

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Projekt a jeho plán**

**Project and its plan**

Karolína Puchmertlová

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Karolína PUCHMERTLOVÁ**  
Osobní číslo: **K12B0630P**  
Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**  
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**  
Název tématu: **Projekt a jeho plán**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Na základě studia odborné literatury zpracujte základní pojmy a postupy týkající se plánování a řízení projektu.
2. Charakterizujte organizaci - obor podnikání, vnější a vnitřní prostředí, cíle pro nejbližší období.
3. Analyzujte a zhodnoťte záměr projektu.
4. Vypracujte plán projektu a vytížení zdrojů.
5. Navrhněte opatření pro minimalizaci případných rizik projektu.

Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:

- **DOLEŽAL, Jan, MÁCHAL, Pavel, LACKO, Bronislav.** *Projektový management podle IPMA.* Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.
- **DUNCAN, William R. (ed.)** *A Guide to the Project Management Body of Knowledge.* USA: PMI, DA, Upper Darby, 1996. ISBN 1-880410-12-5.
- **SKALICKÝ, Jiří, JERMÁŘ, Milan, SVOBODA, Jaroslav.** *Projektový management a potřebné kompetence.* Plzeň: ZČU, 2010, ISBN 978-80-7043-975-3.
- **SKALICKÝ, Jiří, VOSTRACKÝ, Zdeněk.** *Projektový management.* Plzeň: ZČU, 2003. ISBN 80-7043-237-3.
- **KANTOR, Tomáš, MAREK, Dan.** *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie.* Brno: Barrister&Principál, 2009. ISBN 9788087029565.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jarmila Ircingová, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2015**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2016**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci na téma:

*„Projekt a jeho plán“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za podpory užití pramenů uvedených v přiložené biografii.

V plzni dne .....

Podpis autora:

## **Poděkování**

Touto formou bych ráda poděkovala především mé vedoucí bakalářské práce Ing. Jarmile Ircingové Ph.D. za velmi příjemné jednání a mnoho cenných rad. Poděkování patří také kontaktním osobám Mgr. Karolíně Kousalové a Mgr. Lucii Bilderové za obětovaný čas a všechny poskytnuté informace, které byly velkým přínosem pro obsahovou stránku této práce. Na závěr bych chtěla poděkovat své rodině a to nejen za materiální, ale hlavně za morální podporu a motivaci při vytváření této práce.

## Obsah

Prohlášení.....	3
Poděkování.....	4
Úvod.....	7
1. Organizace podílející se na projektu.....	8
1.1. AFS Mezikulturní programy Česká republika .....	8
1.2. Multikulturní centrum Praha (MKC) .....	9
1.3. INEX-SDA .....	9
2. Xenofobie a rasismus.....	10
Předsudky a stereotypy .....	10
3. Projekt Stereotýpek v nás .....	12
3.1. Projekt .....	12
3.2. Multikulturalismus a multikulturní vzdělávání.....	13
4. Základní parametry projektu.....	15
4.1. Logický rámec projektu .....	16
Logický rámec projektu „Stereotýpek v nás“ .....	18
4.2. Work Breakdown Structure (WBS) .....	20
WBS projektu „Stereotýpek v nás“ .....	22
4.3. Ganttův diagram.....	24
4.3.1. Ganttův diagram projektu „Sterotýpek v nás“ .....	24
4.4. Rozpočet projektu .....	27
Rozpočet projektu „Stereotýpek v nás“ .....	28
4.5. Rizika projektu .....	29
4.5.1. Rizika projektu „Stereotýpek v nás“.....	32
4.5.2. Mapa rizik .....	34
5. Evaluace projektu .....	37

5.1.	Evaluace projektu „Stereotýpek v nás“ .....	37
5.1.1.	Zapojené školy a pedagogičtí pracovníci.....	37
	Uzavřené otázky .....	38
	Otevřené otázky .....	41
5.1.2.	Cizinci přítomni na aktivitách .....	43
	Informace získané z evaluační zprávy .....	43
	Informace získané z rozhovoru se zástupkyní spolku MKC .....	44
6.	Vliv projektu na spolek MKC.....	46
6.1.	Romové .....	46
6.2.	Metodiky vzdělávání .....	48
6.2.1.	Zážitková pedagogika .....	48
6.2.2.	Transkulturní přístup.....	49
6.2.3.	Kritické myšlení.....	50
6.3.	Současné působení MKC .....	51
7.	Návrhy a opatření.....	53
	Závěr .....	55
	Seznam zkratk .....	57
	Seznam obrázků.....	58
	Seznam tabulek .....	59
	Citovaná literatura.....	60
	Seznam příloh .....	63
	Abstrakt.....	70
	Abstract.....	71

## Úvod

Každá z firem, organizací, společností a dalších podobných subjektů se snaží dosahovat svých cílů, a to co nejefektivnějším způsobem. Využívá se několik různých způsobů, jak toho dosáhnout, jedním z nich je projektové plánování. Pomocí projektů a jejich plánování mohou nejrůznější subjekty dle stanovených návodů, rad a doporučení mnohem lépe organizovat své působení. Díky projektovému plánování jsou schopni lépe řídit jednotlivé aktivity, lépe pracovat se zdroji a riziky a dosahovat tak co nejefektivnějších výsledků.

V dnešní době se stále více a více setkáváme s tématem odlišnosti kultur. Žijeme v čím dál více propojeném světě a setkání se zástupci jiných zemí a jiných hodnot je skoro na denním pořádku. Jedním z hlavních aktuálních témat týkajících se soužití s jinými kulturami je téma rasismu a xenofobie. Z důvodu tak aktuálního tématu se tato práce zabývá jedním ze vzdělávacích projektů, jehož hlavním tématem je sledování xenofobie a rasismu a současně i jejich prevence.

Práce sleduje celkem dva cíle. Jedním z nich je v kontextu projektového managementu přiblížit a rozebrat projekt „Stereotýpek v nás – Interkulturním vzděláváním a prožitkem k toleranci“, který probíhal v letech 2010 – 2013. Práce je rozdělena na teoretickou část vysvětlující základní pojmy projektového plánování a na praktickou část, která názorně dokresluje teoretické znalosti. Na úvod práce budou představeny jednotlivé organizace a spolek podílející se na přípravách projektu. Následuje představení projektu a jeho rozbor. V rámci rozboru bude vytvořen logický rámec projektu, WBS rozpad projektu, Ganttův diagram a v neposlední řadě rozbor rizik projektu a jeho evaluace.

Druhým z cílů práce je zjištění vlivu projektu na jeho účastníky – od školitelů přes pedagogické pracovníky až po žáky přítomných na připravovaných aktivitách. A na základě zjištěného dopadu projektu dále představit současné působení spolku Multikulturní centrum Praha. Společně s tématy, kterými se aktuálně spolek zabývá, budou v této části vysvětleny i jednotlivé metodiky, které byly použity k realizaci projektu.

Práce bude zakončena kapitolou návrhů a doporučení, která má za cíl navrhnout několik zlepšení pro další realizace podobných projektů.



## **1. Organizace podílející se na projektu**

Projekt „Stereotýpek v nás – Interkulturním vzděláváním a prožitkem k toleranci“ (dále jen „Stereotýpek v nás“) byl zastřešován především třemi subjekty: spolek Multikulturní Centrum Praha (dále jen MKC), AFS Mezikulturní programy Česká republika (dále jen AFS) a INEX Sdružení dobrovolných aktivit (dále jen INEX-SDA). V následujících kapitolách bude popsáno působení každé z nich.

### **1.1. AFS Mezikulturní programy Česká republika**

AFS je celosvětová, dobrovolnická nezisková organizace, která nabízí možnosti rozšíření znalostí a povědomí všech věkových kategorií o interkulturním vzdělávání<sup>1</sup> s cílem pomáhat rozvíjet vlastnosti interkulturního vzdělávání, získávání znalostí a vědomostí a vytváření a osvojování postojů, potřebných pro harmonické fungování v dnešním multikulturně propojeném světě. [18]

AFS vzniklo na začátku 20. století jako záchranná dobrovolnická organizace pomáhající na bitevních polích během první a druhé světové války. Postupem času se proměnila v organizaci, která se snaží dosáhnout mezinárodního míru právě tím, že bude poskytovat možnost jednotlivým kulturám se navzájem poznat a pochopit. V dnešní době je AFS rozšířeno již do 110 zemí světa a zastřešuje přibližně 43 000 spolupracovníků a dobrovolníků. [18]

Vzdělávací princip AFS je založený především na kombinaci zkušenostního učení a vzdělávací podpory jejich dobrovolníků a spolupracovníků. Nejdůležitější složkou v celé organizaci jsou právě dobrovolníci, kteří jsou považováni za hnací sílu organizace. Bez dobrovolníků by nebylo možné, aby organizace AFS fungovala a dále se rozvíjela. [18]

AFS nabízí možnost spolupráce, jak již bylo řečeno, všem věkovým kategoriím, a to prostřednictvím třech rolí: role zahraničního výměnného studenta, hostitelské rodiny<sup>2</sup> a role dobrovolníka, který pomáhá k dosažení cíle AFS a zprostředkovává interkulturní vzdělávání jako takové. [18]

---

<sup>1</sup> Interkulturní vzdělávání – proces poznávání své vlastní kulturní identity a porozumění odlišným kulturám

<sup>2</sup> Hostitelská rodina – rodina, do které je zahraniční student umístěn

## **1.2. Multikulturní centrum Praha (MKC)**

MKC je na rozdíl od dobrovolnické organizace AFS spolkem, který zastává podobné, ne-li stejné názory jako AFS. Zabývá se hlavně otázkami týkajícími se společného soužití jednotlivých kultur jak na území České republiky, tak v dalších částech světa. [17]

Od svého založení v roce 1999 se spolek neustále rozvíjí a snaží se připravovat nejružnější vzdělávací, kulturní a informační aktivity pro širokou veřejnost. MKC se soustředí hlavně na organizaci dílen, kurzů a mezinárodních seminářů, diskuzí, filmových a literárních večerů či multikulturního knihovnictví. V současné době se zaměřuje hlavně na téma xenofobie a snaží se veřejnost seznamovat s reálnými fakty a vyvracet nesmyslné stereotypy. [17]

## **1.3. INEX-SDA**

INEX-SDA je neziskovou nevládní organizací, která působí již od roku 1991 a zabývá se podobnými tématy jako dvě předešlé organizace: mezinárodní dobrovolnictví a interkulturním vzděláváním. Snaží se prostřednictvím dobrovolnických projektů, programů a nejružnějších kampaní podporovat toleranci v otevřené společnosti, a to nejen na území České republiky, ale i v zahraničí. [16]

Stejně jako výše uvedené organizace se snaží o probuzení tolerance a pochopení mezi jednotlivými národy, kulturami, zvyklostmi, společnostmi. Učí lidi respektu vůči kulturním odlišnostem a učí je vzájemné toleranci a porozumění. Snaží se toho dosahovat velmi atraktivními a interaktivními způsoby, které nemají za cíl přímý finanční benefit. [16]

INEX-SDA se zabývá především organizací workcampů<sup>3</sup>, které jsou spojené s tématy ekologie, práce se seniory či dětmi a mládeží, v neposlední řadě pak i renovací památek nebo kulturního rozvoje. Snaží se předávat své zkušenosti a znalosti o globálních rozvojových tématech, interkulturním vzděláváním a aktivním občanstvím prostřednictvím pestrých školeních. [16]

---

<sup>3</sup> Workcamp – několika týdenní dobrovolnický projekt

## 2. Xenofobie a rasismus

Hlavním tématem projektu „Stereotýpek v nás“ byla především prevence xenofobie a rasismu na středních školách. Co tyto dva pojmy znamenají, je vysvětleno níže.

