá určit, jak danou činnost vykonáváme a jaký ohlas u cílové skupiny má. Zároveň je velmi dobré, pokud je zpětná vazba poskytována i v rámci projektového týmu. Zpětná vazba může být buď pozitivní, nebo negativní, vyskytovat se může ve formě kritiky, pochvalného názoru, podnětů, připomínek, apod.

Zpětná vazba usnadňuje komunikaci a umožňuje blíže poznat potřeby a požadavky druhé strany. Měla by být soustavná, konstruktivní a přesná. Způsobů zpětné vazby je několik, v zásadě se dají rozdělit do dvou hlavních skupiny: ústní a písemné.

## **MONITORING A SPOLURPÁCE S ŘÍDÍCÍMI ORGÁNY**

Monitorování je nedílnou součástí projektového cyklu a řízení projektů spolufinancovaných ze strukturálních fondů. Jeho význam dokládá i skutečnost, že princip monitorování a vyhodnocování je jedním z pěti hlavních principů regionální politiky EU.

Cílem monitoringu je průběžné zjišťování pokroku v realizaci projektu a porovnávání získaných informací s původním plánem. Jde vlastně o porovnání skutečného stavu s původním očekáváním. Monitoring kontroluje, zda jsou finanční prostředky efektivně využívány, umožňuje včasné identifikovat potenciální rizika a hledá cesty, jak jim předejít. Ověřuje zda jsou dodržovány podmínky grantů, zda nedochází k nějakým nesrovnalostem, a shrnuje úspěchy a dosažené milníky projektu.

Monitoring musí provádět relativně nezávislý orgán - nemůže se tedy jednat o navrhovatele projektu nebo orgány, jež projekt posuzují a rozhodují o jeho financování za řádně, efektivní a včasné monitorování plyně zodpovídá řídicí orgán operačního programu ve spolupráci s monitorovacím výborem.

Monitorovací zprávy - základní zdroj informací o pokroku v rámci projektu představují monitorovací zprávy, které vypracovává konečný příjemce v průběhu a po ukončení realizace projektu. Konečný příjemce je povinen předkládat vypracované zprávy poskytovateli podpory v tištěné a elektronické podobě. Monitorovací zpráva musí být také vždy připojena k žádosti o platbu. Každá monitorovací zpráva musí obsahovat popis skutečných a plánovaných aktivit, čerpání rozpočtu, uvedení nepodstatných změn v projektu a také popis toho, jak jsou naplňovány předepsané monitorovací indikátory.

Typy zpráv:

- zpráva o zahájení projektu - po prvních dvou měsících realizace projektu předkládá příjemce zprávu o zahájení realizace projektu, a to do 15 dnů od konce druhého měsíčního monitorovacího období,
- průběžná a etapová monitorovací zpráva - informuje příjemce pomoci o tom, jak probíhá realizace projektu, jak se projekt vyvíjí a jak jsou naplňovány monitorovací indikátory,
- závěrečná monitorovací zpráva - je podává informace o výsledcích projektu, splněných aktivitách a zhodnotit jeho celkovou úspěšnost.

Při monitorování jsou velmi důležité dva orgány: monitorovací výbor a řídicí orgán, neboť právě oni zajišťují kvalitu provedení operačního programu. Každý OP má svůj monitorovací výbor (MV) který je ustaven příslušným ministerstvem a dohlíží nad prováděním pomoci ze strukturálních fondů EU v rámci daného OP.

Monitorovací výbor posuzuje a schvaluje kritéria pro výběr financovaných operací do šesti měsíců od schválení OP a schvaluje veškeré revize těchto kritérií podle potřeb programování.

Coby řídicí orgán označujeme subjekt, který "odpovídá za řízení a provádění OP v souladu se zásadou řádného finančního řízení." Jeho hlavním posláním je dohlížet na správnou implementaci projektů financovaných ze strukturálních fondů. Přijímá opatření, která zajišťují, že plánování projektů implementace budou odpovídat legislativě EU i všem zásadám a pravidlům vymezeným v rámci strukturální politiky.

## **VYHODNOCENÍ PROJEKTU**

Hodnocením projektu, respektive programu, rozumíme proces, který:

- systematicky zkoumá přínos z realizace programů strukturálních fondů a jejich soulad s cíli stanovenými v operačních programech a NRSR;

- analyzuje účinnost realizačních procesů a vhodnost nastavení jednotlivých programů a opatření a zároveň připravuje doporučení ke zvýšení jejich efektivnosti

- předběžné hodnocení - probíhá ještě před vydáním rozhodnutí o přijetí projektu. Jejím cílem je ověřit údaje uvedené v žádosti o podporu, získat informace o přípravě žadatele nebo ověřit, že žadatel splňuje definici žadatel pro dané opatření. Dále zkoumá, zda jsou očekávané výstupy realistické či zda jsou zamýšlené strategie vhodné a přijatelné.

- průběžné hodnocení - sleduje vývoj projektu od jeho počátku až do ukončení a vyúčtování. Jejím cílem je zjistit, zda konečný příjemce plní podmínky, k nimž se zavázal, zda jsou finanční prostředky opravdu vynakládány na projektové aktivity, jak je plněn harmonogram projektu, případně zda příjemce dodržuje všechna pravidla vztahující se na čerpání financí ze statního rozpočtu a strukturálních fondů.

- následné hodnocení - následuje po skončení projektu. Toto hodnocení ověřuje dodržování podmínek po ukončení projektu tím, že porovnává obsah konkrétních smluv včetně jejich specifických částí s kvantifikovanými výsledky realizace projektu. De facto tak rekapituluje celý projekt a její součástí tvoří i kontrola souvisejících dokladů. (7)

## **POKRAČOVÁNÍ AKTIVIT PO UKONČENÍ PROJEKTU**

Jako udržitelnost projektu označujeme dobu po skončení spolufinancování ze strukturálních fondů EU, po kterou budou dále využívány výsledky projektu. Realizátor projektu se zavazuje k tomu, že výstupy jeho projektu jsou dlouhodobě udržitelné, a to jak z institucionálního, tak finančního hlediska. Jinými slovy garantuje, že zachová efekty svého projektu v nezměněné podobě po dobu stanovenou ve smlouvě (např. po 5 let). Udržitelnost je rovněž předmětem hodnocení kvality projektu, je

monitorována prostřednictvím pravidelných zpráv a realizátor ji musí hodnověrně zajistit. (7)



### **3 ANALYTICKÁ ČÁST**

#### **OPERAČNÍ PROGRAM (EU)**

Daný projekt bude využívat čerpání finančních prostředků v rámci regionální politiky EU, na základě zvoleného operačního programu. V konečném důsledku o daném přiznání finanční podpory rozhoduje evropská komise, která má právo udělit schválení pro předložený projekt. Je zde řešena problematika formou programů pro daný sektor či oblast.

Námi zvolený operační program byl přijat vládou ČR pro období 2007-2013. Bližší specifikaci přijatého programu rozebírám níže.

#### **STRUKTURÁLNÍ FONDY**

Snižování rozdílů mezi regiony a vyrovnávání odlišné sociální a ekonomické situace členských zemí při zachování jejich kulturních a historických hodnot patří k prioritám EU.

Strukturální fondy, které patří mezi nástroje politiky hospodářské a sociální soudržnosti, byly postupně vytvořeny k naplňování této politiky. Jejich účelem je prostřednictvím rozvojových programů a projektů snižovat rozdíly v úrovni různých regionů a zaostalost nejvíce znevýhodněných oblastí.

#### **Finanční aspekty projektového řízení na úseku strukturálních fondů**

V zásadě probíhají mezi třemi hlavními subjekty (evropskou komisí, platebním orgánem a finančním útvarům příslušného řídicího orgánu).

1. evropská komise – stanoví celkový objem svého závazku na finanční období, resp. na program. Poté co ČR předloží potřebnou dokumentaci a evropská komise ji schválí, zašle ČR na účet platebního orgánu zálohovou platbu.

2. evropská komise zasílá předběžné platby a platbu konečného zůstatku ČR, opět na účet platebního orgánu

3. platební orgán provádí platby prostřednictvím finančních útvarů příslušného řídicího orgánu konečným příjemcům/končeným uživatelům. (8)

## PRINCIPY REGIONÁLNÍ A STRUKTURÁLNÍ POLITIKY

Princip adicionality – vychází z filozofie, že účelem poskytování finančních prostředků ze strukturálních fondů není nahrazování prostředků národních rozpočtů členských zemí.

Jeho účelem naopak je tyto prostředky doplňovat (někdy se též užívá název “princip doplňkovosti”). Mezi členským státem a EU je pro dané období uzavřena dohoda určující míru národního spolufinancování, kterou musí členský stát dodržet.

Princip programování – spočívá v realizaci víceletých a víceoborových programů, pro něž jsou zpracovány tzv. programové dokumenty, které vláda členské země předkládá evropské komisi (EK).

Princip koncentrace – účelem principu koncentrace, neboli zásady koncentrace úsilí, je využívání finančních prostředků ze strukturálních fondů výlučně na realizaci předem stanovených cílů.

Princip partnerství - vertikální-zahrnuje úzkou spolupráci mezi EK a členským státem určenými orgány na úrovni národní, regionální a místní, a to pro všechny fáze implementace, od přípravy až po realizaci.

- horizontální-týká se spolupráce mezi partnery v rámci členského státu nebo regionu.

Princip subsidiarity – jenž je zakotven v Maastrichtské smlouvě, jsou všechny pravomoci k plnění cílů delegovány na co nejnižší možnou úroveň rozhodování, stupňů správy.

Princip solidarity – je jedním ze základů strukturální politiky. Vyspělejší státy přispívají svými příspěvky do společného rozpočtu a pomáhají tak rozvoji méně vyspělým zemím.

Princip monitorování a evaluace - monitorování-je průběžná činnost sledující dodržování předepsaných pravidel a postupů. Jeho cílem je zjišťování pokroku v realizaci projektů, resp. programů, a probíhá během celého trvání programů.

- evaluace-představuje hodnotící proces z hlediska věcnosti, efektivity a ekonomické

efektivity. Je zaměřena na vývoj realizace operačního programu jako celku. (9)

## **CÍL REGIONÁLNÍ KONKURENCESCHOPNOST A ZAMĚSTNANOST**

Cílem programu je zvýšení konkurenceschopnosti, úrovně zaměstnanosti a přitažlivosti regionů, které patří k méně rozvinutým. Je cílem dosáhnout podpory inovace, podnikavosti, dostupnosti, přizpůsobivosti a rozvoje trhů práce usnadňujících sociální začleňování.

### **OP VZDĚLÁVÁNÍ PRO KONKURENCESCHOPNOST (OP VK)**

Operační program vzdělávání pro konkurenceschopnost je zaměřený na zkvalitnění a modernizaci systému počátečního, terciárního a dalšího vzdělávání, jejich propojení do komplexního systému celoživotního učení a ke zlepšení podmínek ve výzkumu a vývoji. Jedná se o neinvestiční projekty, spolufinancované z ESF. Program spadá mezi víceúčelové tematické operační programy, je financován především z prostředků spadajících pod cíl konvergence, ale v případě projektů vytvářejících systémový rámec celoživotního učení též z prostředků pro cíl regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost. Řídícím orgánem OP VK je ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR. O podporu projektů tohoto fondu mohou žádat školy a školská zařízení, organizace působící ve vzdělávání a kariérovém poradenství, instituce vědy a výzkumu, ústřední orgány státní správy a jimi řízené organizace, obce, kraje, zdravotnická zařízení, nestátní neziskové organizace, profesní organizace, zaměstnavatelé, občané s trvalým pobytem v ČR a další.

OP VpK spadá do rámce prioritní osy národního rozvojového plánu pro období 2007-2013 a národního strategického referenčního rámce ČR 2007-2013 otevřená flexibilní a soudržná společnost a konkurenceschopná česká ekonomika.

5 OS - počáteční vzdělávání, výzkum a vývoj (zavádění vyučovacích metod, organizačních forem a výukových činností...),

- terciární vzdělávání, výzkum a vývoj (inovace vzdělávacích programů, rozšíření výuky v cizích jazycích...),

- další vzdělávání (vytvoření komplexního systému dalšího vzdělávání v ČR, vzdělávání pedagogů...),

- systémový rámec celoživotního učení (aktivity předešlých OS, které přispívají k vytváření systému celoživotního učení...),
- technická pomoc (platy pracovníků zapojených do řízení OP VK, výběr projektů-financování aktivit spojených s řízením programu). (3)

Globálním cílem tohoto OP je rozvoj vzdělanostní společnosti za účelem posílení konkurenceschopnosti ČR prostřednictvím modernizace systému počátečního, terciárního a dalšího vzdělávání, jejich propojení do komplexního systému celoživotního učení a zlepšení podmínek ve výzkumu a vývoji. (7)

Tento globální cíl bude realizován prostřednictvím jednotlivých priorit, které navazují na následující specifické cíle:

- Rozvoj a zkvalitňování systému počátečního vzdělávání s důrazem na zlepšení klíčových kompetencí absolventů pro zvýšení jejich uplatnitelnosti na trhu práce a zvýšení motivace k dalšímu vzdělávání;
- Inovace v oblasti terciárního vzdělávání směrem k propojení s výzkumnou a vývojovou činností, k větší flexibilitě a kreativitě absolventů uplatnitelných ve znalostní ekonomice, k zatraktivnění podmínek pro výzkum a vývoj a k vytvoření komplexních a efektivních nástrojů, které by podporovaly inovační proces jako celek;
- Posílení adaptability a flexibility lidských zdrojů jako základního faktoru konkurenceschopnosti ekonomiky ČR prostřednictvím systému, dalšího vzdělávání, adaptace systému terciárního vzdělávání směrem k větší flexibilitě a kreativitě absolventů uplatnitelných ve znalostní ekonomice a zatraktivnění podmínek pro výzkum a vývoj;
- Vytvoření moderního, kvalitního a efektivního systému celoživotního učení prostřednictvím rozvoje systému počátečního, terciárního a dalšího vzdělávání včetně propojení těchto jednotlivých částí systému celoživotního učení. (7)

Veškeré související metody analýz budou podrobně specifikovány v návrhové a projektové části. Využijí metodu logického rámce, která definuje cíle, účel a aktivity projektu. Uvedu i výzvu Jihomoravského kraje, na které se bude celý projekt zakládat.

## **4 PRAKTICKÁ ČÁST**

### **4.1 NÁVRHOVÁ ČÁST**

V dnešní době se školy naučily využívat ICT ve výuce všeobecných i odborných předmětů, naučily se používat e-maily, internet, mají PC učebny, pořizují si dataprojektory a interaktivní tabule.

V současné době je důležité rozvíjet trh i ze strany hardwarové, a tím zajistit dostatek zařízení, které využívají multimediální programy ve výuce, aby se stala poutavější pro žáky. Cílem tohoto projektu je ukázat školám cestu nejen, jak jít s dobou a tyto výukové programy umět používat ve výuce, ale umožnit připraveným učitelům realizovat své tvůrčí nápady při jejich vytváření a společném sdílení těchto programů. Necháme prostor i pro tvorbu žáků, diskusi učitelů o zkušenostech s výukou při použití těchto programů nebo odbornou pomoc pro začátečníky. Díky zavedení multimediálních programů do výuky v Jihomoravském kraji umožníme školám zatraktivnit výuku a zkvalitnit vlastní vzdělávací proces.

#### **CÍL PROJEKTU**

Cílem projektu je rozšíření používání IT ve výuce všeobecně vzdělávacích i odborných předmětech základních a středních škol na území JMK. Bude ho dosaženo vytvořením centrálního informačního a metodického místa pro práci s multimediálními programy ve výuce v podobě multimediálního portálu JMK.

Doplňující aktivitou bude vytvoření základního balíku nových multimediálních programů pro výuku, které budou prostřednictvím portálu volně dostupné ke stažení všem školám na území JMK, a reklamní kampaň ve školách zacílená na propagaci předností používání IT ve výuce všeobecně vzdělávacích i odborných předmětů na základních a středních školách. Podpůrnou aktivitou bude výběr skupiny učitelů a základní kurz na používání multimédií ve výuce. Následně budou mít možnost podílet se na testování nově vytvořených produktů.

	CZ.1.07
	OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost
	7.1
<b>Název prioritní osy:</b>	Počáteční vzdělávání
	7.1.1
<b>Název oblasti podpory:</b>	Zvyšování kvality ve vzdělávání
<b>Název podoblasti podpory:</b>	04
<b>Název výzvy:</b>	Jihomoravský kraj - Výzva č. 4 pro GP - oblast podpory 1.1
<b>Typ projektu:</b>	grantový
<b>Kód prioritního tématu:</b>	72
<b>Název prioritního tématu :</b>	Navrhování, zavádění a provádění reforem systémů vzdělávání a odborné přípravy s cílem rozvíjet zaměstnatelnost, zvyšování významu základního a odborného vzdělávání a odborné přípravy na trhu práce a neustálé zlepšování dovedností vzdělávacích pracovníků s ohledem na inovace a znalostní ekonomiku
<b>Typ území:</b>	Město
<b>Projekt</b>	
<b>Název projektu:</b>	"Multimediální portál pro školy JMK" financovaný v rámci programů ESF
<b>Zkrácený název projektu:</b>	Multimediální portál
<b>Název projektu anglicky:</b>	"Multimedial Portal for Schools in the Region South Moravia", with ESF Funding
	500/2002 Sb./001-023 (FZ 01/2003)
<b>Vynaložené náklady projektu:</b>	<b>4 953 756,00,-</b>

Tab. č. 5: Souhrnné informace projektu

#### 4.1.1 VÝZVA JIHOMORAVSKÉHO KRAJE

Nedílnou součástí, na které je projekt vytvořen je výzva, kterou vydávají jednotlivé kraje. Jelikož my spadáme do Jihomoravského kraje budeme brát v úvahu výzvu vydávanou v JMK zaměřenou na vzdělávání v tomto kraji, rozšiřování a zlepšování výuky na našich základních a středních školách.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

**Odbor regionálního rozvoje, oddělení evropských dotací**

**ZPROSTŘEDKUJÍCÍ SUBJEKT OPERAČNÍHO PROGRAMU  
VZDĚLÁVÁNÍ PRO KONKURENCESCHOPNOST (DÁLE OP VK)**

vyhlašuje

#### **4. VÝZVU**

**příjemcům podpory k předkládání projektových žádostí o finanční podporu  
z OP VK, prioritní osy č. 1,**

**oblasti podpory 1.1**

**Číslo globálního grantu:** CZ.1.07/1.1.02

**Název globálního grantu:** Zvyšování kvality ve vzdělávání v Jihomoravském kraji

#### **SPECIFIKACE A CÍL PROGRAMU**

**Program:** Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

**Prioritní osa programu:** 1 – Počáteční vzdělávání

**Oblast podpory:** 1.1 – Zvyšování kvality ve vzdělávání

Cílem daného programu je rozvoj vzdělanosti společnosti za účelem posílení konkurenceschopnosti prostřednictvím systému počátečního vzdělávání, tj. základního a středního školství, jejich propojení do komplexního systému celoživotního učení a zlepšení podmínek ve výzkumu a vývoji.

Podporovanými aktivitami, které se týkají našeho projektu jsou:

- zlepšování podmínek pro využívání ICT pro žáky i učitele, a to i mimo vyučování,
- využívání ICT ve všeobecně vzdělávacích a odborných předmětech.

Co se týče cílových skupin, tak v rámci aktivit podporovaných projektů se mohou zaměřovat pouze na následující:

- žáci škol a školských zařízení;
- pracovníci škol a školských zařízení;
- vedoucí pracovníci škol a školských zařízení
- pracovníci organizací působících v oblasti vzdělávání dětí a mládeže  
a pracovníci organizací působících v oblasti volného času dětí a mládeže.

Podporovány budou grantové projekty, tzn. ucelené projektové záměry, které předkládá žadatel s cílem získat dotaci v rámci globálního grantu.

Žadateli oprávněnými k podávání žádostí na projekt mohou být právnické osoby se sídlem na území ČR. Žadatel je přímo zodpovědný za přípravu a řízení projektu. Typ našeho projektu je zaměřen na žadatele, kterými jsou školy a školská zařízení (tj. právnická osoba vykonávající činnost školy a školského zařízení zapsaná ve školském rejstříku).

V případě, že je příjemcem v globálních grantech základní škola, nesmí být podpořeny takové aktivity v projektech, resp. projekty, které má daná škola jako příjemce financovány již z oblasti podpory 1.4. V případě, že základní škola realizuje projekt v rámci oblasti podpory 1.4, nemůže se účastnit identických aktivit v rámci projektů jiných příjemců podpory jakožto cílová skupina projektu.



## **OPRÁVNĚNOST ŽADATELE**

Subjektem oprávněným k předkládání projektů v rámci OP VK mohou být pouze právnické osoby, které splňují následující podmínky:

- sídlo žadatele je na území České republiky;
- v případě, že se jedná o podnikající subjekt, dokládá se oprávnění podnikat v oblasti vzdělávání nebo vědecko-výzkumné činnosti a minimálně dvouletá historie společnosti výpisem např. z Obchodního rejstříku nebo Živnostenského rejstříku; žadatel je přímo zodpovědný za přípravu a řízení projektu.

Žadatel nesplní kritéria oprávněnosti v případě, že:

- je v úpadku podle zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), ve znění pozdějších předpisů; je proti němu vedena exekuce nebo výkon rozhodnutí nebo je v likvidaci;
- nesplňuje podmínky bezdlužnosti vůči veřejné správě a zdravotním pojišťovnám;
- nesplňuje podmínky oprávněných žadatelů stanovených výzvou;
- podnikatelský subjekt, nestátní nezisková organizace, obecně prospěšná společnost, občanské sdružení, nadace a nadační fondy, církve a náboženské společnosti nebyly založeny dříve než před dvěma lety od data odevzdání žádosti vyhlášovatelí této výzvy.

Partnerem projektu může být pouze právnická osoba se sídlem na území ČR, která není v úpadku, v likvidaci, není proti ní vedena exekuce nebo výkon rozhodnutí a splňuje podmínky bezdlužnosti vůči veřejné správě a zdravotním pojišťovnám.

## **FORMA FINANCOVÁNÍ**

Podpora je poskytována formou nevratné finanční pomoci (dotace). Z finančních prostředků OP VK bude hrazeno 100 % způsobilých výdajů projektu (85 % ze zdrojů ESF a 15 % z rozpočtu ČR).

Pokud během realizace projektu vzniknou příjemci jakékoliv příjmy, odečítají se tyto vzniklé příjmy od způsobilých výdajů projektu. Na každý projekt, kterému byla přiznána podpora z OP VK, nelze čerpat finanční prostředky z jiného režimu podpor.

Na výzvu byla vyčleněna následující finanční podpora:

- minimální částka = 500 000,-
- maximální částka = 5 000 000,-
- celkem vyčleněno na program Vzdělávání pro konkurenceschopnost = 8 000 000,-

Výdaje musí být využity způsobile v rámci projektu. Veškeré výdaje budou vynaloženy na různorodé typy činností, které odpovídají stanoveným požadavkům ve výzvě a jsou uskutečněny v oblasti aktivit v souladu s obsahovou stránkou a cíli projektu. Výdaje vznikají během realizace projektu a je nutné náležitě účetní doložení (doklady, výpisy z účtů, atd.).

Zálohové platby budou žadatelům poskytovány automaticky ve výši 20 % z rozpočtovaných způsobilých výdajů projektu. Další platby budou realizovány v souladu se smlouvou o realizaci grantového projektu.

## METODA LOGICKÉHO RÁMCE

	<b>Sloupec intervenční (strom cílů)</b>	<b>Obejektivně ověřitelné ukazatele</b>	<b>Zdroje informací k ověření</b>	<b>Vnější předpoklady/rizika</b>
<b>Hlavní cíl projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zlepšení informačních technologií ZŠ a SŠ</li> <li>- podpora a rozvoj vzdělanosti a gramotnosti v ČR</li> <li>- usnadnění vyučovacích metod a zavedení do učebních osnov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- úprava učebních osnov</li> <li>- rozšíření vybavenosti škol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- místní šetření</li> <li>- osobní rozhovory</li> <li>- zákony</li> <li>- vyhlášky</li> <li>- dotace z EU</li> </ul>	
<b>Účel projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zlepšení atraktivity vyuč. metod pro studenty</li> <li>- vytvoření nových podmínek a příležitostí pro další rozvoj v oblasti školství</li> <li>- zlepšení gramotnosti obyvatel</li> <li>- celoroční využití projektu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- snížení nákladů na tech. vybavení</li> <li>- opakované měření úspěšnosti projektu</li> <li>- průměrná doba trvání projektu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- market. výzkumy o spokojenosti s vyuč. metodami</li> <li>- osobní rozhovor se studenty projektu</li> <li>- rozpočet školy</li> <li>- statistiky uveřejněné na portálu českého statistického úřadu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poptávka po nabízených službách a produktu</li> <li>- zájem ZŠ a SŠ o tento informační projekt</li> <li>- dostatek informací pro studenty a učitele</li> <li>- zájem ostatních škol o propojení informačního systému a vytvoření spolupráce v oblasti JMK</li> </ul>
<b>Výstupy projektu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- výukový program, který bude studentům poskytovat informace skrze multimediálních zařízení</li> <li>- program, který je jednoduchý pro uživatele, snadno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zapojení učitelů do projektu</li> <li>- testování portálu</li> <li>- 10 tvůrců programu</li> <li>- 90 učitelů pro testování</li> <li>- 30 učitelů vzdělaných v klíčové</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- webové stránky ministerstva školství</li> <li>- multimediální portál pro školy v JMK</li> <li>- průzkum zaměřený na zájem projektu do škol</li> <li>- dotace EU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dodržení časového plánu a harmonogramu projektu</li> <li>- úspěšnost dokončeného projektu</li> <li>- splnění školských norem a předpisů pro zavedení projektu</li> <li>- bezproblémový</li> </ul>

	dostupný, nákladově nenáročný - portal, který bude zajišťovat dostupnost informací a bude propojen s ostatními informačními zdroji	aktivitě	na zvolený program projektu	chod a zavedení programu do užívání
<b>Aktivity projektu</b>	- příprava projektu - vybavení projektu technologickým vybavením - zajištění potřebného počtu studentů a pedagogů - reklama a propagace, zapojení do informačního systému portálu JMK - vybudování portálu	- projekt - technické a programové vybavení - finanční prostředky - řízení (vedení) projektu - kontroly plnění projektu	- projekt - smlouvy se ZŠ a SŠ o projektu (souhlas se spoluprací) - návrh potvrzení o připsání peněz - smlouvy o dotaci z EU - faktury při realizaci projektu	- rozhodnutí o schválení a realizaci projektu - výběr vhodných škol pro projekt - schopnost zajištění finančních prostředků - splnění cílů - dodržení termínů
<b>Předběžné podmínky</b>				Výčet předběžných podmínek, jejichž splnění podmiňuje zahájení projektu.