Pojem **xenofobie** znamená strach z něčeho či někoho neznámého, kdo přichází z cizího prostředí. V budoucnu se může stát základem pro nenávistné ideologie jakou je například rasismus, ale také například šovinismus, nacionalismus či fašismus. Xenofobie se utváří především v dobách ekonomické či politické nestability. Podnětem může být i jen složitá situace plná velkých změn. [13]

Rasismem lze označit intoleranci, nesnášenlivost a odmítání skupiny nebo samotnou vírou v existenci ras. Jedná se o ideologii vycházející z xenofobie. Je předpokládána jak duševní, tak fyzická nerovnost mezi lidskými rasami vycházející ze základů a odlišností mezi historií a kulturou lidstva jako takového. V takové ideologii se pracuje hlavně s označeními „vyšší“ a „nižší“ rasy, tedy s rasami, které jsou sobě nadřazené a podřazené.[26]

### Předsudky a stereotypy

Jak již název „Stereotýpek v nás“ může napovídat, tento projekt se zabývá především problematikou spojené se stereotypy a předsudky. Pro následné lepší pochopení, jsou tyto dva pojmy dále vysvětleny.

**Předsudek** můžeme definovat jako názor o něčem či o někom, který máme ještě dříve, než jsme si mohli utvořit názor vlastní. Jsou to názory a postoje, které máme všichni, a které bychom se neměli snažit tajit, či schovávat, ale právě naopak. Měli bychom si je uvědomovat a snažit se s nimi dále pracovat. [26]

**Stereotyp** se dá chápat jako ustálený názor nebo postoj, který vznikl jako zobecnění skutečnosti (v některých případech i pověry či zastaralé informace) na celou skupinu lidí, tedy na skupiny jedné rasy, jednoho etnika, jedné barvy vlasů, chudých či bohatých a tak podobně. Jeden z hlavních problémů stereotypu je, že na rozdíl od předsudku je velmi složité ho nějakým způsobem měnit, či překonávat. [26]

V rámci projektu je stereotyp definován takto: „Stereotyp je navyklý způsob uvažování, který zjednodušuje realitu a přiřazuje všem členům skupiny jednotnou charakteristiku bez ohledu na individuální vlastnosti jednotlivých členů skupiny. Často je to uzavřený

neměnný postoj, který bývá převzatý (z rodiny, školy, médií) a neopírá se o vlastní zkušenost. „ [2]

### 3. Projekt Stereotýpek v nás

Projekt byl řízen různými subjekty zabývající se tématy jinakosti, tolerance, respektu k odlišnostem, kritického myšlení nad informacemi získanými z médií či interkulturního vzdělávání, stereotypů, generalizací<sup>4</sup>, kulturních odlišností atd. Spolupráce těchto organizací měla za cíl zvýšení povědomí o existenci xenofobie a rasismu na odborných středních školách a rozšíření znalostí z oblasti jejich prevence. [9]

Aby bylo možné s textem dále pracovat, je nutné hned v úvodu přiblížit několik důležitých pojmů týkajících se daného typu projektu.

#### 3.1. Projekt

Definicí pojmu projekt existuje hned několik, ale všechny se shodují na několika základních kritériích: omezenost a unikátnost. Projektem můžeme označit určité pracovní úsilí omezené časem. Toto úsilí by mělo vést k vytvoření unikátního produktu, služby nebo nějaké organizační změny. [24]

Důležitá je především informace o tom, že projekt je nějaká dočasná činnost, která má jasně stanovený jak svůj počátek, tak svůj konec. Liší se od činností, které byly uskutečněny v minulosti. Mělo by se jednat o novou situaci řešenou originálním způsobem, zaručující realizaci jedinečného obsahu a rozsahu práce přinášející značná rizika a nejistotu. [24]

Jak tvrdí Doležal ve své knize, všechny projekty organizované v dnešní době jsou velmi silně ovlivněny jak časem, tak zdroji. Uvádí, že je dnešní doba časem natolik ovlivněná, že vše, co se dnes vytvoří, již mělo být vytvořeno den předcházející. Klade proto velký důraz právě na prevenci a pečlivou přípravu. [5]

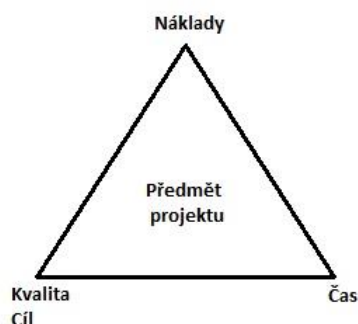
Velmi důležitou částí jakéhokoliv projektu je tzv. **trojimperativ** projektu, který řeší tři dimenze projektu: rozsah, čas a náklady. Na Obrázek č. 1 – Trojimperativ projektu je zobrazen trojimperativ pomocí trojúhelníku, jehož vrcholy jsou právě jednotlivé dimenze projektu. Díky tomuto trojúhelníkovému tvaru můžeme lépe vidět nedomyslitelnou propojenost a návaznost jednotlivých dimenzí. Můžeme si to vysvětlit na příkladu zvýšení kvality (tedy rozsahu) produktu v rámci daného projektu. Pokud budeme požadovat zvýšení kvality, zcela jistě se takový projekt podstatně zdraží a je velmi pravděpodobné,

---

<sup>4</sup> Generalizace = zobecnění – vlastnosti malé skupiny jsou přisouzeny skupině větší

že i čas potřebný na dokončení produktu se prodlouží, což může znamenat velké riziko a problémy. A naopak v případě nutnosti snížených nákladů se budeme muset spokojit s jiným, ve většině případů, levnějším řešením. [24]

Obrázek č. 1 – Trojimperativ projektu



Zdroj: [25]

### 3.2. Multikulturalismus a multikulturní vzdělávání

Od dob, kdy bylo možné cestovat, se naše kultury neustále prolínají. V dnešním světě je již ve většině států obvyklé, že na jednom území, v jednom státě, žije několik odlišných kultur pohromadě. Myšlenkou multikulturalismu je právě sjednocení těchto kultur, aby vedle sebe mohly fungovat v míru, toleranci a porozumění. Snaží se jednotlivým kulturám a jejich rozdílům porozumět, pochopit je a pomoci tak v jejich sjednocování a toleranci. [21]

Každý z nás přijde na svět již jako součást nějaké kultury. V jejím kodexu a myšlence je vychováván až do dospělého věku, kdy je schopen si na svou kulturu udělat vlastní názor. Ovšem je pravdou, že většina jedinců, žijící a vyrůstající v jedné skupině, budou svou skupinu vždy upřednostňovat nad ostatními a budou mít tendenci ji posuzovat pozitivněji než ostatní kultury či národnosti. Myšlenka vlastní identity, součást jedné národnosti, jedné kultury, následující specifický etický kodex představují základní elementy pro určení naší etnické identity, kterou je velmi složité nějakým způsobem měnit. Tento fakt ovšem ztěžuje dosažení cíle multikulturalismu, společného sjednocení a porozumění a je nezbytné se o tématu multikulturalismus neustále vzdělávat a vědomosti a zkušenosti předávat dál. [21]

Snaha vzdělávat se v multikulturalismu je v posledních letech stále aktuálnější. V mnoha městech a zemích, kde se ještě globalizace a prolínání kultur zcela neprojevovalo, převažuje myšlenka národní většiny – dominantní etnická skupina, která není připravená a ani ochotná přijímat nové etnické skupiny. Ovšem v dnešním kulturně propojeném světě, je jen otázkou času, než budou muset takovému problému, jako je přijímání nových etnických skupin, čelit a budou nuceni danou situaci řešit. A právě v takové situaci může být velmi přínosná vzdělanost lidí v ostatních kulturách, jejich rozdílech a schopnost lépe chápat a řešit nastalé kulturní problémy. [21]

#### 4. Základní parametry projektu

Společným cílem subjektů organizujících projekt byla prevence xenofobie a rasismu mezi žáky SOŠ a SOU prostřednictvím zážitkových metod. Myšlenkou projektu bylo, že jednotlivé kultury jsou odlišné ve spoustě aspektů ať už v dobrém či špatném světle, ovšem nemělo by se tvrdit, že existují kultury dobré a špatné, nicméně kultury rozdílné. A Právě pro správné fungování a soužití, je třeba se o těchto rozdílech vzdělávat a učit se toleranci a porozumění. [9]

Projekt byl naplánován v rozmezí let 2010 - 2013 a jeho cílem byla prevence xenofobie a rasismu na Středních odborných školách (dále jen SOŠ) a Středních odborných učilištích (dále jen SOU). Cíle bylo dosaženo prostřednictvím interaktivních a zážitkových metod. Projekt byl rozvržen do 5 vybraných krajů České republiky, a to konkrétně: kraj Středočeský, Jihočeský, Plzeňský, Karlovarský a Královehradecký. Hlavní předností těchto vzdělávacích aktivit byla přímá přítomnost zahraničních studentů či cizinců na probíhajících aktivitách, kurzech, školeních atd. [1]

Pro dosažení stanovených cílů bylo definováno několik druhů vzdělávacích aktivit:

- ❖ interkulturní seminář,
- ❖ cyklus interkulturních dílen,
- ❖ prožitkový víkend,
- ❖ Mini Workcamp. [1]

V rámci jednotlivých vzdělávacích programů měli účastníci možnost poznat, jaké mají oni sami postoje k probíranému tématu a jaké mají názory na dané téma, jak oni sami přistupují ke kulturním odlišnostem a soužití ve společnosti několika kultur a v neposlední řadě si mohli zvýšit individuální kompetence v poznávání sebe sama a dnešního kulturně propojeného okolí. [1]

Dalším důležitým programem projektu byly semináře určené pro pedagogické pracovníky, kde měli účastníci možnost osvojit si některé využívané metodiky pro výuku mezikulturně zaměřených témat. Seznámili se s praktickými metodikami interkulturního vzdělávání a mohli sami vyzkoušet své nabyté vědomosti a zkušenosti prostřednictvím seminářů a prezentací na dané téma ve svém pracovním prostředí. [1]

Pro průběžné sledování aktuální situace projektu byl využíván internetový portál označený jako **Infoportál**, který sloužil mimo jiné také k navrhování změn, doporučení



a obsahoval veškeré výstupy projektu a databáze jednotlivých školitelů. Dalším využívaným fórem byla Facebooková stránka „Stereotýpek v nás“, kde byly zájemci průběžně informováni o průběhu projektu a o jeho dalších možnostech. Prostřednictvím této sociální sítě byly také zveřejňovány přihlášky do projektu a další důležité informace o programech. [19]

#### **4.1. Logický rámec projektu**

Tzv. logický rámec je jednoduše řečeno jiná forma definice projektu. Namísto textu popisující daný projekt, je logický rámec řešený pomocí jasně definované tabulky. Rozdíl od psaného popisu projektu a zároveň jeho největší výhoda je fakt, že tabulka logického rámce je členěná na jednotlivé části, které jsou vzájemně logicky propojeny a provázány. [24]

Logický rámec je uveden stručnými informacemi o projektu, které následuje konkrétní logická matice zpracovaná na základě údajů o projektu. Tato matice má celkem čtyři sloupce. V prvním sloupci matice je uveden záměr projektu, cíl projektu, postupné cíle ve formě dílčích výstupů a jednotlivé projektové aktivity nezbytné k jeho realizaci. Druhý sloupec obsahuje indikátory dosažení stanovených cílů a realizování výstupů. Často se uvádí také jednotlivé zdroje potřebné pro realizaci aktivit. Třetí sloupec nám slouží k ověření, uvádí se zde zdroje pro ověření plnění a současně i termíny plnění jednotlivých aktivit. V posledním čtvrtém sloupci se zmiňují předpoklady pro plnění, což jsou ve skutečnosti převrácená rizika projektu. [24]

Základ logického rámce podle popsaných sloupců výše, můžeme sestavovat dle následující tabulky:

Tabulka č. 1 – Základ tabulky logického rámce

Záměr (strategický cíl)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Nevyplňuje se
Cíl projektu	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Výstupy (konkrétní výstupy)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Aktivity (klíčové činnosti)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Nevyplňuje se	Nevyplňuje se	Nevyplňuje se	Předběžné podmínky

Zdroj: [24]