Tab. č. 4: Metoda logického rámce

## 4.2 PROJEKTOVÁ ČÁST

### 4.2.1 ŽADATEL PROJEKTU

Společnost iStyle CZ, s.r.o. se zabývá prodejem výpočetní techniky, správou počítačů a počítačových sítí, poskytuje softwarové a hardwarové poradenství, pořádá odborné kurzy a školení v oblasti profesionálních zákazníků a školství. Z velkých projektů ovlivňující rozvoj lidských zdrojů řízených žadatelem lze uvést např.:

Implementace systému zákazníka "XY", která vedla k efektivnímu procesu vnitrofiremní komunikace, komunikace s dodavateli služeb, obchodními partnery i zákazníky. Výsledkem byl výrazný růst firmy s kvalitní evidencí a promyšleným koloběhem elektronických dokumentů (smluv, digitálních fotografií, apod.). V době předání systému obsahoval programové prostředky na řízení 30 interních zaměstnanců, 56 externích spolupracovníků a stovek klientů s tisíci smluv. iStyle CZ realizoval zakázku na objednávku, spolupodílel se na koncepci systému, programoval jej, testoval a implementoval ke spokojenosti zákazníka.

Vývoj a implementaci několika oddělených systémů ve firmě "AB" vedla k přeorganizování interních procedur firmy s pozitivním vlivem na hospodářské výsledky.

Žadatel v současné době realizuje projekt na vzdělávání vlastních zaměstnanců „Vzdělávání v iStyle CZ, s.r.o.“ v rámci OP LZZ, prioritní osa 1.1. Jde o vzdělávání odborných dovedností, jazykových znalostí, apod.

<b>Název subjektu:</b>	iStyle CZ, s.r.o.
<b>Právní forma:</b>	Společnost s.r.o. 27583368 CZ27583368
<b>Plátce DPH:</b>	Ano
<b>Je plátcem DPH ve vztahu k aktivitám projektu:</b>	Ano
<b>Typ žadatele</b>	Právnícké osoby působící ve vzdělávání a kariérovém poradenství
<b>Podíl na nákladech:</b>	4 953 531,- Kč

Tab. č 6. : Základní údaje o společnosti

## **4.2.2 POPIS PROJEKTU**

### **POPIS CÍLOVÉ SKUPINY:**

Projekt se zaměřuje na dvě skupiny:

- a) žáci
- b) pracovníci škol

ad 1) cílovou skupinou jsou žáci základních škol na území JMK, jelikož tvořené a testované programy budou především pro ZŠ, ale i část nových programů bude věnována žákům středních škol. V monitorovacích indikátorech je počítáno s pilotním testováním každého programu nejméně v 1 třídě s 20 žáky v 10 školách. Každý program bude otestován v 10 třídách a zapojeno bude 200 žáků. Pokud bychom předpokládali 100 nových programů, tak celkový počet úspěšně podpořených žáků bude 20 000. Na portálu budou mít všichni zúčastnění možnost dozvědět se novinky, využít diskuzní fórum a přečíst si i příklady praxe pro používání multimédií ve výuce. Bude zde vyhrazena i sekce, kam budou moci svá vyrobená multimédia ukládat i žáci.

ad 2) druhou cílovou skupinou jsou učitelé na ZŠ. Do projektu se zapojí opět nejméně 6-7 učitelů z deseti škol. Předpokládaný monitorovací indikátor počítá i s dalšími zájemci z řad učitelů, minimálně 50 podpořených osob. Zájemci se mají možnost účastnit na vytváření nových programů, jejich testování ve výuce nebo připomínkování obsahu multimédií. Portál bude nabízet diskuzní fórum pro učitele ohledně problematiky používání multimédií ve výuce. Cílem bude zvýšení gramotnosti na PC a větší využívání v oblasti ICT techniky ve výuce.

### **ZAPOJENÍ A MOTIVACE CÍLOVÉ SKUPINY**

Cílová skupina žáků bude do projektu vstupovat v rámci povinné školní výuky při pilotním testování nových programů multimédií, které výuku obohatí a zatraktivní. Názorné využívání obrázků, fotografií nebo ukázky příkladů z praxe vytvoří významnou změnu zejména u skupiny žáků se specifickými vývojovými poruchami. Žáky se budeme snažit motivovat formou možnosti ukládání jejich vlastních prací s multimédií, ankety, testy a soutěže na portálu. Pro vyučující bude motivace formou možnosti zařadit do výuky nové prvky pro obohacení a zpestření výuky. Na portálech budou mít možnost přes diskuzní fórum podělit se o své zkušenosti s multimédií

se svými kolegy, mohou vést témata, která se budou týkat tvorby dalších programů, a zejména zdarma získat pro vlastní potřebu velké množství multimediálních programů pro použití ve výuce včetně návodů a potřebných podkladů pro žáky.

Díky zavedení multimediálních programů do výuky budou mít učitelé možnost zkvalitnit výuku, udělat ji přitažlivější a pomoci žákům lépe a snadněji pochopit učivo. Zkvalitnění bude dosaženo i dalším vzděláváním pedagogických pracovníků v oblasti jejich klíčových kompetencí. Pedagogickým pracovníkům škol přinese účast v projektu lepší postavení na trhu práce, díky rozvíjení vlastního vzdělávání a zdokonalování v práci s ICT. Nový multimediální portál umožní vyučujícím stahovat dané programy pro výuku, diskutovat o zkušenostech a možnost prezentovat své vlastní programy pro ostatní školy v JMK.

## **SCHÉMA**

Jedná se o schematické zobrazení toho, jaké možnosti dokumentů by měl jednotlivý předmět. Vše je soustředěno na určité téma (předmět), ke kterému jsou přiřazovány pomůcky a s nimi související funkce.

Pro potřeby využití multimédií ve výuce by školy měly mít základní vybavení, jenž umožní realizaci takového způsobu výuky. Potřebným vybavením jsou zejména počítače, programy podporované v rámci multimédií, interaktivní tabule a související příslušenství. Uvedené vybavení může poskytnout žadatel projektu nebo jakýkoliv prodejce výše specifikovaných zařízení.

Všechny pomůcky mají svůj typ formátu a svou určitou funkci, kterou může učitel využívat při výuce pomocí těchto multimediálních programů. Níže máme zakreslenou strukturu, která nám vytvoří představu o propojení těchto formátů a funkcí.

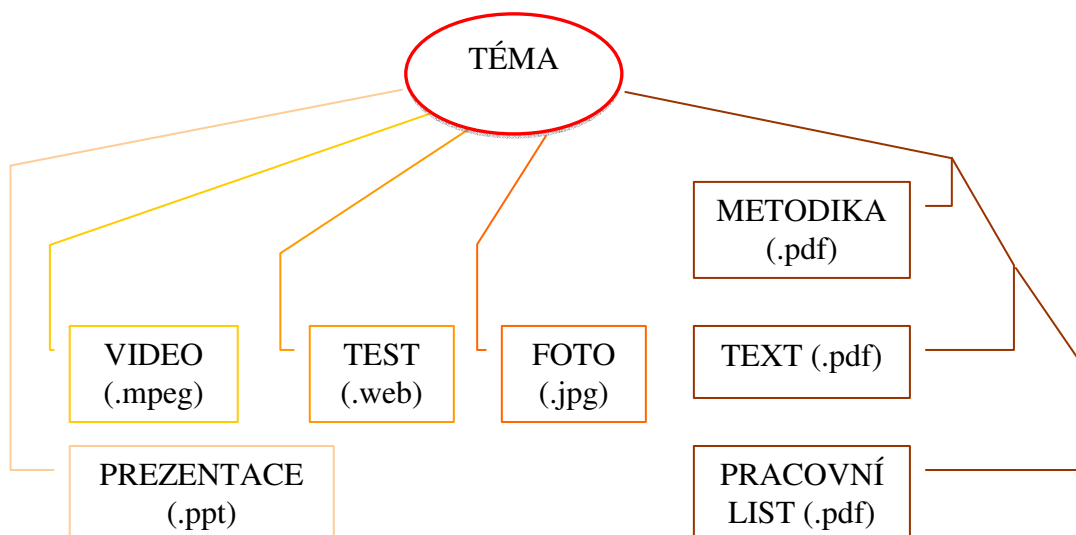


Schéma č. 2 Možnosti dokumentů jednotlivých předmětů

## RIZIKA PROJEKTU

- 2) posun začátku projektu
- 3) změny ve vedení projektového týmu
- 4) problémy s financováním projektu - zpoždění proplácení žádosti o platbu
- 5) výskyt neočekávaných rizik v průběhu projektu
- 6) nekvalitní práce některých tvůrců nových produktů
- 7) neplnění monitorovacích indikátorů projektu

ad 1) veškeré činnosti plánované na začátek projektu budou voleny s určitou časovou rezervou tak, aby v případě vynuceného posunu začátku projektu mohlo být vyrovnáno případné zpoždění a nehrozilo v realizaci dalších plánovaných aktivit;

ad 2) na klíčových místech projektového a finančního manažera bude určitá zastupitelnost s místem hlavního koordinátora projektového týmu pro případ neočekávaného výpadku, např. z důvodu dlouhodobé nemoci, změny zaměstnání apod.;

ad 3) při realizaci projektů OP RLZ je nutné počítat s možným zpožděním proplácení žádostí o platbu ze strany administrátora GG, a proto bude žadatel připraven operativně řešit tento problém použitím vlastních finančních prostředků;



ad 4) pro řízení rizik v projektu bude vytvořena skupina, která se bude snažit v průběhu projektu identifikovat možná rizika a včas navrhnout řešení na jejich eliminaci;

ad 5) pro případ nedostatečné kvality některého z nově vytvořeného programů je možné konkrétního člena projektového týmu vyměnit. Z dotazníkového průzkumu vyplynul velký zájem partnerů, ale i vyučujících podílet se na vytváření nebo testování nových programů;

ad 6) plnění monitorovacích indikátorů bude pravidelně sledováno hlavním projektovým koordinátorem a skupinou pro řízení možných rizik. Ze strany žadatele je připraven seznam možných náhradních partnerů a vyučujících, kteří by se na tomto projektu rádi podíleli. Jedna z aktivit projektu bude zaměřena na práci se skupinou zájemců o novou tvorbu a používání nových multimediálních programů ve výuce. Této skupině bude nabídnuto doškolení pro zpracování multimediálních souborů a práci s nimi ve výuce. Tímto způsobem proškolení učitelé mohou testovat nové produkty projektu ve výuce na vlastní škole, čímž bude vytvářena rezerva monitorovacích indikátorů nad plánovaný rámec.

#### **VAZBY NA JINÉ PROJEKTY:**

Projekt nemá vazbu na žádný další projekt připravovaný nebo realizovaný žadatelem.

Na začátku projektu bude stanoven přesný časový harmonogram projektu s určitými časovými rezervami, termíny schůzek projektového týmu, nastavení kompetencí a odpovědnosti všech členů projektového týmu. Budou zavedeny jednotné formuláře pro vykazování plnění aktivit projektu. Projektový tým bude tvořen koordinátorem projektu, projektovým a finančním manažerem, ICT technikem a několika učiteli, kteří se budou podílet na tvorbě nových multimediálních programů. Uvedení členové projektového týmu mají zkušenosti z realizace projektů v rámci OP RLZ a většinou mají také pedagogické vzdělání a praxi ve výuce. Kromě toho budou v určitých klíčových aktivitách projektu působit vybraní učitelé ze škol jako lektori, testeři fungování portálu nebo pilotní ověřovatelé nových programů ve výuce. Hlavní úlohu bude mít koordinátor projektu, který bude mít na starost koordinaci aktivit projektu, dodržování stanoveného harmonogramu, kontrolu plnění monitorovacích

indikátorů, řízení rizik a další klíčové procesy. O průběhu realizace projektu bude průběžně informovat vedení společnosti žadatele a ředitele všech zúčastněných škol. Kromě toho bude žadateli a ředitelům předkládat zápisy z porad projektového týmu a výstupy ze skupiny pro řízení rizik projektu. Projektový manažer bude mít zejména zodpovědnost za kontakt s učiteli, kteří budou provádět a vyhodnocovat pilotní testování, uzavírat s nimi DPP, atd. V souladu se zákonem č. 320/2002 Sb. o finanční kontrole bude ustanoven příkazce operace a správce rozpočtu, kteří svým podpisem budou potvrzovat veškeré finanční operace uskutečňované v rámci projektu. Na konci prověří správnost účetnictví projektu audit nezávislé firmy (externí).

### **PODPOROVANÉ AKTIVITY**

Název podporované activity - Využívání ICT ve všeobecně vzdělávacích a odborných předmětech.

Spolupráce institucí počátečního vzdělávání na regionální úrovni s aktéry práce (včetně zahraničních) s možností uplatnění inovativních forem spolupráce.

Zlepšování podmínek pro využívání ICT pro žáky i učitele, a to i mimo vyučování.

#### **4.2.3 SWOT ANALÝZA PROJEKTU**

V této části budeme analyzovat data pomocí SWOT analýzy, a to silné a slabé stránky projektu, které mohou být pro něj specifické. Dále hrozby a příležitosti v dané oblasti, které by mohly do projektu zasáhnout a nějakým způsobem ho ohrozit.

Cílem firmy a jím podávaného projektu je zbavovat se slabých stránek (řešit slabé stránky tak, aby se snížily na minimum) a získávat další silné stránky a udržovat ty stávající.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>- časová úspora ve výuce (názorná ukázka = lepší představitost)</li> <li>- multifunkčnost (fotografie, prezentace, video...)</li> <li>- rozvoj kreativity</li> <li>- inovace ve výuce</li> <li>- dostupnost informací všem (pozornost všech žáků)</li> <li>- zkvalitnění vlastního vzdělávacího procesu (zapojení žáků do výuky a jejich koncentrace)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- náklady na pořízení</li> <li>- náklady na zaškolení (proškolení)</li> <li>- náklady na aktualizaci software</li> <li>- náročnost na vyučující (příprava, zaškolení...)</li> <li>- vyšší očekávání finančního ohodnocení vyučujících</li> <li>- náročnost vyhledávání tvůrců projektů</li> <li>- sociokulturní bariéry v přístupu na internet</li> <li>- finanční nedostupnost potřebného vybavení</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>- vzdělávání studentů v IT (návyk na IT)</li> <li>- realizace tvůrčích nápadů vyučujících</li> <li>- individuální přístup</li> <li>- zkvalitnění výuky</li> <li>- vyšší prestiž školy</li> <li>- profesionalita zaměstnanců</li> <li>- zvýšení otevřenosti a prostupnosti vzdělávacího systému</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mezigenerační rozdíly (odměřený přístup k technologiím ze strany starších učitelů)</li> <li>- únik informací</li> <li>- selhání techniky (výpadky systému...)</li> <li>- tvorba nekvalitních programů</li> <li>- neshody mezi realizačním týmem a uživateli</li> <li>- vybavenost IT žáky</li> <li>- nezájem některých lidí o další vzdělávání</li> </ul>

Tab. č. 7: SWOT analýza

#### 4.2.4 SLEPT ANALÝZA PROJEKTU

Jedná se o analýzu, která umožňuje vyhodnocení případných dopadů změn na projekt, které pocházejí z určitých oblastí dle uvedených faktorů (hledisek):

- sociální
- právní a legislativní
- ekonomické
- politické
- technické.

#### SOCIÁLNÍ FAKTORY

V rámci sociálních faktorů musíme ovšem vzít v potaz i věkovou hranici vyučujících. Zatímco mladší pedagogové se s informační technologií setkávají denně a jejich základy jim byly vštěpeny již při jejich studiu na VŠ, tak naopak u starší věkové kategorie se může projevit nezáměr až odpor k novému studiu, které se týká informačních technologií. V oblasti Jihomoravského kraje je ve školství odhadem 70 % mladších pedagogů, které by dle mého názoru tento projekt uvítali ke zjednodušení metod při výuce.

V České republice byl zaznamenán v posledním desetiletí nízký populační vývoj. Dle Českého statistického úřadu se nejvíce dětí narodilo v roce 1995. Srovnáme-li ČR s evropským průměrem je nutné podotknout, že naše republika zaostává a řadí se mezi země s nejnižší porodností. Současný demografický trend je odsouvání mateřství na pozdější dobu (věk 30 let), což pro školství znamená, že v následujících letech by se měl zvýšit počet přihlášených dětí na první stupeň.

Věková hranice 12 – 15 let (odpovídá 2. stupni základní školy) se již při svém studiu seznamuje s informační technologií, která pro ně na jedné straně obsahuje studium a na straně druhé se pro ně stává výuka zajímavější.

Zaměříme-li se na internetovou gramotnost, pak spadá ČR do průměru, ovšem stále zaostává za Amerikou a Čínou, které jsem v tomto odvětví velmocemi a v těchto zemích se zrodily počátky informačních technologií. Naopak Asie je nejen s informační

gramotností na nejnižší úrovni, neboť těmto zemím se mnohdy nedostává ani základního vzdělání.

Současný životní styl se odvíjí od informačních technologií a komunikačních prostředků.

Z mého pohledu bych řekla k sociálním faktorům to, že je málo pravděpodobné, aby nebyli žáci, na které je projekt zaměřen. Jak bylo řečeno výše očekává se zvýšení počtu narozených dětí, a jak víme, tak základní docházka je povinná. Z tohoto důvodu předpokládám udržitelnost projektu na základě sociálních faktorů.

## **LEGISLATIVNÍ FAKTORY**

Legislativa České republiky definuje, dle kterých zákonů a nařízení se musí ZŠ a SŠ řídit. Vymezuje pojmy a podmínky, dle kterých je ZŠ a SŠ na území České republiky provozováno. Školství se řídí především zákonem č. 561/1994 Sb. o předškolním, základním, středním a vyšším odborném jiném vzdělání v platném znění a vyhláškou č. 73/2005 Sb. o vzdělávání dětí a studentů se speciálními vzdělávacími potřebami a dětí, žáků a studentů mimořádně nadaných v platném znění.

Je třeba upozornit na problematiku autorského práva (autorský zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů), neboť výuka by měla být provázána s internetovým portálem, na který sice bude mít přístup každý obyvatel České republiky, ovšem pouze registrovaným uživatelům se dostane možnosti stážení materiálu, který příslušný pedagog spravoval pro svoji vyučovací hodinu, a na kterém si zároveň budou moci žáci prohlédnout danou vyučovací látku a vypracovat na dané téma domácí úkol. Na druhé straně musíme vyzdvihnout výhodu internetového portálu, neboť i v případě nemoci žáka mu bude poskytnuto požadované vzdělání.

## **EKONOMICKÉ FAKTORY**

Oproti předchozím obdobím se vývoj České republiky i ekonomický růst výrazně zlepšil, což má pozitivní vliv na každý sektor ekonomiky, tudíž i v našem případě na odvětví školství, které ale stále zaostává za Evropským průměrem.

Specifikou ekonomického faktoru je příjem dotací z Evropského sociálního fondu v oblasti rozvoje lidských zdrojů v ČR za období 2007-2013, které výrazně ovlivňují budoucí vývoj školství, neboť právě na základě dotací většina ZŠ a SŠ může provozovat svoji činnost, rozvíjet školní programy a získávat potřebné vybavení pro svůj navrhovaný projekt.

V rámci udržení případně realizovaného projektu můžu definovat udržitelnost jako „zlepšení životní úrovně a blahobytu lidí“ v mezích kapacity při zachování přírodních hodnot pro současné a příští generace. V našem případě se jedná o zlepšení a zjednodušení výuky a upoutání pozornosti studentů s cílem zvýšit gramotnost a vzdělání a přiblížit se vývoji Evropské unie.

Školy jsou závislé na financování z veřejných zdrojů. V tomto případě jsou veřejnými zdroji finanční toky, které do škol posílají jejich zřizovatelé. V současné době jsou to zejména kraje, které dostávají finanční prostředky ze státního rozpočtu přes Ministerstvo školství.

Je všeobecně známo, že dnešní financování školství ze strany státu má velké rezervy. Školy se často potýkají s nedostatkem financí na materiální zabezpečení i realizaci vlastních projektů. Mnohdy je čerpání z ESF jedinou možností, jak tyto projekty uskutečnit. Dle mého názoru je malá pravděpodobnost, že by ESF přestaly podporovat zmíněné projekty, nebo dokonce zanikly. Předpoklad neschválení projektu není ještě důvodem k tomu, aby projekt sám nebyl vypracován a předložen.

Také tento projekt je vypracován na základě výzvy Jihomoravského kraje, programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Tudíž je šance, že pokud bude promyšlený a dobře zpracovaný, může být přijat a následně realizován.

## **POLITICKÉ FAKTORY**

Nestabilní mezinárodně-politická situace, narůstající hrozba teroristických útoků, nebezpečí přírodních katastrof jsou faktory, které negativně ovlivňují politický vývoj.

ČR republika, jako členská země Evropské unie, je vázána jejími zákony a nařízeními. Dále je vázána mezinárodními smlouvami, které ratifikovala.

Ze zmiňovaného vyplývá, že politické faktory jsou spjaty s orgány vykonávajícími správu v EU.

## **TECHNOLOGICKÉ FAKTORY**

Nepostradatelným pomocníkem v oblasti školství jsou informační a komunikační technologie. Mezi nejvýznamnější řadíme bezpochyby internet, díky kterému získáváme informace z celého světa.

Programy vyžadují základní uživatelskou znalost a budeme využívat hlavně Microsoft office, a nebudou potřeba další náklady na informační technologii. K programům bude nutný pouze dataprojektor nebo interaktivní tabule a žákům budou tyto informace k dispozici na výše uvedeném portálu školy.

V oblasti rozvoje technologií není třeba se obávat jakýchkoliv změn. V dnešní době jsou možnosti, jak se danému vývoji průběžně přizpůsobovat, ať už se jedná o techniku nebo technologii. Veškeré vyvinuté programy a související vybavení se budou zaměřovat na funkčnost s probíhajícím vývojem technologií.

### **4.2.5 ÚZEMÍ DOPADU A REALIZACE**

Projekt je realizován na území Jihomoravského kraje pod kódem území CZ064. Místo realizace územního celku je pod číslem CZ0642550973, Brno-střed, Brno-město. Realizované poskytnuté investice budou použity 100 % podílem na území Jihomoravského kraje.

V další části se zabývám jednotlivými fázemi projektu a náklady, které budou vynaloženy v rámci těchto částí.

01	Jihomoravský portál pro výuková multimédia	839 040,-
02	Tvorba multimediálních programů pro výuku	1 688 400,-
03	Pilotní testování nových multimédií ve výuce	583 800,-
04	Reklamní kampaň ve školách JMK na používání	294 872,-
05	Zavedení multimediální výuky do 10 nových škol	147 016,-

Tab. č. 8: Náklady na jednotlivé fáze projektu

## **01 JIHOMORAVSKÝ PORTÁL PRO VÝUKOVÁ MULTIMÉDIA**

### **Portál - přípravné práce - etapa I**

Kompletní koncepce je potřeba pro efektivní fungování portálu. Budou stanoveny základní principy komunikace - student x portál a pedagog x portál. Stanoví se struktura portálu, definují se požadavky na třídění a vyhledávání informací.

### **Portál - programování - etapa II**

Na základě zpracovaných výsledků etapy I přistoupíme k vlastnímu programování portálu. Shromážděná data v databázích se budou poskytovat podle dříve stanovených pravidel žákům na základě jejich výběru nebo výběru vyučujících.