Jak již bylo řečeno, v logickém rámci existují mezi jednotlivými položkami logické vazby. Tyto vazby probíhají ve dvou směrech – vertikálním ve směru shora dolů a zdola nahoru a horizontálním podle jednotlivých úrovní. Ve vertikálním směru shora dolů zobrazuje matice hierarchické vazby mezi strategickým cílem projektu, jeho postupnými cíli, výsledky projektu, výstupy a činnostmi, které je nutné v projektu provést. V druhém uvedeném vertikálním směru, tedy zdola nahoru se zobrazuje vztah příčin a následků – jednotlivé aktivity vedoucí ke splnění záměru projektu. [24]

V horizontálním směru jsou k jednotlivým úrovním přiřazovány objektivně ověřitelné ukazatele, zdroje, předpoklady a rizika a to ve směru zleva doprava. Výše popsanou logiku popisují autoři Skalický, Jermář a Svoboda ve své knize Projektový management a potřebné kompetence (začínáme vpravo dole tabulky):

*„Když budou splněny předpoklady pro projekt – tak můžeme provést aktivity s potřebnými zdroji a v uvedených termínech a také s uvažováním uvedených rizik. Když je splněno vše v tomto řádku – tak splníme výstupy projektu. Toto je třeba ověřit a také v souvislosti s výstupy projektu je třeba uvažovat uvedená rizika. Když je splněno vše v tomto řádku, ...“ [24, str. 113]*

## Logický rámec projektu „Stereotýpek v nás“

Pro přehlednější orientaci v cílech a myšlence projektu byl vytvořen logický rámec projektu „Stereotýpek v nás“. Jeho kompletní verze vytvořena autorkou práce je uvedena v přílohách. (*Příloha č. 1*)

Tabulka č. 2 – Logický rámec projektu (zkrácený)

	Projektové cíle a činnosti	Indikátory jejich dosažení	Prostředky ověření metriky	Předpoklady
<b>Účel</b>	Prevence xenofobie a rasismu na středních odborných školách a učilištích	Rozšíření povědomí o xenofobii a rasismu a jeho prevence	Závěrečná evaluace, dotazníky	
<b>Cíl</b>	Uskutečnění vzdělávacích aktivit na školách SOŠ a SOU	Vzdělávací aktivity uskutečněny	Zpracovaná data a dokumenty	Správné pochopení představovaného tématu, pozitivní vliv na účastníky
<b>Výstupy</b>	1. Vytvoření vzdělávacího programu 2. Realizace vzdělávacích aktivit 3. Školení pedagogických pracovníků 4. Zvýšení informovanosti	1. Dopad metodik na žáky SOŠ a SOU a pedagogické pracovníky 2. Dopad metodiky prožitkových aktivit	Analýza volně přístupných dokumentů a dat (internet), rozhovory, pozorování, dotazníky Evaluční zpráva Stereotýpek v nás	1. Dostatek zájemců 2. Volné školící prostory 3. Časové možnosti multiplikátorů, školitelů 4. Zájem o vzdělání
<b>Aktivity</b>	1. Domluva spolupráce 2. Vytvoření metodiky programů 3. Organizace vzdělávacích aktivit 4. Reklama, PR, publikace 5. Přihlašování se do projektu	• Finanční zdroje (cca 12 mil.) • Informační zdroje • Lidské zdroje • Prostorové zázemí • Školitelé • Školící vybavení	1. 1 měsíc 2. 3 měsíce 3. 2 měsíce 4. 3 měsíce 5. 1 měsíc 6. 4 měsíce 7. 1 měsíc	1. Ochota, zájem 2. Dostatečná odborná literatura, zdroje 4. Finanční prostředky 5. Přihlašování do projektu zahájeno
				Dostatek finančních zdrojů

*Zdroj: vlastní pracování, 2015*

Záměrem rozebíraného projektu je **Prevence xenofobie a rasismu mezi žáky SOŠ a SOU** a takového záměru bude dosaženo, pokud bude dosaženo stanoveného cíle, kterým je samotné **uskutečnění vzdělávacích aktivit na školách SOŠ a SOU** – poskytnutí možnosti zúčastnit se vzdělávacích aktivit, dílen, školení a prezentací zabývajících se tématem interkulturního vzdělávání a prevence xenofobie a rasismu. Tohoto stanoveného cíle bude dosaženo, pokud budou splněny všechny definované výstupy, které mu předchází:

- ❖ vytvoření nového vzdělávacího programu multikulturní výchovy s využitím a zapojením cizinců žijících v ČR do výuky,

- ❖ realizace tohoto vzdělávacího programu na SOŠ a aktivizace žáků SOŠ pro zapojení do dobrovolnických aktivit a propagace mezinárodního dobrovolnictví jako účinného nástroje boje proti rasismu,
- ❖ zvyšování kapacit multiplikátorů<sup>5</sup> multikulturní výchovy prostřednictvím školení multiplikátorů,
- ❖ zvýšení informovanosti žáků, rodičů a pracovníků škol a organizací působících v oblasti vzdělávání a volného času dětí a mládeže o různých tématech spojených s multikulturní výchovou. [1]

Pro dosažení stanovených výstupů je nezbytné provedení jednotlivých aktivit, které zajistí realizovatelnost projektu. Tyto aktivity jsou uvedené jednotlivě v tabulce logického rámce. Pro jejich správné uskutečnění jsou uvedené i nezbytné zdroje, ze kterých vybírám tyto tři jako ukázkové: **databáze škol a pedagogických pracovníků, literatura týkající se interkulturního vzdělávání a vyškolení multiplikátoři.**

Hlavním prostředkem ověření celého projektu je **závěrečná evaluace**, která je součástí plánu projektu. Tato evaluační zpráva je vypracována na základě dat, která byla sbírána pomocí dotazníků, rozhovorů a dokumentů volně přístupných.

V tabulce logického rámce máme také zobrazeny předpoklady pro všechny části rámce, tzn. předpoklady pro úspěšné dosažení jednotlivých bodů logického rámce. Předpokladem pro celý projekt a přímým předpokladem pro aktivity projektu je **dostatek finančních zdrojů**. Předpokladem pro úspěšný průběh stanovených výstupů jsou například: shodnutí se organizací na stanovené spolupráci a rozdělení kompetencí, dostatečná odborná literatura zabývající se tématem kultur, interkulturního vzdělávání a metodiky vzdělávání a v neposlední řadě také například ochota a zájem škol, pedagogických pracovníků, žáků a ostatních zájemců. Předpoklady pro dosažení cíle projektu jsou následující: dostatek zájemců o projekt, volné školící místnosti a možnosti stravování pro víkendové a zážitkové kurzy nebo například časové možnosti multiplikátorů. Posledním, asi nejdůležitějším předpokladem, je předpoklad pro dosažení celkového záměru projektu a tím je: **Správné pochopení představovaného tématu.**

---

<sup>5</sup> Multiplikátor – školený pedagogický pracovník

## 4.2. Work Breakdown Structure (WBS)

Každý projekt, který je řízen systémovým přístupem, můžeme rozdělit na dvě části: projektový produkt (odpovídá na otázku – CO se požaduje?) a projektové řízení (odpovídá na otázku – JAK toho dosáhneme?). Na základě tohoto rozdělení se pak projekt rozkládá („rozpadá“) na několik menších částí, které napomáhají tomu, aby se při přípravě a řízení projektu na žádnou část nezapomnělo a se všemi efektivně pracovalo: Struktura projektového produktu (Product Breakdown Structure, dále jen PBS) a Struktura projektového díla (Work Breakdown Structure, dále jen WBS). [24]

V rámci této práce a rozboru vybraného projektu, bude dále vytvořen rozpad právě projektového díla, tedy WBS.

Jak již bylo zmíněno, u každého projektu je třeba zodpovědět dvě hlavní otázky: CO se snažíme vyrobit, vytvořit, dodat a JAK splníme jeho zadané cíle. Až po zodpovězení první otázky, můžeme přistoupit k rozčleňování projektu na jeho pracovní části. WBS je tedy kombinovanou strukturou produktu či služby s navazující strukturou pracovních činností. Rozpad projektu na projektové práce se skládá z opakované činnosti dělení větších celků na menší a ty na stále menší a menší. Strukturní plán by měl plnit svůj daný účel, tzn. – jeho součástí musí být všechny dodávky a činnosti, které zajistí úspěšnou realizaci projektu, ale zároveň neobsahuje informace navíc, které nejsou potřeba. [24]

Vytvořená WBS projektu nám říká, CO je třeba udělat a na čem je třeba pracovat, aby bylo dosaženo požadovaného cíle ale už ne důvod či způsob pro jeho plnění. Odpovídá nám na otázku: „Co je součástí projektu, jaký je jeho rozsah?“ a vytváří nám celkový a přehledný obraz celého projektu a jeho vnitřních úkonů. [3]

WBS je zjednodušená forma projektového plánu soustřeďující se na aktuální činnosti v projektu. [11]

Podle Liany Buchtik se tvoření WBS rozpadu může dělit na 20 na sebe navazujících kroků, které zaručí, že vytvořené WBS bude mít tu nejlepší vypovídací hodnotu. Jednotlivé kroky jsou následující:

- ❖ získání vstupů (informace o záměru projektu, o jeho cíli, potřebné dokumentaci, projektovém plánu, informace a zkušenosti s tvořením WBS jiných projektů),

- ❖ vytvoření týmu, který bude na vytváření WBS pracovat (mohou mezi nimi být stakeholderi<sup>6</sup>, členové projektového týmu, experti, kolegové, sponzoři, atd.),
- ❖ analýza rozsahu projektu (interaktivní proces, při kterém se analyzuje konkrétní projekt, zjišťuje se, jaké konkrétní činnosti a úkony je třeba brát v potaz),
- ❖ použití šablon WBS (odpovídá se na otázku „Budeme postupovat podle již vytvořených WBS nebo zcela od začátku?“),
- ❖ řízení práce na WBS (jaký typ přístupu zvolíme: orientovaný na hlavní výstupy projektu, mezi-výstupy, geografickou lokaci atd.),
- ❖ jaký model WBS zvolíme (struktura WBS – forma tabulky, stromu, atd.),
- ❖ s jakým softwarem se bude pracovat (pokud s nějakým pracovat budeme),
- ❖ „rozpad“ jednotlivých výstupů na jejich dílčí části,
- ❖ 100% kontrola (vytvoření způsobu kontroly, která zamezí jakémukoliv zdvojení či duplikování rozdělených částí),
- ❖ vytvoření jednotlivých úrovní činností,
- ❖ přiřazení identifikačního označení (označení jednotlivých aktivit a úrovní),
- ❖ vytvoření úrovnových legend (rozdělení jednotlivých úrovní například podle barev či tvaru, způsobu zápisu),
- ❖ správné pojmenování (názvy jednotlivých úrovní by měly být ve formě podstatných jmen a ne sloves či podobně, jasné a výstižné názvy),
- ❖ určení vlastností činnosti (jednotlivé atributy činností, jejich přívlastky, atd.),
- ❖ získání vstupů stakeholderů (komunikace s projektovým týmem a dalšími zájmovými skupinami lidí),
- ❖ vytvoření WBS slovníku,
- ❖ schválení WBS (po schválení prochází WBS již jen formálními změnami),
- ❖ správné porozumění (je nutné, aby celé WBS a jeho slovník spolu souhlasily, aby stakeholderi stoprocentně rozuměli vytvořenému schématu),
- ❖ doplnění milníků a nákladů,
- ❖ porovnání WBS s projektovým záměrem a slovníkem. [3]

---

<sup>6</sup> Stakeholder – zájmová skupina aktivně ovlivňující výsledky projektu, jak negativně, tak pozitivně, může jimi být projektový manažer, zákazník, organizace či sponzor [7]

## WBS projektu „Stereotýpek v nás“

Na základě výše uvedené teorie bylo možné postupně sestavit konkrétní WBS rozpad projektu „Stereotýpek v nás“. Celý WBS rozpad je uveden v přílohách. (*Příloha č. 2*)

Obrázek č. 2 – WBS rozpad projektu (zkrácený)



*Zdroj: vlastní zpracování, 2016*

WBS rozpad byl pomocí časové linie projektového trojimperativu rozdělen na čtyři hlavní části: **přípravy projektu, zahájení projektu, realizaci projektu** a závěrečná **evaluace**<sup>7</sup>. Aby mohl být projekt správně a efektivně realizován a pokud možno s co nejmenšími prodlevami či problémy, je fáze příprav projektu jednou z nejdůležitějších. Říká nám, kterým směrem se bude projekt ubírat, jaký bude jeho cíl a jeho účely, jestli je vůbec možné daný projekt realizovat, či zda bude dostatečný zájem o projektové aktivity. V konkrétním případě projektu „Stereotýpek v nás“ je jednou z nejdůležitějších aktivit příprav právě **zjištění zájmu o téma projektu**. Tato aktivita je jednou z hlavních a mělo by se s ní začínat. V případě, že by se ukázalo, že o projekt a témata jeho vzdělávacích aktivit není dostatečný zájem, mohl by se projekt ještě v počátcích zrušit, aniž by vznikly vysoké finanční či jiné ztráty. Na druhé straně, pokud by se již během příprav zjistilo, že zájem o projekt je velmi vysoký, je možné tomu přizpůsobit následující přípravy a organizaci celého projektu – například přizpůsobení počtu realizovaných aktivit, dnů, ve kterých by byly aktivity realizovány či velikosti projektového týmu.