### **Portál - grafické úpravy - etapa III**

Funkční a grafickou část programu je nutné vyvíjet jako celek, vzhledem k předpokládanému využití technologií HTML a PHP. Grafická úprava musí dbát na estetiku, jednoduchost a jednoznačnost prezentování dat (video, fotografie, prezentace, různé dokumenty, metodické materiály a výsledky testů).

### **Portál - statistika - etapa IV**

Poslední programovací etapou portálu bude statistický modul, který umožní on-line předávat data vznikající z postupů žáků a především z úspěšnosti v testech. Součástí tohoto modulu budou i informace o sledovanosti portálu, nejčastěji navštěvované stránky a další obvyklé funkce evidence přístupů.

Zaměříme se také na ochranu portálu proti napadení z otevřené internetové sítě.

### **Portál - testovací provoz - etapa V**

Testovací provoz bude realizován na základě užívání portálu pedagogy na vybraných školách. Úkolem bude ověření základní funkce portálu, poskytování dat a správnost práce s výsledky studentů ve statistickém modulu. Po doladění portálu bude spuštěn interní provoz pro potřeby škol a pedagogů.

### **Portál - ostrý provoz (evaluace) - etapa VI**

V rámci zavedení ostrého provozu budou navíc vkládána data od učitelů. Nákladem aktivity budou osobní náklady ICT techniků a testerů ze škol.



*monitorovací indikátor* - nový produkt - multimediální portál, zprávy o testování, uzavřené obchody o provedení práce s testery.

## **02 TVORBA MULTIMEDIÁLNÍCH PROGRAMŮ PRO VÝUKU**

Při realizaci této aktivity dojde k vytvoření 100 nových multimediálních programů pro výuku na školách. Protože partnery projektu jsou základní školy, bude probíhat pilotní ověřování ve výuce na těchto školách, a proto budou programy zaměřeny na potřeby základních škol. Budou vytvořeny i programy použitelné pro střední školy, ale jen v menší míře. Předpokládá se zpracování programů na témata různých předmětů, která v učebních plánech zabírají průměrně 2 - 5 výukových hodin. Zpracování jednotlivých témat se stanovuje na průměrně 90 hodin práce. Výsledkem je zpracované téma s pokyny pro pedagoga, vlastní multimedium, učební texty pro žáky a testy na ověření načerpaných vědomostí. Náklady na tuto aktivitu budou tvořeny z práce asi 10 členů projektového týmu, a to učitelů ze ZŠ a SŠ.

*monitorovací indikátor* - 100 nových produktů.

## **03 PILOTNÍ TESTOVÁNÍ NOVÝCH MULTIMÉDIÍ VE VÝUCE**

Časový harmonogram tvorby nových multimediálních programů bude plánován tak, aby bylo možné okamžité otestování vytvořeného programu ve výuce. Musí tedy existovat návaznost tvorby programů na témata, která jsou zařazena do učebních plánů po dokončení nového programu. Představy jsou takové, že na vybraných 10 základních školách bude otestováno minimálně 60 různých vytvořených programů alespoň v 1 třídě s průměrem 20 žáků. Dalším cílem je pilotní otestování si 10 programů na středních školách. Náklady na danou aktivitu budou pro učitele, případně externí zájemce o pilotní testování. V plánu je provedení 500 testování a možnost pro ostatní školy v JMK provést dalších 300 pilotních testování ve výuce finančně ohodnocené. Externí učitelé budou vybráni na základě vyplněných dotazníků. Bude tedy provedeno 100 pilotních testování v rámci tvůrců programů a 700 testování v rámci zúčastněných škol.

*monitorovací indikátor* - 90 osob poskytujících služby, 20 000 podpořených žáků, vyplněné hodnotící zprávy.

## **04 REKLAMNÍ KAMPAŇ VE ŠKOLÁCH JMK NA POŽÍVÁNÍ MULTIMÉDIÍ VE VÝUCE**

Tato aktivita bude brána za klíčovou, protože bude mít za úkol seznámit základní a střední školy na území JMK s tím, co jsou to multimédia v dnešní době, a jak je možné efektivně je využívat ve výuce. Dílčí aktivity:

- 1) 15 informačních seminářů pro učitele škol na území JMK,
- 2) tvorba propagačního multimédia o použití multimédií ve vzdělávání,
- 3) vytvoření brožury pro vyučující s informacemi a radami, jak efektivně využívat multimediální programy ve výuce, a také DVD s vytvořeným propagačním multimédiem (ukázky programů, dostupné zdroje o multimédiích, novinkách v oboru a příkladech dobré praxe využití multimédií na školách).

"Multimediální výukový den v naší škole" - cyklus celodenních aktivit na 10 školách (krátká prezentace pro vyučující škol, ukázkový cyklus několika vyučovacími hodinami s pomocí multimédií přímo ve třídách a následná diskuze s žáky).

Náklady se budou týkat lektorů, techniky ICT, vytvoření brožury a dalších reklamních pomůcek.

*monitorovací indikátor* - 180 úspěšně podpořených učitelů a 200 žáků, vytvořené 2 nové produkty, prezenční listiny.

## **05 ZAVEDENÍ MULTIMEDIÁLNÍ VÝUKY DO 10 NOVÝCH ŠKOL**

Po provedeném dotazníkovém šetření a na základě zájmu dotazujících bude do projektu vybráno 10 škol, které mají potřebné vybavení, ale ještě multimediální programy ve výuce nevyužívají. Z každé školy budou vybráni tři učitelé, kteří budou systematicky připravováni pro zavedení multimediální výuky v jejich škole. Nejdříve budou absolvovat 4-denní školení na seznámení se s pojmem multimediální programy, základy práce s nimi a vlastní práce s již vytvořenými multimédii. Žadatel se bude zaměřovat na oblasti postižené hospodářskou recesí a růstem nezaměstnanosti (Blansko, Hodonín, Znojmo) a semináře pořádat přímo v těchto částech JMK. Následně proběhne ukázkový den používání multimédií ve výuce pod vedením lektorů přímo v podmínkách dané školy. Proškolení učitelé budou zapojeni do projektu formou pilotního testování

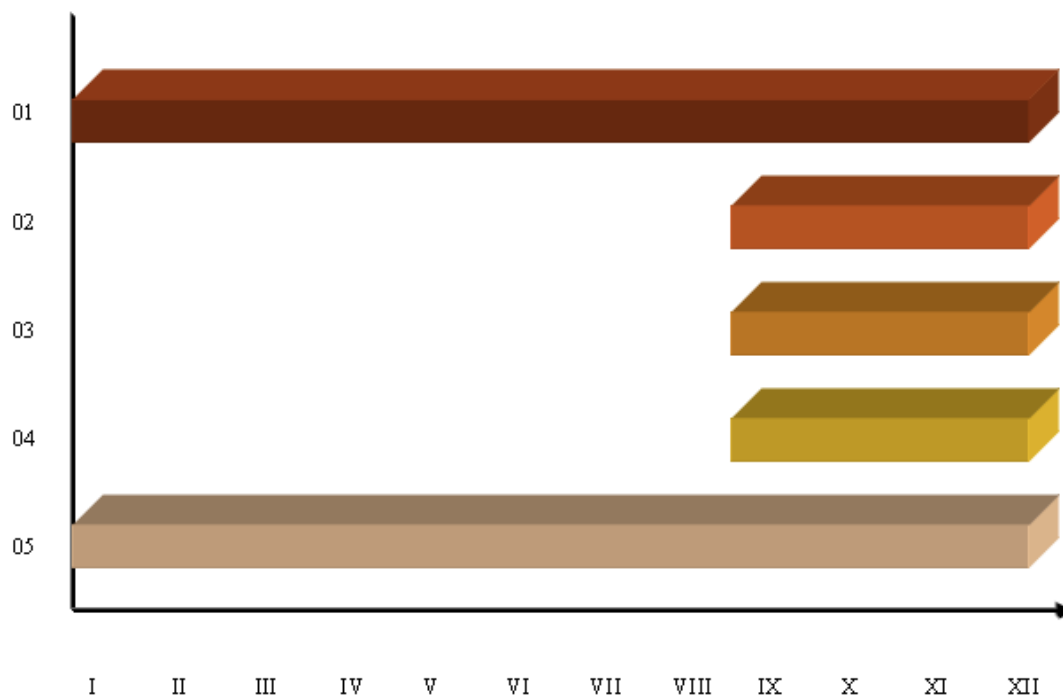
nově vytvořených multimedialních programů na svých školách v posledním školním roce trvání projektu (od 1.9.2013 do 31.5.2014). Náklady aktivity budou na 12 celodenních seminářů pro učitele, 10 ukázkových dnů ve školách, odměny učitelům za pilotní testování, odměny lektorům a nákup materiálů pro lektory.

*monitorovací indikátor* - 30 osob poskytujících služby, 80 úspěšně podpořených osob v dalším vzdělávání, 200 podpořených žáků v ukázkových dnech, 1 000 úspěšně podpořených žáků v pilotním testování, fotodokumentace, podepsané listiny, vydaná osvědčení, vyplněné hodnotící zprávy.

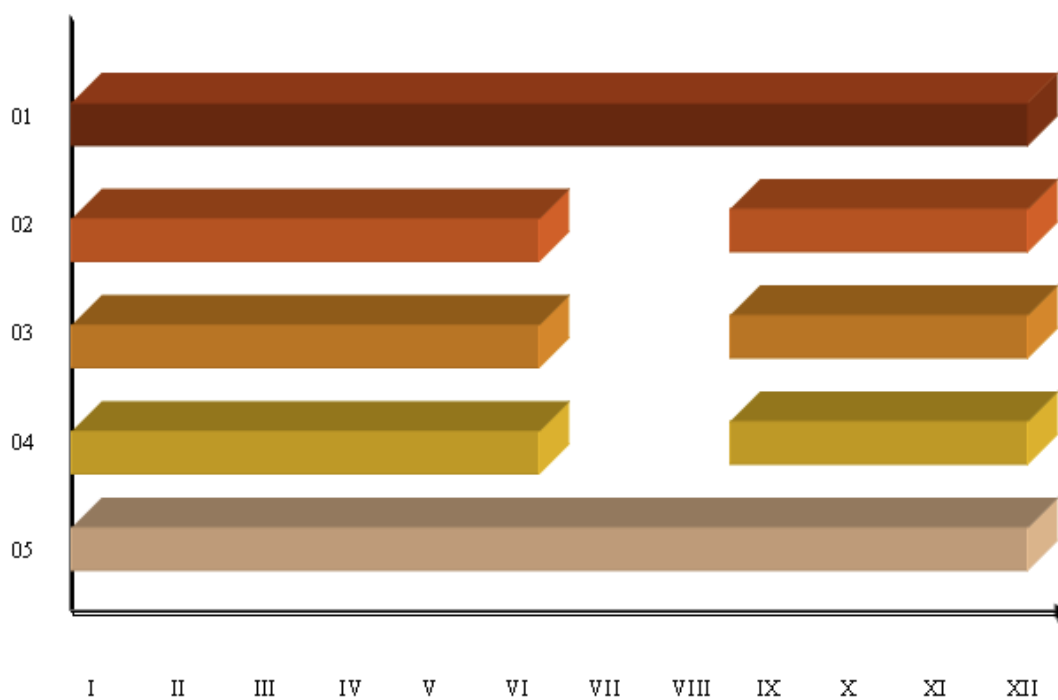
#### **4.2.6 ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU**

Součástí návrhu projektu je samozřejmě i časový harmonogram projektu, který nám z časového hlediska ukáže, jak se budou jednotlivé etapy vyvíjet. Projekt bude realizován v rámci tří let (36 měsíců), kdy se délka každé etapy bude odlišovat (znázorněno na osách "x"). Projekt je rozdělen do 5 hlavních činností v různých obdobích (znázorněno na ose "y"), kterými jsou:

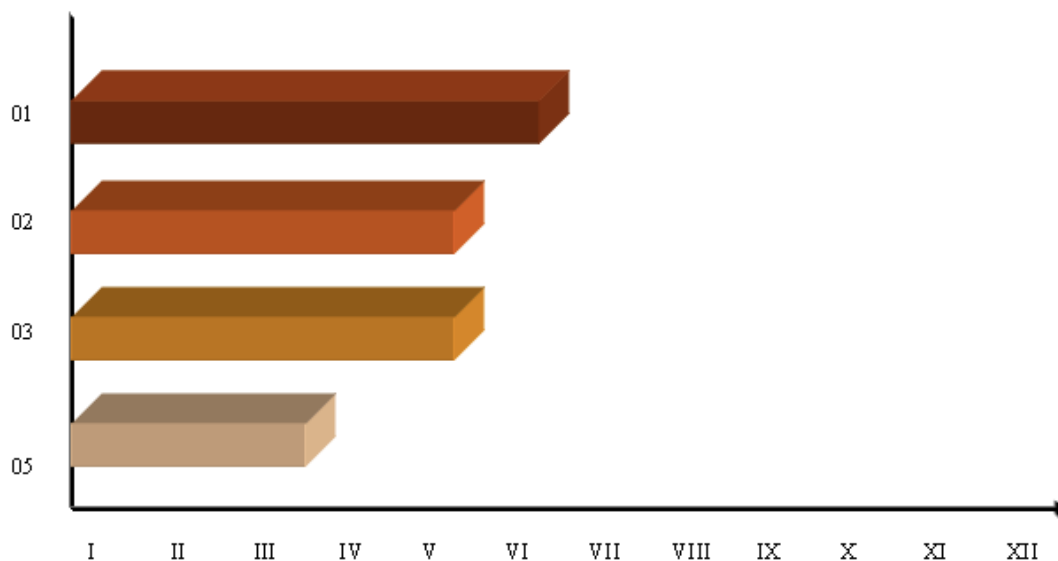
- 01 Jihomoravský portál pro výuková multimédia
- 02 Pilotní testování nových multimédií ve výuce
- 03 Reklamní kampaň ve školách JMK na používání multimédií ve výuce
- 04 Zavedení multimedialní výuky do 10 nových škol
- 05 Tvorba multimedialních produktů pro výuku



Obr. č. 1: Časový harmonogram - rok 2012



Obr. č. 2: Časový harmonogram - rok 2013



Obr. č. 3: Časový harmonogram - rok 2014

Z obrázků jde vidět, že nejvytíženějším rokem bude rok 2013, ve kterém budou činnosti projektu probíhat přes celý rok, kromě prázdnin. V roce 2013 projekt dosáhne vrcholu své realizace ve všech oblastech.

#### **4.2.7 ROZPOČET PROJEKTU**

##### **PRACOVNÍ POZICE**

V první etapě této oblasti se budeme věnovat rozpisu pozic, které budou konfigurovat v činnostech našeho projektu. Popíšeme si jednotlivé pozice, co se týče názvu, typu úvazku a formy smlouvy. V neposlední řadě vysvětlíme činnost, kterou bude jednotlivá pozice vykonávat.

	Název pozice	Úvazek	Forma	Sazba	Σ mzda
001	Koordinátor projektu	40hod./měs.	DPČ	260,-	10 400,-
002	Projektový manažer	44hod./měs.	DPČ	245,-	10 780,-
003	Finanční manažer	40hod./měs.	DPČ	180,-	7 200,-
004	ICT technik č. 1	50 %	Prac. sml		19 200,-
005	Tvůrce nových multimédií pro výuku	34hod./měs.	DPČ	140,-	4 760,-
006	ICT technik č. 2	100hod./měs.	DPP	250,-	25 000,-
007	Tester portálu	60hod./měs.	DPP	140,-	8 400,-
008	Lektor	168hod./měs.	DPP	200,-	33 600,-
009	Tester nových multimediálních programů	50hod./měs.	DPP	140,-	7 000,-

Tab. č. 9: Zainteresovaní členové projektu

## POPIS ÚVAZKU JEDNOTLIVÝCH POZIC

### Manažerské a administrativní:

#### Koordinátor projektu

- zodpovídá za správnost vykazování a kontrolu plnění monitorovacích indikátorů
- průběžně analyzuje realizaci projektu a informuje management žadatele
- zodpovídá za správnost výběrových řízení
- řídí skupinu pro řízení rizik projektu
- řídí pravidelné porady projektového týmu
- zodpovídá za výběr učitelů pro tvorbu nových multimediálních programů
- zodpovídá za správnost a přípravu monitorovacích zpráv projektu
- komunikuje s dodavateli, řediteli škol zapojených do projektu a poskytovatelem podpory
- účastní se na kontrolách projektu
- zodpovídá za správnost zpracování závěrečné zprávy
- zodpovídá za nastavení aktivit pro udržitelnost projektu a následné zpracování výročních zpráv pro poskytovatele

### Projektový manažer

- zodpovídá za dodržování pravidel publicity projektu
- zodpovídá za výběr učitelů pro testování nových produktů ve výuce
- zodpovídá za sumarizaci hodnotících dotazníků testovatelů a zpětnou vazbu k autorům programů
- zodpovídá za věcnou přípravu monitorovacích zpráv
- účastní se pravidelných porad projektového týmu
- zastupuje koordinátora projektu
- vede operativní evidenci projektu

### Finanční manažer

- zodpovídá za dodržování rozpočtu projektu
- zodpovídá za kontrolu a zaúčtování položek
- zpracovává žádosti o platbu
- zpracovává finanční část monitorovacích zpráv všech typů
- zodpovídá za vedení účtu projektu a komunikaci s bankou
- vykonává funkci správce rozpočtu při předběžných kontrolách plateb projektu
- účastní se pravidelných porad projektového týmu
- shromažďuje a eviduje účetní doklady projektu v souladu s podmínkami OP VK
- účastní se na kontrolách projektu

### **Odborné:**

#### ICT technik č. 1

ICT technik bude během prvních 10 měsíců projektu zaměstnán na úvazek 1,0 při programování a doladování nového portálu, po zbytek projektu na úvazek 0,25 pro správu portálu, jeho uživatelů, přístupových hesel, publikování nových programů, zabezpečení a archivaci dat. Účastní se klíčové aktivity č. 01.

- programování nového portálu pro multimédia
- grafická úprava portálu
- tvorba databázových souborů
- zodpovědnost za pilotní testování a testovací provoz portálu
- údržba a správa portálu
- zřizování přístupových hesel uživatelům
- zodpovídá za zabezpečení dat na portálu

### Tvůrce nových multimédií pro výuku

Pracovní náplní každého z 10 zaměstnaných učitelů bude vytvoření 10 nových multimediálních programů pro výuku na dohodnuté téma, jeho pilotní otestování ve výuce a vypracování hodnotícího dotazníku. Účastní se klíčových aktivit č. 02 a č. 03. Předpoklad je 90 hodin na vytvoření nového programu a 5 hodin na přípravu do výuky a zpracování hodnotících dotazníků. Vlastní pilotní testování je součástí výuky a náklady na ně nejsou v projektu zahrnuty.

### ICT technik č. 2

ICT technik č. 2 je odborník na vytváření multimediálních výukových programů, který se bude účastnit klíčové aktivity č. 04 a v jejím rámci bude zodpovědný za vytvoření multimediálního programu, který bude zaměřen obecně na to, co to jsou multimédia, jak se tvoří, kde se využívají a jak je možné je efektivně využívat ve výuce. Program bude součástí informačního DVD, které bude distribuováno do všech ZŠ a SŠ v JMK.

### Tester portálu

Tuto pozici bude zastávat 10 vybraných učitelů se znalostmi problematiky ICT, kteří se budou účastnit testovací fáze tvorby nového multimediálního portálu v klíčové aktivitě č. 01. Hlavními úkoly bude ověřování funkčnosti uživatelských účtů, bezpečnosti uložení dat na portálu, vkládání nových dat, správného fungování elektronických testů pro žáky a statistického vyhodnocování výsledků.

### Lektor

V rámci projektu budou pracovat 4 lektori, kteří se budou účastnit klíčových aktivit č. 04 a č. 05. V klíčové aktivitě č. 04 povedou semináře pro učitele



o multimédiích ve výuce a ukázkové vyučovací hodiny s použitím multimediálních programů na školách a v klíčové aktivitě č. 05 akreditované vzdělávací semináře pro učitele na zpracování některých typů multimediálních souborů (práce s fotografií, videem a zvukovými soubory) a ukázkové dny práce s multimédií ve výuce přímo ve školách. Jeden z lektorů vytvoří informační brožuru a DVD o multimédiích, které se budou distribuovat do všech ZŠ a SŠ v JMK. Celkový úvazek lektorů v projektu bude rozdělen do více let, proto v jednotlivém kalendářním roce nepřekročí hranici 150 hodin, stanovenou jako maximum pro DPP.

#### Tester nových multimediálních programů

Učitelé, pilotně testující nově vytvořené multimediální programy přímo ve vlastní výuce, se budou účastnit klíčové aktivity č. 03. Těchto tzv. testerů bude 70 a každý z nich otestuje dle své aprobační 10 nových programů. Z pilotního testování zpracuje hodnotící protokol, který odevzdá k celkovému vyhodnocení. Počet testerů je uváděn jako průměrné číslo, může jich být menší nebo větší počet (záleží na zaměření nově vytvořených programů a ochotě učitelů s danou aprobační se na testování podílet). Na testování je plánováno 5 hodin na přípravu do výuky a zpracování hodnotících dotazníků. Vlastní pilotní testování je součástí výuky a náklady na ně nejsou v projektu zahrnuty.

## NÁKLADY NA PROJEKT

V této části do tabulky rozpočítáme jednotlivé náklady spojené s našim projektem, kde budou mezihodnoty a celkové hodnoty. Budou uvedeny, jak osobní náklady na pracovníky, tak i náklady na zařízení a služby související s projektem.

Kód	Název nákladu	Jednotka		Cena kusu	Náklad celkem
<b>01</b>	<b>OSOBNÍ NÁKLADY</b>				4 395 268,00
<b>01.01</b>	Platy, odměny z dohod a pojistné				3 456 800,00
<b>01.01.0 1</b>	Výdaje na odborné zaměstnance				2 605 400,00
<b>01.01.0 1.01</b>	Platy	os.*měs. (hod)			576 000,00
<b>01.01.0 1.01.01</b>	ICT technik č. 1	os.*měs.	30,00	19 200,00	576 000,00
<b>01.01.0 1.02</b>	Odměny z dohod (DPČ)	os.*měs. (hod.)			1 332 800,00
<b>01.01.0 1.02.01</b>	Tvůrce nových multimedií pro výuku	os.*měs.	280,00	4 760,00	1 332 800,00
<b>01.01.0 1.03</b>	Odměny z dohod (DPP)	os.*měs. (hod.)			696 600,00
<b>01.01.0 1.03.01</b>	ICT technik č. 2	os.*hod.	100,00	250,00	25 000,00
<b>01.01.0 1.03.02</b>	Tester portálu	os.*hod.	480,00	140,00	67 200,00
<b>01.01.0 1.03.03</b>	Lektor	os.*hod.	572,00	200,00	114 400,00
<b>01.01.0 1.03.04</b>	Tester nových multimediálních programů	os.*hod.	3 500,00	140,00	490 000,00
<b>01.01.0 1.04</b>	Autorské honoráře		0,00	0,00	0,00
<b>01.01.0 2</b>	Výdaje na administrativní zaměstnance				851 400,00
<b>01.01.0 2.01</b>	Platy	os.*měs. (hod.)	0,00	0,00	0,00
<b>01.01.0 2.02</b>	Odměny z dohod	os.*měs. (hod.)			851 400,00
<b>01.01.0 2.02.01</b>	Koordinátor projektu	os.*měs.	30,00	10 400,00	312 000,00
<b>01.01.0 2.02.02.</b>	Projektový manager	os.*měs.	30,00	10 780,00	323 400,00

<b>02</b>					
<b>01.01.0 2.02.03</b>	Finanční manažer	os.*měs.	30,00	7 200,00	216 000,00
<b>01.01.0 2.03</b>	Odměny z dohod (DPP)	os.*měs. (hod.)	0,00	0,00	0,00
<b>01.01.0 2.04</b>	Autorské honoráře		0,00	0,00	0,00
<b>01.02</b>	Sociální pojištění		1,00	690 050,00	690 050,00
<b>01.03</b>	Zdravotní pojištění		1,00	248 418,00	248 418,00
<b>01.04</b>	FKSP		0,00	0,00	0,00
<b>01.05</b>	Jiné povinné výdaje (zákonné pojištění zaměstnanců)		0,00	0,00	0,00
<b>02</b>	<b>CESTOVNÍ NÁHRADY (dle § 152-189 zákona 262/2006 Sb.)</b>				<b>39 523,00</b>
<b>02.01</b>	Služební cesty tuzemské				39 523,00
<b>02.01.0 1</b>	Cestovné (vč. provozu služebního auta)	cesta			34 900,00
<b>02.01.0 1.01</b>	Cestovné os. automobilem - lektori	cesta	23,00	800,00	18 400,00
<b>02.01.0 1.02</b>	Cestovné os. automobilem - lektori	cesta	22,00	750,00	16 500,00
<b>02.01.0 2</b>	Ubytování	os.*den	0,00	0,00	0,00
<b>02.01.0 3</b>	Stravné	os.*den	67,00	69,00	4 623,00
<b>02.01.0 4</b>	Nutné vedlejší výdaje		0,00	0,00	0,00
<b>02.02</b>	Služební cesty zahraniční				0,00
<b>02.02.0 1</b>	Cestovné (vč. provozu služebního auta)	cesta	0,00	0,00	0,00
<b>02.02.0 2</b>	Ubytování	os.*den	0,00	0,00	0,00
<b>02.02.0 3</b>	Stravné	os.*den	0,00	0,00	0,00
<b>02.02.0 4</b>	Ostatní		0,00	0,00	0,00
<b>03</b>	<b>ZAŘÍZENÍ</b>				<b>63 940,00</b>
<b>03.01</b>	Nehmotný majetek do 60 tis. Kč				2 650,00