Další důležitou aktivitou v rámci příprav projektu, která souvisí také s uvedenou činností průzkumu zájmu, je **identifikace rizik**. Již v počátcích projektu je důležité odhalit

<sup>7</sup> Evaluace – zpětná vazba

všechna, případně co nejvíce, možných rizik a správně je identifikovat (o jaký typ rizika se jedná) a případně navrhnout i příslušné řešení. Čím více rizik se podaří odhalit již během příprav projektu, tím jednodušší bude jeho průběh a zároveň případné odstraňování či mírnění rizik.

Dalšími činnostmi, které směřují k efektivnímu vývoji projektu, jsou: **získání finančních zdrojů, vytvoření plánu projektu a projektového týmu** či **vytvoření vzdělávacích metodik**, které budou využity během projektu.

Mezi činnosti zahájení projektu patří například **koordinace se školami, PR<sup>8</sup> projektu, zajištění školících prostor** či **vytvoření harmonogramu<sup>9</sup>** plánovaných aktivit. Všechny tyto aktivity se týkají příprav projektových školení a jejich organizace. Napomáhají k bezproblémové a efektivnější realizaci.

Další částí rozpadu WBS je část realizace projektu, která označuje veškeré aktivity, které jsou uskutečňovány již během samotného projektu. Těmi nejdůležitějšími jsou: **uskutečnění aktivit dle harmonogramu, příprava dodatečných aktivit a evaluace těsně po skončení aktivit**. Jelikož náplň projektu je především samotná realizace nabízených aktivit, školení, dílen a podobně, zastává činnost uskutečnění aktivit v rozpadu WBS svojí samostatnou úroveň. Činnost dodatečného školení slouží především pro výjimečné případy, kdy si zájemce vyžádá vzdělávací aktivitu mimo stanovený harmonogram nebo vyžaduje jiný typ přístupu či obsahu. Třetí uvedená činnost je v rámci projektu „Stereotýpek v nás“ jedna z nejdůležitějších. Napomáhá k neustálému zlepšování a přizpůsobování aktivit takovým způsobem, který zabezpečí správný přenos informací a přispívá k vytvoření takového školícího prostředí, které bude pro cíle projektu tím nejefektivnějším.

Poslední úroveň, ale ne méně důležitou, je úroveň evaluace celého projektu. Pro projekt „Stereotýpek v nás“ je evaluace velmi důležitou činností, která nesmí chybět. Obsahuje několik typů evaluací: **zpětná vazba komunikace organizací, zpětná vazba průběhu aktivit, zpětná vazba celého projektu, vytvoření evaluační zprávy** a v neposlední řadě **vytvoření návrhů na zlepšení** pro budoucí projekty podobného typu. Správná zpětná vazba napomáhá projektovému týmu a všem zúčastněným osobám lépe odhalit problémy aktivit, které mohou znemožňovat či omezovat správný přenos informací či mohou

---

<sup>8</sup> PR – public relations, činnosti vytvářející vztah mezi organizací a veřejností

<sup>9</sup> Harmonogram – časový plán



způsobovat špatné pochopení tématu. Na základě názorů zúčastněných osob a osob je možné zpětně vidět chyby, poučit se z nich a přizpůsobit či vylepšit příští realizaci.

### **4.3. Ganttův diagram**

Ganttův diagram, nazývaný také jako úsečkový diagram, je přehledně zobrazený chronologický sled činností projektu. Je to nástroj plánování projektu, který nám napomáhá vidět jednotlivé činnosti v čase, hlídat jejich milníky a udělat si celkový přehled o aktuální situaci projektu. Jednotlivé činnosti projektu zobrazuje jako úsečky ve směru časové osy. Délka každé úsečky udává dobu trvání činnosti, která vychází ze zadaných hodnot. Tento nástroj umožňuje také zobrazení vztahů následnosti a souslednosti činností, stejně jako informace o jejich zdrojích a tedy i případném přetížení či nevyužití zdrojů. [24]

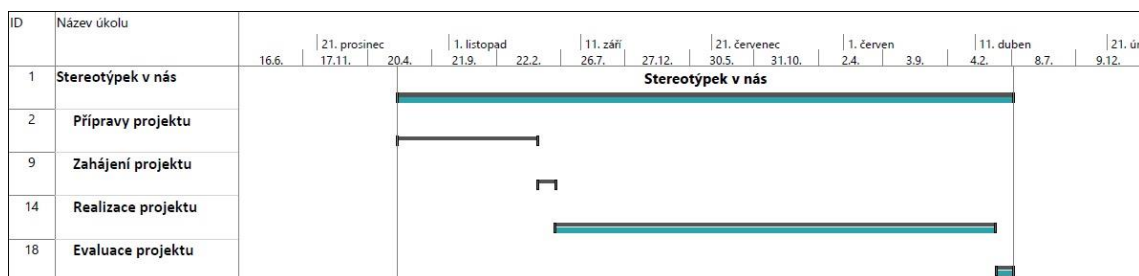
Tento typ diagramu pro kontrolu sledu činnosti, jejich průběhu a celkového průběhu projektu je modelem, který je využíván již skoro 100 let, kdy byl v roce 1917 představen Henrym L. Ganttem, odtud název diagramu. V dřívější době se Ganttův diagram sestavoval především ručně – náčrty a nákresy na papír, v dnešní době již bývá součástí mnoha počítačových programů využívaných pro řízení projektu. [15]

Úsečkový diagram je především využíván malými projekty, které nemají tolik vztahů následnosti. U velkých a složitých projektů se jednoduše stává velmi nepřehledným a zmateným. Ovšem i ve velkých projektech je tento nástroj plánování využíván, a to hlavně z důvodu časové přehlednosti a příslušného časového kalendáře, který může v mnoha případech upozornit na zpoždění, či problémy v průběhu realizace projektu. [24]

#### **4.3.1. Ganttův diagram projektu „Stereotýpek v nás“**

Díky znalostem výše uvedené teorie a vytvořenému WBS rozpadu projektu, bylo možné sestavit Ganttův diagram projektu „Stereotýpek v nás“. Kompletní diagram je uveden v přílohách této práce. (*Příloha č. 3*) Diagram byl sestaven pomocí programu Microsoft Project 2013.

Obrázek č. 3 – Ganttův diagram projektu (zkrácený)



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Na obrázcích vytvořeného diagramu můžeme vidět dvě důležité části. V levé části jsou rozepsané jednotlivé činnosti, které jsou rozděleny do několika úrovní podle již představeného WBS rozpadu. Každá pojmenovaná činnost má zde uveden datum počátku a ukončení aktivity společně pak s dobou trvání. V pravé části seznamu je možné vidět sloupec nazvaný jako **předchůdci**, do kterého se uvádí číslo předcházející činnosti. Toto rozdělení nám pomáhá vytvořit sled činností, které na sebe postupně navazují, a názorně nám ukazuje, které z činností je třeba dokončit ještě před počátkem následující.

Názorná časová osa projektu se nachází v pravé části obrázku. Jednotlivé naplánované činnosti uvedené v pravé části jsou zde zobrazeny jako modré pruhy o délce svého trvání. Současně program pomocí šipek naznačuje vztahy mezi jednotlivými činnostmi.

Při sestavování Ganttova diagramu se v první řadě musí zadat celková doba trvání projektu, která zahrnuje veškeré další činnosti. Na obrázku diagramu je tak v prvním řádku nejprve jméno projektu „Stereotýpek v nás“ znázorňující celý projekt. Tato hodnota má dobu trvání uvedenou od počátku příprav projektu (ještě před realizací konkrétních vzdělávacích aktivit) až po provedení závěrečné evaluace, která začíná po oficiálním ukončení projektu v květnu roku 2013.

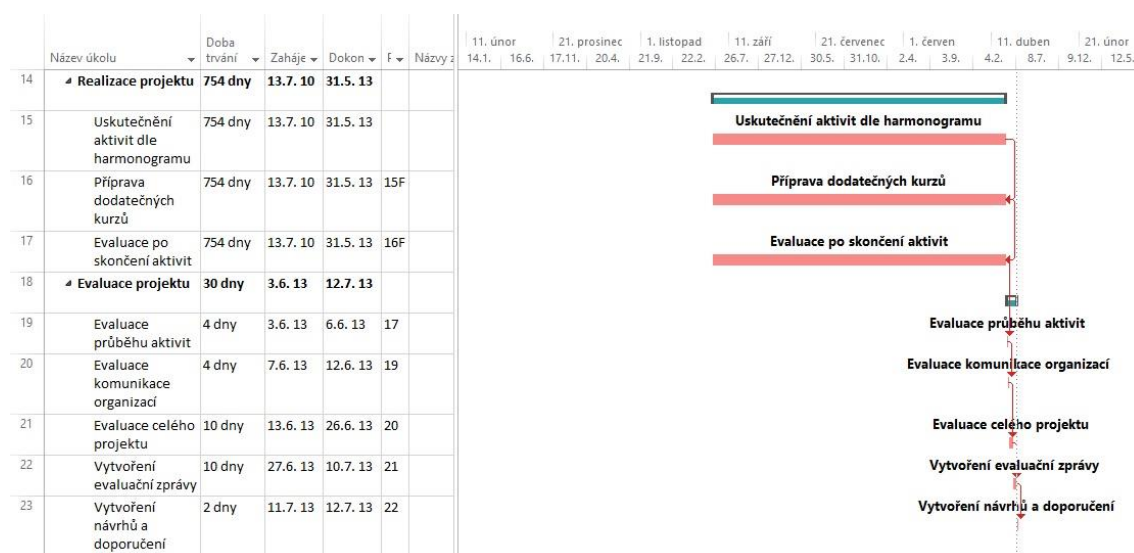
Projekt „Sterotýpek v nás“ byl na základě WBS rozpadu na důležité činnosti rozdělen na čtyři části: **přípravy projektu, zahájení projektu, realizace projektu a evaluace projektu**. Každá z těchto částí má definován svůj vlastní začátek a konec. Jednotlivé činnosti spadající pod rozdělené části pak musí začínat a končit v rozmezí mezi těmito daty začátku a konce.

V programu Microsoft Project je možné zadávat informace o době trvání, počátku či konci činností hned několika způsoby. Jedním z nich je poskytnutí informací o

předchůdci a době trvání činnosti. Program sám určí datum počátku, které bude shodné s datem ukončení činnosti předcházející a na základě doby trvání pak dopočítá datum ukončení. Další možností je přímo určit datum počátku činnosti společně s datem ukončení. Pokud spadají zadané dny do rozmezí mezi počátkem a ukončením nadřazené části, program informaci zpracuje a sám vypočítá dobu trvání činnosti. Takto definovaná činnost ovšem nemá žádným způsobem určeného předchůdce a je třeba tuto informaci dále doplnit.

Po vyplnění důležitých informací o době trvání, datech počátku a konci činností a jejich předchůdcích, je vytvořen přehledný úsečkový diagram. Tento diagram graficky znázorňuje jednotlivé vztahy mezi činnostmi a jejich trvání v porovnání s jinými činnostmi či v porovnání s dobou trvání celého projektu. Diagram dále určuje i kritické činnosti, tedy činnosti, které jsou naplánovány tak, že není možné jejich prodloužení, aniž by to neovlivnilo dobu trvání celého projektu. V případě projektu „Stereotýpek v nás“ jsou kritickými činnostmi ty, které spadají do části **realizace projektu**. Na tuto část realizace a činnosti pod ní spadající přímo navazuje **evaluace projektu**. Současně tedy i činnosti evaluace projektu se stávají kritickými<sup>10</sup>. Konkrétní kritické činnosti jsou znázorněny na následujícím obrázku červeně:

Obrázek č. 4 – Ganttův diagram, kritické činnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

<sup>10</sup> Kritická činnost – činnost, která se nemůže zpozdít či prodloužit aniž by neovlivnila celkové trvání projektu

#### 4.4. Rozpočet projektu

Rozpočet je velmi důležitý pro stanovení úrovně kvality jakéhokoliv projektu a zároveň pro jeho úspěšnou realizaci. Právě od rozpočtu a disponibilních finančních zdrojů se odvíjí veškerá práce na projektu a určuje jeho úroveň a kvalitu. Všechny činnosti probíhající během projektu je třeba mít naplánované a správně identifikované, aby bylo možné na jejich základě a na základech finančního ohodnocení určit celkový rozpočet vymezený na danou činnost a následně pak na celý projekt. Všechna identifikační data o činnostech projektu jsou v rámci rozpočtu provázána a jejich správná identifikace a ohodnocení jsou základem pro utvoření správného rozpočtu. Čím lépe bude rozpočet vytvořen a čím detailnější budou jeho části, tím vyšší bude úroveň celého projektu. [15]

Identifikace projektu, jeho ohodnocení a ocenění je jedním ze základních prvků při sestavování rozpočtu a realizaci projektu. Existují dvě extrémní situace ocenění projektu. Ocenění vysokou částkou má pro organizaci a řízení projektu několik výhod. Jednou z nich je více finančních zdrojů, které je možné využít a zároveň je možné některé zdroje použít i k pokrytí nečekaných situací. Ovšem existují i značné nevýhody tohoto způsobu ocenění a to je krytí těchto využívaných finančních zdrojů. Pokud by byly krytím například úvěry z bank, můžeme se setkat i s opačným efektem vysokého ocenění: vyšší celkové náklady z důvodů splácení půjček. [15]

Druhou extrémní situací by byla situace příliš nízkého ocenění projektu. Tato strategie také nabízí několik výhod. Může do určité míry eliminovat nebezpečí zvyšování nákladů z důvodů splácení půjček a zásadním způsobem nám ulehčuje hledání sponzorů a stakeholderů, kteří by byli ochotni projekt financovat. I tato situace má ovšem svá rizika a jedním z nich je například nedostatek finančních zdrojů, což by v budoucnu mohlo vést k nutnosti hledání dalších krátkodobých zdrojů. [15]

Pro vytvoření projektového rozpočtu je nutné nějakým způsobem rozlišit a rozdělit veškeré náklady projektu. Ve většině případů bývají rozděleny na náklady organizací, které projekt realizují a na náklady dodatečných nákupů dodávek, subdodávek nebo služeb. Pro lepší orientaci a snadnější identifikaci nákladů, existuje využívané rozdělení nákladů na tři hlavní části: **lidské zdroje**, **materiálové zdroje** a subdodávky a ostatní **administrativní náklady**. [24]

## Rozpočet projektu „Stereotýpek v nás“

Realizace projektu probíhala v období od 1. 6. 2010 do 31. 5. 2013, byl financován v rámci programu Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost (dále jen OP VK), který byl víceletým programem Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR (dále jen MŠMT). V rámci tohoto programu bylo možné v období od 2007 do 2013 čerpat finanční prostředky z Evropského sociálního fondu (dále jen ESF) jednoho ze strukturálních fondů Evropské Unie (dále jen EU). [2]

Pro každý projekt financovaný strukturálními fondy evropské unie je velmi důležitá struktura rozpočtu, dle které je žádáno o finanční prostředky. V rámci fondů evropské unie je hlavním krokem identifikace a poznání jednotlivých potřeb projektu. Tyto identifikované potřeby projektu, které jsou v žádosti o jejich finanční krytí, musí být v souladu s výzvou<sup>11</sup> konkrétního operačního systému, v tomto případě tedy OP VK. [8]

Na projekt byla v rámci programu vyhrazena částka 11 885 771,52 Kč, která zastřešovala veškeré náklady projektu. Prostředky pro financování projektu tak zastřešoval Evropský sociální fond (85%) a Ministerstvo školství MŠMT (15%). [2]

Kompletní rozpočet projektu „Stereotýpek v nás“ je uvedený celý přílohách této práce. (**Příloha č. 4**)

Obrázek č. 5 – Rozpočet projektu (zkrácený)

ROZPOČET PROJEKTU	
Název projektu	Stereotýpek v nás
Název příjemce finanční podpory	AFS Mezikuturní programy, MKC, INEX-SDA
<b>Náklady na celý projekt</b>	
Druh výdajů rozpočtu	Schválený rozpočet v Kč (Rozhodnutí)
Osobní náklady	9 627 474,93
Zařízení a vybavení	67 748,90
Nákup služeb	689 374,75
Přímá podpora	102 217,64
Nepřímé náklady dle Rozhodnutí o poskytnutí dotace	13%
Nepřímé náklady	1 398 955,31
<b>Celkové náklady projektu</b>	<b>11 885 771,52</b>

*Zdroj: vlastní zpracování, 2016*

<sup>11</sup> Výzva – výzva pro předání žádosti o finanční podporu čerpanou z konkrétního operačního programu

Rozpočet je zde rozdělen na několik částí: **osobní náklady, zařízení a vybavení, nákup služeb, přímá podpora a nepřímé náklady**. Každá z částí má další podskupiny, které detailněji dokreslují, na co přesně byly finanční prostředky poskytnuty. Položkou představující největší část rozpočtu byly **osobní náklady** představující 81% celkového rozpočtu. Do této položky byli řazeni především všichni koordinátoři, lektori a jejich zahraniční asistenti a náklady na vytváření metodik vzdělávacích aktivit.

Další položky se dále dělily jen o malá procenta z celkového rozpočtu v porovnání s položkou osobních nákladů. Velkou položkou z nich byly **nepřímé náklady** představující cca 13% z celkového rozpočtu. Do této položky patřily především náklady na dopravu a pohyb po větších městech. Další nákladnou položkou byl **nákup služeb**, do kterého patřil jak tisk materiálu, editace a korektura textu a metodik, tak také náklady na školení školitelů, přípravy aktivit pro pedagogické pracovníky či náklady auditu, který představoval náklad vyplývající ze smlouvy. Na nákup služeb bylo vyhrazeno 5,5% z celkového rozpočtu. Poslední dvě položky se dělily o 1,43% z celkového rozpočtu a jednalo se o **nákup majetku** neboli náklady na zařízení a vybavení (0,57%) a **přímou podporu** (0,86%). V rámci nákupu majetku se jednalo jen o nákup notebooků a softwaru a přímá podpora zahrnovala hlavně financování prožitkových kurzů – náklady na ubytování, stravné, občerstvení, technika a podobně.

#### 4.5. Rizika projektu

Každý projekt je provázen určitou nejistotou a nepředvídatelností. Během řízení projektu je vždy rozhodováno pod vlivem určité nejistoty a ve většině případů není možné odhadnout, jak se bude situace vyvíjet a jaké nepředvídatelnosti mohou nastat. Ovšem navzdory této nejistotě je možné určit alespoň částečnou pravděpodobnost některých situací a na základě zkušeností, znalostí, vzdělanosti a obvyčejného logického myšlení stanovit některá z nich a preventivně s nimi pracovat, případně využít jejich nepředvídatelnost rizik v náš prospěch. [11]

Rizikem můžeme označit neočekávanou situaci, kterou nemůžeme předem naplánovat. Taková nečekaná situace může mít vliv na projekt jak negativní, tak pozitivní a v rámci řízení rizik projektu záleží čistě na našich schopnostech, zkušenostech a znalostech, jakým směrem se bude konkrétní situace vyvíjet. Na základě typu rizika se rozhodujeme pro způsob řešení, které nejlépe odpovídá dané situaci. Existuje několik označení rizik,

kteřé nám již na začátek mohou prozradit, s jakým typem rizika jsme se setkali. Jedná se o **přímá rizika či ohrožení, podnikatelská rizika a příležitosti**. Přímá rizika jsou taková, která mají ve většině případů negativní vliv na projekt. Rizika podnikatelská nemají jasně definovaný kladný či záporný vliv a mohou se projevit jak jako negativní, tak i jako pozitivní. Příležitosti jsou rizika, která mívají především pozitivní vliv na projekt a pokud se s nimi pracuje správně, mohou přinést výhody pro projekt. Všechna tato rizika můžeme dále rozdělit na rizika známá a neznámá. Rizika známá jsou taková, která je možné odhalit a identifikovat. Opakem jsou rizika neznámá, která nemůžeme odhalit dříve, než nastanou – můžeme je ovšem předpovídat a na základě zkušenosti s nimi počítat, i když není možné je přímo identifikovat. [15]

Identifikovaná rizika projektu je třeba dle knihy Skalického a Vostrackého rozdělit nejprve na rizika s velkou pravděpodobností jejich výskytu a poté je dále rozdělit dle jejich významu pro projekt. Takové rozdělení nám může pomoci k lepší organizaci práce s riziky a k efektivnějším řešením. [23]

Jakákoliv rizika, která mohou nějakým způsobem ovlivnit projekt, by měla být identifikována a mělo by se s nimi na základě jejich typu pracovat. Ne všechna rizika, jak již bylo zmíněno výše, ovlivňují projekt negativním způsobem. Některá rizika, pokud jsou identifikována včas a pracuje se s nimi správně, mohou být ve výsledku využita ve prospěch projektu nebo pomoci s eliminací jiných nebezpečnějších rizik. A právě proto je velmi důležitá práce s riziky, jejich identifikací a kontrolou. Každý projektový tým si musí jasně stanovit, jakým způsobem s riziky pracuje. Jeho rozhodování může být ovlivněno 3 různými aspekty, a to jeho přístupy k rizikům projektu (jak velké riziko jsou ochotni podstoupit), tolerancí (jak vysoké riziko mohou snést) a jejich stanovenými limity (jak vysoké riziko jsou schopni podstoupit, aby dosáhli stanoveného cíle). [11]

Každý projektový tým pracuje s riziky rozdílně, důležité ale je následovat stanovené kroky vedoucí k eliminaci či zmírnění rizik. Jednotlivé kroky jsou následující:

- ❖ plánování řízení (jakým způsobem se budou rizika řídit),
- ❖ identifikace (identifikace jednotlivých rizik, čím více rizik se nám podaří identifikovat již na začátku, tím lépe budeme v průběhu plánování připraveni na to je řešit či jim zamezit),
- ❖ analýza (detailní analýza rizik, jakým způsobem ovlivňují projekt – negativně, pozitivně, jak velký mají dopad na projekt atd.),

- ❖ plánování řešení (návrhy a řešení, které nám pomohou riziko eliminovat či zmírnit),
- ❖ monitorování a kontrola (důležité je sledovat všechna rizika, v jakém stadiu se nacházejí, jestli se stávají důležitými, nebezpečnými pro projekt, či již ztratily vliv na projekt, který měli při identifikaci),
- ❖ registr řízení (v určité formě udržovat záznamy o všech identifikovaných rizicích, jejich řešení a všech doplňujících informací, které by mohly být potřebné v budoucnu). [11]