<b>03.01.0 1</b>	Software	kus			2 650,00
<b>03.01.0 1.01</b>	MS Office 2011	kus	1,00	2 650,00	2 650,00
<b>03.01.0 2</b>	Ostatní		0,00	0,00	0,00
<b>03.02</b>	Dlouhodobý nehmotný majetek				0,00
<b>03.02.0 1</b>	Software		0,00	0,00	0,00
<b>03.02.0 2</b>	Ostatní		0,00	0,00	0,00
<b>03.03</b>	Drobný hmotný majetek	kus			61 290,00
<b>03.03.0 1</b>	Notebook pro lektory	kus	1,00	24 290,00	24 290,00
<b>03.03.0 2</b>	Dataprojektor pro lektory	kus	1,00	25 000,00	25 000,00
<b>03.03.0 3</b>	Nákup DVD	kus	800,00	15,00	12 000,00
<b>03.04</b>	Použitý drobný hmotný majetek	kus	0,00	0,00	0,00
<b>03.05</b>	Nájem zařízení, leasing		0,00	0,00	0,00
<b>03.06</b>	Odpisy	měsíc	0,00	0,00	0,00
<b>03.07</b>	Výdaje na opravy a údržbu	měsíc	0,00	0,00	0,00
<b>03.08</b>	Křížové financování				0,00
<b>03.08.0 1</b>	Investiční část		0,00	0,00	0,00
<b>03.08.0 2</b>	Neinvestiční část		0,00	0,00	0,00
<b>04</b>	<b>MÍSTNÍ KANCELÁŘ</b>				<b>66 000,00</b>
<b>04.01</b>	Spotřební zboží a provozní materiál	měsíc	30,00	700,00	21 000,00
<b>04.02</b>	Telefon, poštovné, fax	měsíc	30,00	1 500,00	45 000,00
<b>04.03</b>	Spotřeba vody, paliv a energie		0,00	0,00	0,00
<b>04.04</b>	Nájemné		0,00	0,00	0,00
<b>05</b>	<b>NÁKUP SLUŽEB</b>				<b>198 800,00</b>
<b>05.01</b>	Publikace/školící materiály/manuály	dokument			182 000,00
<b>05.01.0 1</b>	Tisk brožur o multimédiích a jejich použití ve	kus	1 700,00	100,00	170 000,00

	výuce				
<b>05.01.02</b>	Kopírování a potisk DVD	kus	800,00	15,00	12 000,00
<b>05.02</b>	Odborné služby/Studie a výzkum	služba	0,00	0,00	0,00
<b>05.03</b>	Výdaje na konference/kurzy	konference			16 800,00
<b>05.03.01</b>	Nájmy prostor na semináře	seminář	12,00	1 400,00	16 800,00
<b>05.04</b>	Podpora účastníků (stravné, ubytování)	osoba	0,00	0,00	0,00
<b>05.05</b>	Jiné výdaje		0,00	0,00	0,00
<b>06</b>	<b>STAVEBNÍ ÚPRAVY</b>				0,00
<b>06.01</b>	Drobné stavební úpravy	úpravy	0,00	0,00	0,00
<b>06.02</b>	Stavební úpravy v rámci křížového financování		0,00	0,00	0,00
<b>07</b>	<b>PŘÍMÁ PODPORA</b>				0,00
<b>07.01</b>	Mzdové příspěvky	osoba	0,00	0,00	0,00
<b>07.02</b>	Cestovné, ubytování a stravné	osoba	0,00	0,00	0,00
<b>07.03</b>	Doprovodné aktivity	osoba	0,00	0,00	0,00
<b>08</b>	<b>NÁKLADY VYPLÝVAJÍCÍ PŘÍMO ZE SMLOUVY/ROZHODNUTÍ</b>				190 000,00
<b>08.01</b>	Audit	audit	1,00	110 000,00	110 000,00
<b>08.02</b>	Publicita	soubor aktivit	1,00	80 000,00	80 000,00
<b>08.03</b>	Ostatní		0,00	0,00	0,00
<b>09</b>	<b>CELKOVÉ ZPŮSOBILÉ VÝDAJE</b>				4 953 531,00
<b>09.01</b>	Celkové způsobilé výdaje investiční				0,00
<b>09.02</b>	Celkové způsobilé výdaje neinvestiční				4 953 531,00
<b>10</b>	<b>CELKOVÉ NEZPŮSOBILÉ VÝDAJE</b>				0,00
<b>10.01</b>	Celkové		0,00	0,00	0,00

	nezpůsobilé výdaje investiční				
<b>10.02</b>	Celkové nezpůsobilé výdaje neinvestiční		0,00	0,00	0,00
<b>11</b>	<b>CELKOVÉ VÝDAJE PROJEKTU</b>				4 953 531.00
<b>11.01</b>	Celkem investiční výdaje				0,00
<b>11.02</b>	Celkem neinvestiční výdaje				4 953 531.00
<b>12</b>	<b>PŘÍJMY PROJEKTU CELKEM</b>				0,00
<b>12.01</b>	Příjmy projektu připadající na způsobilé výdaje		0,00	0,00	0,00
<b>12.02</b>	Příjmy projektu připadající na nezpůsobilé výdaje		0,00	0,00	0,00
<b>13</b>	<b>ZDROJE PŘIPADAJÍCÍ NA NEZPŮSOBILÉ VÝDAJE</b>		0,00	0,00	0,00
<b>14</b>	<b>KŘÍŽOVÉ FINANCOVÁNÍ</b>				0,00

Tab. č. 10: Rozvržení nákladů

Jednotlivé aktivity publicity celého projektu jsou blíže rozvedeny v sekci Publicita. Každý z tvůrců nových multimediálních programů má odpracovat 950 hodin, což odpovídá průměrně 33,92 hodin měsíčně. V rozpočtu je zaokrouhlená hodnota 34 hodin měsíčně, což ve skutečnosti odpovídá 952 hodinám.

#### 4.2.8 HORIZONTÁLNÍ TÉMATA

##### Pozitivní dopad

Projekt bude zaměřen zvláště na žáky a učitele základních škol, ale bude mít i dopad na střední školy v JMK. Plošná informační a metodická podpora všech škol, spolu s nabídkou 100 nových programů použitelných pro výuku zdarma, pomůže ke zkvalitnění výuky. Zejména se očekává, že daný typ výuky pomůže menším školám

v obcích zvýšit kvalitu výuky, která má o poznání horší podmínky pro zavádění nových postupů nebo metod do výuky než ve velkých základních školách ve městech.

Základní vybavení pro výuku v rámci multimediálních programů je dostupné cenově pro všechny školy, a proto většímu plošnému dopadu tohoto projektu nic nebrání. Používání multimediálních programů ve výuce pomůže žákům lépe si vizuálně představit probírané učivo, zpestřit jejich výuku. Řada zahraničních studií a průzkumů potvrzuje příznivý vliv používání multimediálních programů ve výuce na zvýšenou pozornost žáků a lepší pochopení učiva.

#### 4.2.9 MONITOROVACÍ INDIKÁTORY

V této kapitole jsou rozebírány monitorovací indikátory, kterých chceme v průběhu projektu dosáhnout do určitého časového horizontu. Čtyři indikátory uvádí požadovanou hodnotu a dobu, do které ho má být dosaženo.

Název indikátoru	Plánovaná hodnota	Datum plán. hodnoty
Počet nově vytvořených produktů	95	29.6.2014
Počet osob zapojených do projektu	240	29.6.2014
Počet podpořených osob	80	30.6.2012
Počet podpořených osob (dětí, žáků)	16 000	29.6.2014

Tab. č. 11: Seznam monitorovacích indikátorů

Tabulka obsahuje uváděné a požadované indikátory, které nyní stručně charakterizujeme:

##### Počet nově vytvořených produktů

Při realizaci projektu vznikne 100 nových multimediálních programů pro výuku, 1 program s informacemi o používání multimédií, 1 informační brožura a 1 nový portál pro školy.

##### Počet osob poskytujících služby

Zapojení osob v projektu: 10 na testování portálu, 10 tvůrců nových programů, 90 učitelů ze základních a středních škol zapojených do testování programů, 180 učitelů

na informačních seminářích o multimédiích, 30 učitelů vzdělávaných v klíčové aktivitě č. 05.

#### Počet podpořených osob

V klíčové aktivitě č. 05 bude cílová skupina 30 učitelů vzdělávána celkem v rámci 4 různých seminářů (v současné době jsou 3 z nich akreditované MŠMT).

#### Počet podpořených osob (děti, žáků)

Pilotní testování bude prováděno v 10 třídách s nejméně 20 žáky. Při 100 plánovaných programech je to 20 000 žáků. V aktivitě č. 04 budou ukázkové hodiny na 10 školách, předpoklad 200 podpořených žáků. Aktivita č. 05 v rámci ukázkových hodin na 10 vybraných školách podpoří dle předpokladu 200 žáků.

### **4.2.10 PUBLICITA**

#### Zvláštní tiskové a mediální zprávy

V průběhu projektu budou zveřejněny 3 tiskové zprávy o konání projektu v denním tisku s krajskou působností nebo odborných časopisech formou článku.

#### Informace účastníkům projektu o spolufinancování projektu z fondů EU na všech dokumentech

Dle Manuálu pro publicitu budou na oficiálních dokumentech používaných v průběhu projektu povinná loga. Loga budou též na všech nových multimediálních programech s uvedením, že produkt vznikl v rámci projektu spolufinancovaného z ESF.



Obr. č. 4: Loga zúčastněných institucí



### Internetové stránky projektu

Projekt bude mít vlastní internetové stránky a po uvedení portálu do provozu budou veškeré nové informace o projektu umístovány přímo tam. Na portál bude mít přístup každý, kdo bude mít zájem dozvědět se něco o multimediálních programech ve výuce.

### Informační akce (konference, semináře, workshopy, veletrhy, výstavy...)

V průběhu realizace projektu budou konány různé semináře, školení a další pomocné činnosti, na kterých budou účastníci informováni o novinkách a průběhu projektu.

Na závěr projektu bude uspořádána konference, která se bude zabývat průběhem projektu a prezentací jeho výstupů a výsledků s dopadem na zavádění multimediálních programů ve výuce.

### Propagační materiály

Připravuje se výroba drobných propagačních předmětů (tužky, bloky), které budou rozdávány účastníkům seminářů a závěrečné konference.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce je realizace projektu s důrazem na jeho úspěšnost a zavedení do všech základních a středních škol v rámci Jihomoravského kraje.

Projekt je prospěšný pro všechny zúčastněné strany. Na jedné straně prospívá škole, neboť snižuje náklady na techniku a odlehčuje státnímu rozpočtu. Velkou výhodou je i to, že takové projekty jsou především dotovány ze zdrojů Evropské Unie pro vzdělávání a rozvoj škol.

Na druhé straně je tento projekt užitečný i pro širokou veřejnost. Veřejností jsou myšleni žáci studující v zúčastněných školách a jejich učitelé. Je pravděpodobné, že žáci budou mít větší zájem o studium, neboť informační technologie nabízejí širokou škálu rozhraní a zobrazení. Technologie usnadňují práci učitelům, kteří se následně mohou pomocí portálu propojit i s ostatními kolegy a zavést do projektu nové nápady a atraktivitu.

Nevýhodu projektu spatřuji v přijetí nových technologií staršími kantory, kteří nechtějí měnit „své zaběhnuté koleje“ neboli své zvyky, a kterým by ovládnutí technologie činilo velké obtíže, jelikož nemají všichni dostatečně znalosti týkající se výpočetní techniky.

Prvotním krokem projektu je návrh, který je realizovatelný. Následně je nutné provést u veřejnosti výzkum, kterým se zjistí zájem na jeho přijetí. Jakmile máme data z výše uvedené studie, vyhodnotíme si výsledky a dle kritérií a vah vyhodnotíme nejlepší variantu, která je na jedné straně méně nákladná, ovšem na druhé straně bude velkým přínosem pro ZŠ a SŠ.

Důležitými prvky projektu jsou: cena, zaměření projektu na cílovou skupinu, dodržení předepsaných pravidel projektu atd..

Aby byl projekt úspěšný, musí na něho dohlížet odborné vedení, které rozumí projektu po všech stránkách, jednak finančních, ekonomických, praktických aj..