Identifikovaná rizika je třeba nějakým způsobem řešit. Každý projektový tým si o svých řešeních rozhoduje sám, ovšem existují určitá pravidla a typy řešení, které jsou pro práci s riziky doporučovány. Reakce na rizika můžeme rozdělit na několik strategií:

- ❖ **nevšímat si rizika** – tento typ strategie se doporučuje použít pouze u velmi malých rizik. Jeho užití může být velmi nebezpečné v případě neodhaleného významného rizika až katastrofální následky.
- ❖ **monitorovat riziko** – strategie tohoto typu je vhodná především pro rizika se středním vlivem a pro rizika s velmi malou pravděpodobností. Je třeba průběžně sledovat, zda se nemění význam rizika pro projekt a jestli se nestává pro projekt nebezpečným. Výhoda této strategie spočívá v tom, že je možné ušetřit zdroje pro práci s významnými riziky a tím zefektivnit jejich řešení. Ovšem na druhé straně její nevýhoda spočívá v nebezpečí pomalé reakce na měnící se význam monitorovaného rizika a tím i zvýšení potřebných nákladů na jeho řešení.
- ❖ **vyhnout se riziku** – tato strategie pracuje s myšlenkou eliminování příčin vzniku rizika. Soustřeďuje se především na správné plánování činností, které zamezí vzniku možného rizika.
- ❖ **přenést riziko** – jedná se o strategii, která se snaží přenášet rizika a jejich důsledky na třetí stranu. Identifikované riziko tedy nijak nemizí, ani není eliminováno, ale odpovědnost za jeho řízení je na někom jiném. Těmito třetími stranami jsou například pojišťovny či obchodní partneři.
- ❖ **zmírnit riziko** – snížení stupně nebezpečnosti daného rizika tím, že se sníží význam nebo pravděpodobnost výskytu (např. zálohování) tohoto rizika, případně obojím.
- ❖ **akceptovat riziko** – znamená přijmout riziko takové jaké je a nedělat žádné plány pro využití jiných strategií uvedených výše. Použitím této strategie říkáme, že



jsme ochotni přijmout důsledky rizika, pokud nastane. Přijímání může být pasivní či aktivní. Pasivní přijmutí je přijmutí důsledků rizika tak, jak bylo předem identifikováno. Aktivní přijmutí znamená, že je možné si připravit předem nějaký plán s využitím jiné strategie, který ovšem nebude použit, dokud toto riziko nenastane. Jedním z příkladů aktivního přijmutí je vytvoření rezervního fondu. [24]

#### 4.5.1. Rizika projektu „Stereotýpek v nás“

Rizika projektu „Stereotýpek v nás“ vycházejí z logického rámce, kde jsou označena jako převrácený předpoklad pro úspěšné uskutečnění projektu. V následujících tabulkách jsou jednotlivá identifikovaná rizika ohodnocena na stupnicích od jedné do pěti, kde stupnice pravděpodobnosti je následující:

*Tabulka č. 3 – Stupnice hodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika*

1	0-20%
2	21-40%
3	41-60%
4	61-80%
5	81-100%

*Zdroj: vlastní zpracování, 2016*

Stupnice vlivu rizika na projekt je definována slovně a to následovně:

*Tabulka č. 4 – Stupnice hodnocení vlivu rizika na projekt*

1	velmi nízký
2	Nízký
3	Střední
4	Vysoký
5	velmi vysoký

*Zdroj: vlastní zpracování, 2016*

Níže vytvořená tabulka rizik obsahuje jednotlivá rizika společně s návrhem jejich řešení, hodnocením pravděpodobnosti a vlivu rizik společně s výpočtem významnosti rizika. Významnost rizika se nachází v posledním sloupci a spočítá se pomocí násobení stanovené hodnoty pravděpodobnosti a dopadu rizika. Zobrazené hodnoty jsou dále

promítnuty do mapy rizik (vysvětleno níže), pomocí které můžeme s riziky a jejich řešeními dále pracovat.

Tabulka č. 5 – Rizika projektu a jejich opatření

Riziko	Nápravné opatření	Pravděpodobnost	Dopad	P*D
1) Nedostatečná stabilita projektového týmu, časté personální změny, únava plynoucí z délky projektu a rutinních činností	Pečlivý výběr členů týmu, věnování pozornosti vnitřní komunikaci a spolupráci uvnitř týmu, péče o kvalitní mezilidské vztahy uvnitř týmu	1	4	4
2) Nezáměr cílových skupin o účast na projektových aktivitách	Navázání na dosavadní pozitivní spolupráci se SOŠ ve zvolených krajích a snaha o zájem cílové skupiny osobním oslovením, zdůrazněním potřeby projektu a kvalitou nabízených aktivit	2	5	10
3) Nedodržení věcné náplně aktivit a nedosažení plánovaných indikátorů	Důsledná kontrola průběhu realizace, monitoring aktivit a včasný zásah při zjištění odchylek	3	3	9
4) Nedodržování časového průběhu aktivit	Neustálé sledování průběhu aktivit a průběžné hodnocení na pravidelných schůzkách s partnery	5	3	15
5) Nedostatečná kvalita školitelů interkulturního vzdělávání	Kvalitní rekrutace a vyškolení školitelů, po dobu realizace zajistit neustálou zpětnou vazbu	2	5	10
6) Pozdní schválení projektu, které ovlivní včasné zahájení aktivit projektu, jejich časový průběh a včasné generování výstupů	Zahájení projektu až v červnu 2010, vytvoření časové rezervy na rozjezd zejména v úvodních fázích projektu a důkladná předprojektová příprava.	2	4	8
7) Vzestup cen vstupů (energie, kancelářský spotřební materiál, služby dodavatelů)	Hospodárné nakládání s určitými zdroji.	3	4	12
8) Chyby ve finančním řízení a rizika vyplývající z opoždění plateb, nekvalitní finanční zprávy a neuznání výdajů na projektové aktivity	Na základě zkušenosti a své finanční stability dbát na kvalitu finančních zpráv a veškeré nejasnosti ohledně způsobilých výdajů včas konzultovat s řídicím orgánem programu	1	4	4

Zdroj: vlastní zpracování dle [2], 2015

Jednotlivé pravděpodobnosti rizik jsou odhadnuty pomocí srovnání s jinými podobnými projekty. Například riziko špatné a nedostatečné stability projektového týmu má nejmenší pravděpodobnost ze všech uvedených rizik a to jen 20%. Je to hlavně z toho důvodu, že výše zmíněné subjekty sledující velmi podobný, ne-li stejný cíl. Jejich spolupráce má tedy podobné základy a je tak stabilnější. Co se ovšem týče dopadu tohoto rizika má zde hodnotu 4, to znamená velký dopad na průběh projektu. Případný spor či nedorozumění mezi organizacemi může znamenat velké problémy pro projekt, a to hlavně jeho zpoždění a zvýšení tedy celkových nákladů na projekt. Zároveň může ovlivnit myšlenku a cíle projektu či nepochopení se při sestavování metodik pro vzdělávací programy, což by znamenalo znehodnocení hlavního záměru projektu.

Na druhé straně riziko nedodržování časového průběhu aktivit je mnohem více pravděpodobné. Tak vysoká pravděpodobnost je hlavně z toho důvodu, že většina připravovaných činností a aktivit v rámci projektu je závislá na třetích osobách – komunikace se školami, s lektory, s asistenty či se zástupci z každého organizujícího subjektu. Dopad tohoto rizika ovšem není zas tak vysoký jako jeho pravděpodobnost. Tomuto riziku bude zabráněno, pokud se dodrží navrhované řešení neustálého sledování průběhu aktivit. Současně dodržování deadlinů<sup>12</sup> je pro projekt velmi důležité a je třeba se mu věnovat. Subjekty organizující projekt mají ovšem s tímto rizikem za své dlouholeté působení již zkušenosti a jsou si vědomi, že může nastat a že ve většině případů opravdu nastává. A proto v rámci příprav a organizace projektu řeší toto riziko již předem a to pomocí vytváření konkrétních časových rezerv.

#### **4.5.2. Mapa rizik**

Mapa rizik je dvojrozměrná matice, která se v projektu používá pro grafické znázornění a ohodnocení identifikovaných rizik. Matice zobrazuje pravděpodobnost výskytu rizika společně s jeho dopadem na projekt. Zobrazovaná rizika je možné rozlišit na rizika malá a zanedbatelná, rizika střední a rizika velká, která představují hrozbu pro projekt. Mapa rizik nám poskytuje informace o jednotlivých rizicích a jejich významnosti pro projekt, podle které se dále rozhoduje, jak se budou rizika řešit a jak se k nim bude přistupovat. Jedním ze zvláštních rizik je riziko ohrožení zdraví. Toto riziko je většinou velmi nepravděpodobné, ale zato jeho dopad může mít až katastrofální následky. Takové riziko

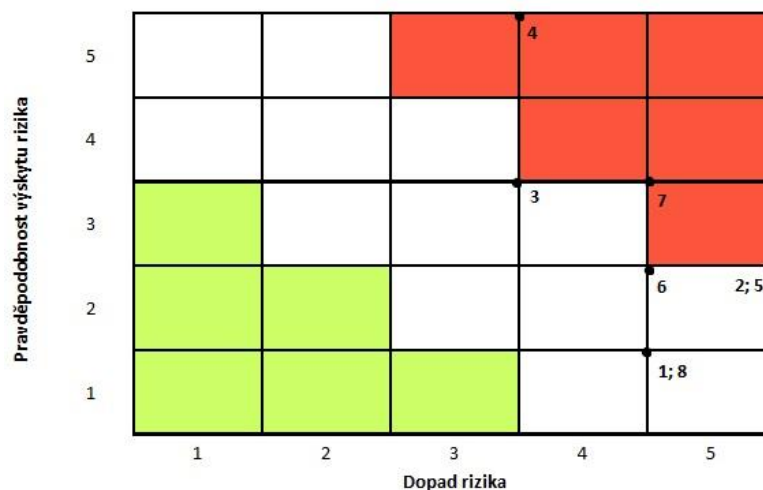
---

<sup>12</sup> Deadline – časový milník

je třeba řešit hned na úvod a to i za předpokladu, že by se nenacházelo v části hrozeb pro projekt. [24]

### Mapa rizik projektu „Stereotýpek v nás“

Obrázek č. 6 – Mapa rizik



Zdroj: vlastní zpracování dle [24], 2015

Na výše uvedeném obrázku můžeme vidět mapu rizik projektu „Stereotýpek v nás“, rozdělenou na část ohraničenou zelenou a červenou barvou. Tyto ohraničené části nám pomáhají se lépe orientovat v seznamu rizik a napomáhají ke správnému rozhodování při řešení rizik – zda je nutné aktivně zakročit nebo je třeba riziko jen monitorovat.

Rizika, která jsou zobrazena v části ohraničené zeleně, jsou rizika, která jsou málo pravděpodobná a zároveň nemají příliš velký dopad na průběh projektu. Ovšem i když se jedná o rizika, která přímo neohrožují projekt, je důležité brát ohled i na ně a pro lepší průběh projektu přinejmenším sledovat jejich průběh. To nám v budoucnu pomůže případně včas zasáhnout, pokud by se závažnost rizika nějakým způsobem zvýšila.

Na druhé straně, rizika, která jsou zobrazena v červeně ohraničené části, jsou rizika, která jsou velmi pravděpodobná a zároveň mají velký dopad na průběh projektu. Taková rizika jsou pro projekt velmi nebezpečná a jsou řešena mezi prvními. Vždy je důležité správně pochopit riziko a jeho dopady a na základě toho rozhodnout, zda se bude pokračovat nákladnou eliminací rizika nebo se přistoupí na jinou ze strategií.

Rozborem konkrétní tabulky je možné na základě teoretických pravidel vidět, že pro tento konkrétní projekt existuje jedno riziko, které se nachází v červeně ohraničené části a je tedy pro projekt velkou hrozbou. Toto riziko je označeno číslem 4 a jedná se o riziko **nedodržení časového průběhu aktivit**. Riziku tohoto typu můžeme předejít, jak již bylo uvedeno, neustálou kontrolou průběhu aktivit a zároveň častých schůzek projektových partnerů.

Z výše uvedeného obrázku mapy rizik lze dále vyčíst několik rizik, která jsou na hranici červeně ohraničené části tabulky a to rizika č. 2, 3, 5, 6, a 7. I těmito riziky je třeba se blíže zabývat a rozhodnout, jak se s nimi bude nakládat. Riziko číslo 2 (**nezájem cílových skupin**) je možné řešit navázáním na dosavadní pozitivní spolupráci se zájmovými skupinami a především zdůrazněním důležitosti vzdělávacího programu tohoto typu. Následujícímu riziku č. 3 (**nedodržení náplně aktivit**) je možné zamezit důslednou kontrolou probíhajících aktivit a případným včasným zásahem eliminovat důsledky rizika. Riziko s číslem 5 (**nedostatečná kvalita školitelů**) je možné zmírnit pečlivým výběrem školícího týmu a následným vyškolením vybraných lektorů. Šesté riziko (**špatný časový průběh projektu**) je možné řešit důkladnou předprojektovou fází projektu. Poslední uvedené riziko č. 7 (**vzestup cen vstupů**) je rizikem, které nemůžeme sami nijak ovlivnit. Můžeme však zmírnit jeho následky a to průběžným ekonomickým hospodařením s poskytnutými zdroji.

Ostatní rizika se nacházejí mimo zelenou i červenou část mapy rizik a proto se jedná o rizika, která je třeba především sledovat a monitorovat. Tato rizika nejsou přímo nebezpečná pro projekt, ale pokud by se s nimi nepracovalo a neřešila by se, je velmi pravděpodobné, že se v budoucnu stanou pro projekt velkou hrozbou. Bez řádných preventivních příprav není možné je efektivním způsobem řešit. Proto je třeba i s těmito riziky pracovat a rozhodnout, jakým způsobem jim bude zamezeno, či jakým způsobem se zmírní jejich dopad.

## **5. Evaluace projektu**

Každý projekt prochází během své realizace několika fázemi: jsou to fáze příprav a komunikace, fáze zahajování, realizace a jako poslední závěrečné evaluace. Evaluace se provádí až na samotném konci projektu, není ale o nic méně důležitá. Evaluací projektu můžeme zjistit, jaké problémy a složité situace se během projektu naskytly a v případě další organizace jiného projektu se z takových situací poučit. Evaluace vyjadřuje závěrečné ohodnocení celého projektu. Každý účastník, člen projektového týmu, sponzor či jiná zájmová skupina má možnost vyjádřit se k ukončenému projektu a případně navrhnout, jak by se konkrétní situace daly řešit lépe. Tyto návrhy a doporučení mohou následně pomoci k lepšímu a k efektivnějšímu řízení nového projektu.

Existují evaluace různého typu: bezprostřední evaluace po ukončení projektu nebo evaluace po delším časovém odstupu. Evaluace bezprostředně po ukončení projektu se provádí z důvodu čerstvosti informací. Pro účastníky programu je projekt velmi aktuálním tématem a mnoho si z něj pamatují a mohou tak přispět velmi přínosnými postřehy a názory. Na druhé straně evaluace po delším časovém odstupu tuto výhodu čerstvosti dat nemá. Díky ní je ovšem možné vidět opravdový vliv a dopad projektu na jeho účastníky. Taková evaluace ukazuje, které informace a poznatky opravdu utkvěly účastníkům v paměti a na které za tu uběhlou dobu zapomněli. Je možné také zjistit, zda jim byl projekt přínosem a jestli i nadále čerpají ze získaných znalostí.

### **5.1. Evaluace projektu „Stereotýpek v nás“**

Projekt byl ukončen v květnu 2013 a jeho evaluace zpracována bezprostředně po ukončení projektu byla vytvořena Mgr. Petrou Antošovou již v roce 2013 (viz citovaná literatura [1]). A proto pro doplnění informací z evaluace, je níže zpracována evaluace projektu „Stereotýpek v nás“ po 3 letech od jeho ukončení.

V rámci analýzy zpětné vazby projektu a jeho vlivu na zúčastněné osoby a instituce byly využity dva druhy evaluačního šetření: dotazník pro zjištění dopadu na zapojené školy a pedagogické pracovníky a rozhovor se zástupkyní jedné z organizací pro zjištění vlivu na zahraniční účastníky v rolích asistentů školitelů.

#### **5.1.1. Zapojené školy a pedagogičtí pracovníci**

Dotazník pro zapojené školy a pedagogické pracovníky byl rozeslán všem zapojeným školám a byl vyplněn jak zástupci jednotlivých škol, tak i konkrétními pedagogickými

pracovníky, kteří se zúčastnili aktivit projektu. Dotazování škol a pedagogických pracovníků probíhalo během období ledna 2015 až března 2015. Bylo osloveno celkem 26 účastníků projektu a odpovědělo z nich 9.

Cílem tohoto dotazníku bylo zjistit, jak účast na projektu ovlivnila jeho účastníky a jakým způsobem z této zkušenosti čerpají, případně jestli dále pracují s představenými tématy xenofobie a rasismu v rámci vyučování či v rámci školních aktivit.

Vytvořený dotazník skládající se celkem ze 17 otázek byl rozdělen na otázky uzavřené (11 otázek), kde se musel dotazovaný rozhodnout pro jednu nebo více z několika předpřipravených odpovědí (ve většině případů se jednalo o dvě odpovědi typu **ano** a **ne**). A na otázky otevřené (6 otázek), kde bylo možné se rozepsat a vyjádřit svůj názor ke konkrétní otázce. V následujících odstavcích bude postupně rozebráno několik vybraných otázek z rozeslaného dotazníku. Celý dotazník je uveden v přílohách práce. (*Příloha č. 5*)

### **Uzavřené otázky**

Celkem byl dotazník sestaven z 11 uzavřených otázek, z nichž 8 otázek obsahovalo odpovědi ANO a NE, které byly následně doprovázeny otevřenou otázkou, doplňující odpověď ANO o konkrétnější informace. Další 3 uzavřené otázky obsahovaly 4 až 6 možností, kde bylo možné si vybrat jednu nebo více z nich.

První otázkou dotazníku byla následující: „**Víte, co bylo námětem projektu Stereotýpek v nás?**“. Tato otázka měla za cíl rozdělit respondenty do dvou skupin. Do skupiny těch, kteří i přesto, že se zúčastnili projektu, nebyli schopni určit, čeho se projekt vůbec týkal. A na druhou skupinu respondentů, kteří věděli, o co se jedná a získané informace z projektu jsou pro ně nadále aktuálními. Na tuto otázku bylo odpovězeno jednoznačně: 100 procent respondentů označilo možnost za a), tedy možnost ANO. Tento výsledek mě ubezpečil v tom, že mohu nadále pracovat se všemi vyplněnými dotazníky a tedy, že další odpovědi na připravené otázky nebudou bezpředmětné.

Další otázka byla již více specifická: „**Jak jste se dozvěděli o projektu Stereotýpek v nás?**“, kde se jednalo právě o jednu ze tří otázek z více možnostmi odpovědí. Odpovědi na tuto otázku shrnuje následující obrázek, který procentuálně ohodnocuje jednotlivé odpovědi.

Obrázek č. 7 – Graf odpovědí respondentů na otázku č. 2



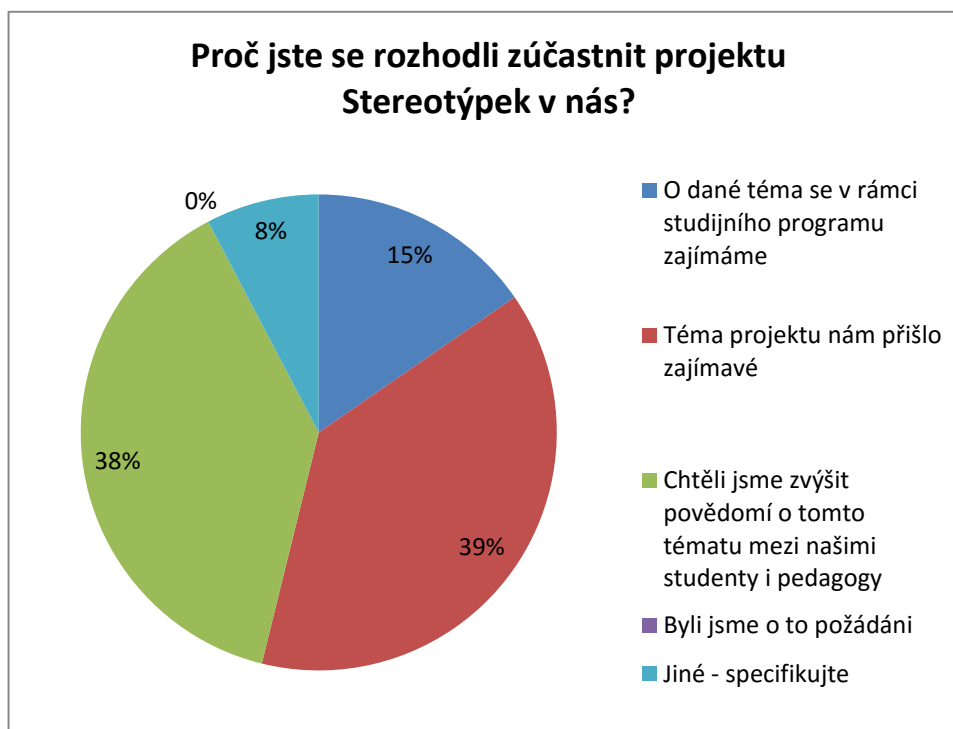
*Zdroj: vlastní zpracování, 2016*

Z výsledků výše uvedeného grafu můžeme jasně říci, že největší povědomí o projektu rozšířil přímý kontakt organizací se školami a pedagogickými pracovníky a informace zveřejňované na internetových stránkách. Odpověď „**jiné – specifikujte**“ si vybralo celkem 9% respondentů a svou odpověď specifikovali informací, že jim byl projekt doporučen kolegyní. Jako poslední nulovou část zastává odpověď **Facebook**, kde byly také zveřejňovány informace o projektu, ale podle oslovených respondentů nebyla tato síť příliš přínosnou v ohledu hledání zájemců o projekt.

Další uzavřenou otázkou s možností více odpovědí byla otázka „**Proč jste se rozhodli zúčastnit projektu Stereotýpek v nás?**“, na kterou bylo odpovězeno následovně:



Obrázek č. 8 – Graf odpovědí respondentů na otázku č. 3

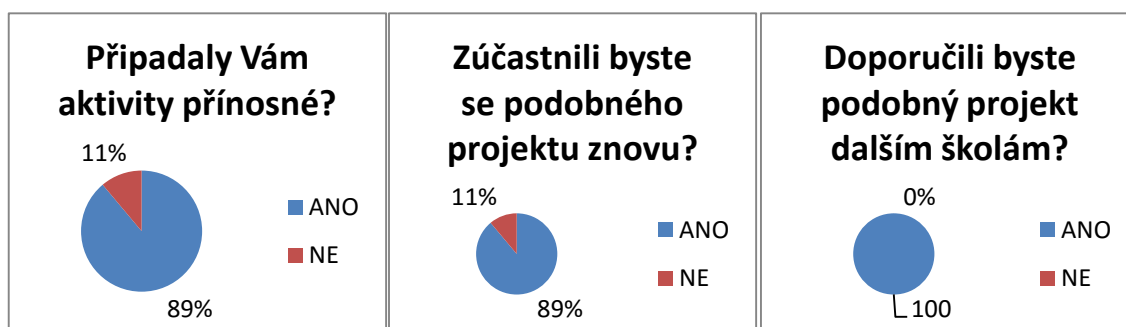


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Celkem 38 procent respondentů se zúčastnilo projektu, protože chtělo zvýšit podvědomí o tématu prevence xenofobie a rasismu mezi žáky i pedagogickými pracovníky a dalších 39 procent se rozhodlo, protože jim vybrané téma přišlo zajímavé.