Vzhledem k vynaložené práci nad tímto projektem a prospěchů, které tento projekt může přinést, doufám, že bude projekt kladně přijat a v budoucnu hojně využíván.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) SMUTNÝ, P., HÁLEK, I. Základy řízení projektů. 1. vyd.. Brno : Masarykova univerzita, 2008. 88 s. ISBN 978-80-210-4568-6.
- (2) VYTLAČIL, D. Projektové řízení a řízení projektů. 1. vyd.. Praha : nakladatelství ČVUT, 2008. 142 s. ISBN 978-80-01-04001-0.
- (3) PROSTĚJOVSKÁ, Z., Hromada, E. Investiční projekty spolufinancované z prostředků EU. 1. vyd.. Praha, 2007. 60 s. ISBN 978-80-87093-59-7.
- (4) MILTON, D. R. Řízení projektů. 1. vyd.. Praha : Computer Press, 2000. 344 s. ISBN 80-7226-218-1
- (5) ODBOR 72 MINISTERSTVA PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR. Operační program rozvoj lidských zdrojů jako jedna z možností finanční podpory z Evropských sociálních fondů. 1. vyd.. : JAN, 2004. 28 s. ISBN 80-86552-84-5.
- (6) KOLEKTIV AUTORŮ. Řízení projektů podpořených strukturálními fondy EU. 1. vyd.. Praha : IREAS, 2004. 90 s. ISBN 80-86684-11-3.
- (7) MAREK, D., KANTOR, T. Příprava a řízení projektů strukturálních fondů EU. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Brno : Barrister & Principal, 2009. 215 s. ISBN 978-80-87029-56-5.
- (8) DOČKAL, V. Strukturální fondy EU – projektový cyklus a projektové řízení (příručka projektového manažera). 1. vyd.. Brno : Masarykova univerzita, 2007. 140 s. ISBN 978-80-210-4390-9.
- (9) TAUER, V., ZEMÁNKOVÁ, H., ŠUBRTOVÁ, J. Získejte dotace z fondů EU (tvorba žádosti a realizace projektu-metodika, pravidla, návody). 1. vyd.. Brno : Computer Press, 2009. 160 s. ISBN 978-80-251-2649-3.

## SEZNAM POUŽITÝCH ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ

- (1) *Ministerstvo školství a mládeže a tělovýchovy*. 10. září 2010. Dostupné online z <<http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/4-vyzva-jihomoravskeho-kraje-prioritni-osa-1-oblast-podpory-1>>
- (2) *Jihomoravský kraj*. 16. října 2010. Dostupné online z <<http://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=108390&TypeID=2>>

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ESF	Evropský sociální fond
GG	globální grant
ICT	informační a komunikační technologie
IT	informační technologie
JMK	Jihomoravský kraj
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NUTS	Nomenclature of Territorial Units for Statistics; Klasifikace regionálních statistických jednotek
OP	operační program
OP RLZ	operační program Rozvoj lidských zdrojů
OP VK	operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
SF	strukturální fondy
SŠ	střední škola
ZŠ	základní škola

## **SEZNAM TABULEK**

TAB. Č. 1 LOGICKÝ RÁMEC (3).....	31
TAB. Č. 2: POSTUP PŘI TVORBĚ LOGICKÉHO RÁMCE PROJEKTU (3).....	32
TAB. Č. 3: ČTENÍ LOGICKÉHO RÁMCE PROJEKTU (3).....	32
TAB. Č. 5: SOUHRNNÉ INFORMACE PROJEKTU .....	54
TAB. Č. 4: METODA LOGICKÉHO RÁMCE .....	60
TAB. Č 6. : ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI.....	61
TAB. Č. 7: SWOT ANALÝZA.....	67
TAB. Č. 8: NÁKLADY NA JEDNOTLIVÉ FÁZE PROJEKTU .....	71
TAB. Č. 9: ZAINTERESOVANÍ ČLENOVÉ PROJEKTU .....	78
TAB. Č. 10: ROZVRŽENÍ NÁKLADŮ .....	86
TAB. Č. 11: SEZNAM MONITOROVACÍCH INDIKÁTORŮ .....	87

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

OBR. Č. 1: ČASOVÝ HARMONOGRAM - ROK 2012 .....	76
OBR. Č. 2: ČASOVÝ HARMONOGRAM - ROK 2013 .....	76
OBR. Č. 3: ČASOVÝ HARMONOGRAM - ROK 2014 .....	77
OBR. Č. 4: LOGA ZÚČASTNĚNÝCH INSTITUCÍ.....	88

## **SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA Č. 1: VÝPIS Z OBCHODNÍHO REJSTŘÍKU.....	95
PŘÍLOHA Č. 2: ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ.....	97
PŘÍLOHA Č. 3: ZDŮVODNĚNÍ POTŘEBNOSTI .....	98

## **SEZNAM SCHÉMÁT**

SCHÉMA Č. 1 DRUHY KONTROL .....	24
SCHÉMA Č. 2 MOŽNOSTI DOKUMENTŮ JEDNOTLIVÝCH PŘEDMĚTŮ .....	64

# PŘÍLOHY

## V ý p i s

z obchodního rejstříku, vedeného  
Krajským soudem v Brně  
oddíl C, vložka 29907

Datum zápisu:

Obchodní firma:

Sídlo:

Identifikační číslo:

Právní forma:

Předmět podnikání:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software
- výroba, rozmnožování a nahrávání zvukových a zvukově-obrazových záznamů
- pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti

Statutární orgán:

jednatel:

Za společnost podepisuje jednatel a to tak, že k názvu společnosti připojí svůj vlastnoruční podpis a uvede jméno a funkci.

Společníci:

Vklad:

Splaceno:

Obchodní podíl:

Základní kapitál:

----- Správnost tohoto výpisu se potvrzuje -----

Krajský soud v Brně

Číslo výpisu:

Vyhotovil:

Výpis vyhotoven:

Strana: 1/1

Příloha č. 1: Výpis z obchodního rejstříku

## Čestné prohlášení

Žadatel:

Sídlo a IČ žadatele:

Název operačního programu: Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Číslo a název oblasti podpory: 1.1 – Zvyšování kvality ve vzdělávání

Číslo a název globálního grantu: CZ.1.07/1.1.02 – Zvyšování kvality ve vzdělávání v

Jihomoravském kraji

Číslo výzvy: 04

Jsem žadatelem o finanční podporu z Operačního programu vzdělávání pro konkurenceschopnost na projekt „**doplnit název projektu**“ a čestně prohlašuji, že:

- jsem vázán celým obsahem projektové žádosti a všechny informace uvedené v této projektové žádosti a jejich přílohách jsou pravdivé a úplné;
- ke dni podání projektové žádosti mám vypořádané veškeré splatné závazky vůči orgánům státní správy a samosprávy (posečkání s úhradou závazků nebo dohoda o úhradě závazků a její řádné plnění se považují za vypořádané závazky): jedná se o závazky vůči finančnímu úřadu, zdravotním pojišťovnám, České správě sociálního zabezpečení (pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti), Celní správě, Fondu národního majetku ČR, Pozemkovému fondu ČR a státním fondům (Státní fond životního prostředí, Státní fond kultury, Státní fond pro podporu a rozvoj české kinematografie, Státní zemědělský a intervenční fond, Státní fond dopravní infrastruktury, Státní fond rozvoje bydlení) a dále vůči krajům, obcím a svazkům obcí a rovněž i o závazky z jiných projektů financovaných ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti vůči orgánům, které prostředky z těchto fondů poskytují;
- v době podání projektové žádosti, ani v uplynulých třech letech nebyl na majetek organizace prohlášen konkurz, nebylo potvrzeno nucené vyrovnání ani nebyl návrh na prohlášení konkurzu zamítnut pro nedostatek majetku, není proti mně veden výkon rozhodnutí, nejsem v úpadku či v likvidaci dle zákona č. 328/1991 Sb. o konkurzu a vyrovnání,



ve znění pozdějších předpisů, nebo nejsem v úpadku podle zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), ve znění pozdějších předpisů, není proti mně vedena exekuce nebo výkon rozhodnutí nebo nejsem v likvidaci;

- statutární zástupce (statutární zástupci žadatele, pokud z příslušného zákona, statutů organizací apod. vyplývá, že statutárních zástupců je více než jeden) nebyl (nebyli) odsouzen(i) pro trestný čin, jehož skutková podstata souvisí (souvisela) s předmětem činnosti organizace, nebo pro trestný čin hospodářský nebo trestný čin proti majetku;
- předložená projektová žádost je v souladu s příslušnou legislativou ČR a EU v oblasti ochrany hospodářské soutěže, zadávání veřejných zakázek, ochrany a zlepšování životního prostředí a odstraňování nerovnosti a podpory rovnoprávnosti mezi muži a ženami;
- jsem seznámen(a) s charakterem podpory dle de-minimis a podpory dle Českého přechodného rámce;
- souhlasím s uveřejněním výstupů projektu, tam kde je to vhodné, v případě, že tento projekt bude z programu podpořen.

Prohlašuji, že uvedené údaje jsou pravdivé a úplné a jsem si vědom/a právních následků nepravdivého prohlášení, včetně případné odpovědnosti.

Souhlasím se zpracováním osobních údajů v souladu se zákonem 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů, které jsem sdělil za účelem předložení a realizace projektu.

V .....dne.....

.....  
jméno a příjmení statutárního zástupce  
zástupce  
(statutárních zástupců)

.....  
podpis            statutárního  
statutárního  
(statutárních zástupců)

### Zdůvodnění potřeby

Multimediální programy, multimediální výuka a multimedia obecně jsou v posledních letech velice oblíbeným tématem. K jejich rozvoji dochází především díky rozšíření výpočetní techniky, rozvoje multimediálních vlastností mobilních telefonů a rozvojem rychlosti internetu. V poslední době se velice rozvíjí komunikace prostřednictvím videa ([www.youtube.com](http://www.youtube.com)) fotografií ([www.faces.com](http://www.faces.com)) a lidé prostřednictvím těchto médií tvoří, prezentují se a komunikují. Na školách můžeme sledovat obdobný trend, jako ve společnosti. Na jedné straně tyto komunikační prostředky využívají žáci ve volném čase, na druhé straně zařazují multimedia do výuky učitelé s cílem zatraktivnit učení a použít tuto moderní metodu k obohacení hodin. Projevem toho je, že školy kupují multimediální výpočetní techniku, výukové programy a interaktivní tabule. Problém spatřujeme v tom, že tato technika často leží nevyužita z důvodu malého počtu vhodných programů. Mnoho různých programů vzniklo, ale vzhledem k různosti metod a forem práce pedagogů ne vždy naplňují jejich představy o tom co a jakou metodou učit. Druhým významným faktorem je, že programy neumožňují pedagogům kreativně tvořit, ale nechají se jen používat. Portál pro multimedia si klade za cíl vytvořit navenek jednoduchý nástroj k publikování materiálů pro vyučování (video, foto, MP3, PDF, přípravy, učební texty, pracovní listy a testy) a ty volně šířit do škol. Vytvoří tak prostředí, které odpovídá dnešním možnostem i trendům vývoje IT technologií. Pedagogové budou mít možnost vytvářet vlastní multimediální výukové materiály, publikovat je na internetu a využívat v hodinách nebo si je z portálu jenom volně stahovat. Využijeme kreativity těch, kteří chtějí používat a nemají dostatek příležitostí. Často se setkáváme s tím, že se hovoří o multimediální výuce pomocí interaktivních tabulí, ale ne každý si pod těmito pojmy představuje konkrétní obsah. Z toho důvodu považujeme za důležité tyto vyučovací materiály tvořit, publikovat a volně šířit. Jako vhodné vidíme připravit marketingovou informační kampaň, která vysvětlí školám, co jsou to multimedia, jak se tvoří a jaké jsou možnosti portálu. Pro zjištění zájmu o tvorbu, testování a používání multimedií na školách jsme připravili dotazník na webu ([www.istylecz.cz/pro/dotaznik](http://www.istylecz.cz/pro/dotaznik)) a oslovili školy o vyjádření k danému tématu. Výsledky dotazníku nás pozitivně překvapily a jsou publikované na ([www.istylecz.cz/pro/vysledky](http://www.istylecz.cz/pro/vysledky)). Ze 437 oslovených ZŠ a 160 SŠ v termínu odpovědělo 140 škol (asi 25%) a vyjádřilo svůj názor. Většina z nich považuje výuku prostřednictvím multimedií za užitečnou a prospěšnou (116). Více než polovina z nich projevila zájem o spolupráci formou při testování programů (83) a třetina respondentů škol chce spolupracovat při tvorbě programů (38). Školy projevily zájem o to stát se partnery projektu a to nás utvrzuje v přesvědčení, že takový portál bude užitečný a školami využíváný.

V

jednatel