Třemi dalšími zajímavými otázkami, které následně doplňují níže rozebranou otázku, byly: „Zúčastnili byste se podobného projektu znovu?“, „Připadaly Vám aktivity přínosné?“ a „Doporučili byste podobný projekt dalším školám?“.

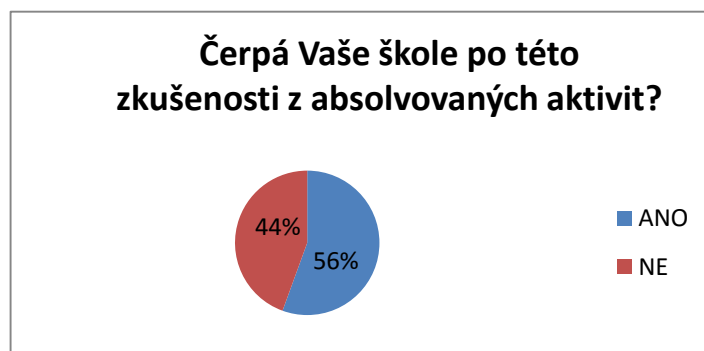
Obrázek č. 9 – Grafy odpovědí respondentů na otázky č. 5; 12 a 17



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Otázkou, která měla za cíl zjistit, zda byla účast na projektu pro respondenty pracovně přínosná, byla: „**Čerpá Vaše škola po této zkušenosti z absolvovaných aktivit?**“, kde byla možnost odpovědět ANO nebo NE. Na tuto otázku přišly rozhodující odpovědi:

Obrázek č. 10 – Graf odpovědí respondentů na otázku č. 8



*Zdroj: vlastní zpracování, 2016*

I když bylo na otázky „**Přišel Vám projekt přínosný?**“, „**Doporučili byste projekt dalším školám?**“ odpovězeno ve většině případů téměř stoprocentně ANO, odpovědi na výše uvedenou otázku naznačují, že i když byl projekt přínosný a jeho téma bylo zajímavé a užitečné, pouze 56 procent z respondentů využívá získaných vědomostí a zkušeností z projektu ve svém dalším působení. Tito respondenti dále v možnosti otevřené otázky upřesnili svou odpověď různými důvody: zkušenosti z projektu jim pomáhají lépe zvládat situace s problémovými žáky nebo například využívají poskytnutých materiálů během výuky předmětů občanské nauky. Jiní dále uvádějí, že projekt jim přinesl přínosy v podobě proškolených pedagogických pracovníků na dané téma a také možnost uvést tuto zkušenost ve výroční zprávě, která by mohla případně nalákat budoucí zájemce o studium.

### **Otevřené otázky**

Jednou z nejzásadnějších otevřených otázek dotazníku byla otázka: „**Co si pamatujete z absolvovaných aktivit? Co na Vás zapůsobilo?**“, která měla za cíl zjistit, jaké aktivity a jaká témata zůstala v myslích respondentů i po tak dlouhé době po absolvování. Na tuto otázku bylo odpovězeno různě, zde je několik vybraných odpovědí:

- ❖ Setkání s jinými vyučujícími a předávání zkušeností, pohled mladých lektorek.

- ❖ Žáci měli možnost získat nové informace a prožitky v oblasti multikultur.
- ❖ Interaktivní činnosti, které je možné využít se studenty. V rámci konkrétní výuky bylo fajn, že do třídy přišel někdo zvenčí a seminář oživil. Žáci měli možnost pracovat s někým, kdo nemá českou národnost. Měli možnost uvědomit si rozdílnost kultur. Moc mě bavila aktivita předsudků, když přijela jakoby do Čech na výměnný pobyt studenta z jižní Ameriky či Španělska... Některé aktivity jsem využila i v obměněné podobě v dalších tématech.
- ❖ Naši žáci s lektory velice dobře spolupracovali a aktivity je bavily.
- ❖ Strastiplná cesta uprchlíka k tomu, aby se vůbec mohl nějakým způsobem zařadit do nové společnosti, obstarat si dokumenty a práci.

I když se odpovědi liší, shodují se v několika bodech. Ve většině případů si z aktivit účastníci odnesli pozitivní zkušenosti s poznáváním jiných kultur, jejich odlišností a kuriozit při střetu více kultur na jednom místě. Další velmi pozitivně hodnocenou částí byla účast zahraničního cizince během aktivit, která napomohla k lepší interaktivní spolupráci a k většímu zájmu žáků.

Otázkou, která měla určit dopad projektu na žáky škol z pohledu jejich pedagogických pracovníků, byla: „**Myslíte si, že mělo zapojení se do projektu nějaký vliv na žáky Vaší školy? Jaký?**“. Odpovědi byly různé:

- ❖ Získali jiný pohled na různé spolužáky, někteří znejistili ve svém chování (pochybovali).
- ❖ Spolupráce s organizací, která se touto problematikou zabývá, aktivity pro žáky.
- ❖ Uvědomili si, že kulturní relativismus není jen pojem.
- ❖ Určitě si uvědomili závažnost tohoto tématu. Konkrétně v současné době by bylo velice přínosné.
- ❖ Žáci se formou hry bavili o tématech, na která není v běžném životě tolik času.
- ❖ Uvědomili si, jak je složité někam vycestovat a najít si tam práci, nebo naopak jak je důležitá pomoc cizinci, který se ocitne v naší republice.

Ve většině případů se jednalo o vliv na žáky v podobě uvědomění si závažnosti probíraného tématu. Pedagogičtí pracovníci si mohli během svého pozdějšího vyučování všimnout změn v chování žáků a jejich názorů. Žáci si uvědomili, že být cizinec v jiné zemi je velmi složité, a že je třeba se naučit se s takovými lidmi spolupracovat. Velmi

pozitivně byla také hodnocena forma vzdělávání formou zážitkové metodiky – formou her a intenzivních prožitků.

### **5.1.2. Cizinci přítomni na aktivitách**

Jak již bylo v kapitolách výše uvedeno, zúčastnili se některých aktivit také zahraniční zástupci. Ve většině případů vystupovali v roli **asistentů** školitelů (jak byli označeni v rámci projektu), kteří pomáhali během aktivit. Jako zástupci jiné kultury mohli během aktivit napomoci lepšímu pochopení daného tématu a k názornému dokreslování kulturních rozdílů. Během aktivit také mimo jiné pomáhali školiteli s předáváním informací a udržovali chod aktivity tak, jak byla naplánována. Při některých konkrétních vzdělávacích aktivitách se připojili ke skupině účastníků a zapojili se do her a úkolů, které měli splnit.

Působení cizince na aktivitách mělo především za cíl přiblížit dané téma kultur a interkulturního vzdělávání a dopomoci lépe pochopit významy pojmů rasismus a xenofobie. Přítomnost cizinců na aktivitách byla po skončení projektu hodnocena žáky i pedagogickými pracovníky velmi pozitivně hlavně z hlediska zajímavosti aktivit a kulturního přínosu. Ovšem evaluace ukázala, že tento přínos v některých případech vytěsnil jiné důležitější informace předávané lektory. A právě z toho důvodu je v následujících kapitolách evaluována přítomnost cizinců i z jiných úhlů pohledů.

Informace o cizincích a jejich vlivu na aktivity a na celý projekt byly získány pomocí konzultace se zástupkyní spolku MKC Mgr. Lucií Bilderovou společně s vytvořenou závěrečnou evaluací od Mgr. Petry Antošové. Rozhovor probíhal průběžně během února až dubna 2016.

#### **Informace získané z evaluační zprávy**

Podle tázaných cizinců, kteří se účastnili projektu, byla jejich role spíše jako doprovod školitele a do průběhu aktivit byli zapojováni hlavně podle potřeb diskuze a školitele. Chápali svojí pozici spíše jako podporu, která poskytuje praktický komentář k prezentovanému tématu a dělí se s účastníky o své vlastní zkušenosti a zážitky. Případně pak byli využíváni pro zodpovězení konkrétních otázek účastníků o svých zkušenostech z hlediska rozdílů jejich kultury a té české. Oni sami se chápali jako ukázkový příklad soužití několika různých kultur a vysvětlovali, s jakými kulturními problémy se setkávají. Obecně hodnotili spolupráci s lektory spíše pozitivně, i když v některých případech se

objevili poznámky na téma nedostatečného využití asistenta při výkladu. Někteří měli pocit, že by mohli být do aktivit více zapojeni a více vyzíváni k vyjádření svého názoru či zkušenosti. [1]

Asistenti velmi pozitivně hodnotili také využití transkulturního přístupu<sup>13</sup> v metodice projektu. Někteří z nich uváděli, že tento přístup je schopný mladým lidem nabídnout jiný pohled na svět kolem nás. Pozitivní hodnocení měla i vybraná témata projektu, která jim přišla velmi aktuální a i v osobním životě velmi přínosná, jedním z takových témat bylo například téma hodnot. [1]

Jednou z věcí, kterou asistenti spíše kritizovali, byla nedostatečná připravenost školení. Uváděli, že přednášející lektori byli v mnoha případech dosti neznaní a nevěděli, jak správně vzdělávací program vést. Setkávali se s problémem špatného pochopení zadání úkolu účastníky a tím i následné neefektivní vzdělávací aktivity. Aktivitám chyběl určitý rituál, který by rozlišil, jaké činnosti je třeba udělat na začátku, během a na konci aktivity. Ukončení aktivit nebylo podle asistentů řádné a v řadě případů se aktivita ukončila bez úplného pochopení jejího významu. [1]

Přínosem využití metodiky a zároveň její nevýhodou byl podle dotazovaných fakt, že je velmi závislá na přístupu žáků. Pokud nejsou žáci ochotni pracovat nebo nemají osobní zkušenost ani znalosti o daném tématu, ztrácí pro ně aktivity smysl. Další nevýhodou byl na minuty přesně rozplánovaný program, který mnohokrát zavinil, že se nějaká aktivita protáhla a celá aktivita se ocitl ve skluzu a bez času na vynahrazení. To mělo za následek výše uvedené neprofesionální ukončování aktivit, aniž by k jejich ukončení skutečně došlo. [1]

Jako jedno z doporučení uváděli větší nabídku aktivit, ze které by se čerpal a která by nabízela flexibilnější organizaci vzdělávacích programů. Vzdělávací programy by bylo jednodušší přizpůsobit přítomným účastníkům a napomoci školení, které se dostalo do skluzu, aby i za situace, kdy nemají čas na všechny připravené, byly aktivity řádně vysvětleny i ukončeny a aktivita tak měla smysl. [1]

### **Informace získané z rozhovoru se zástupkyní spolku MKC**

Z jiného úhlu pohledu byli cizinci na aktivitách hodnoceni v některých věcech podobně, jako hodnotili jejich působení oni sami. A to především z hlediska jejich role na

---

<sup>13</sup> Transkulturní přístup – vysvětlen na str. 48

vzdělávacím programu. Cizinci přítomní na aktivitách byli označováni jako asistenti, což bylo ve výsledku velmi kritizováno, protože už samotné označení asistent navádí k myšlence, že tato osoba asistenta je rolí pod úrovní lektora a tedy jen jeho pomocníka. Někteří cizinci kritizovali skutečnost, že byli málo využíváni, a že měli prakticky jen ukázkovou roli. Uváděli, že jim toto postavení nevyhovovalo a představovali si mnohem větší aktivitu. I na druhé straně, z pohledu účastníků, byli tito asistenti vnímáni jinak než samotný lektor. [2]

Jedním z možných problémů, který vedl k pocitu nižší úrovně oproti přednášejícímu školiteli, mohl být fakt, že již od začátku byli do aktivit zapojováni spíše jako ukázka jiné kultury. Žáci se jich ptali na jejich život, na to, co dělají v jejich zemi, jak se jejich země liší od té naší nebo například proč se rozhodli přijet do České republiky a zůstat tu. Takovéto informace jsou samozřejmě součástí multikulturního vzdělávání a mají pro žáky velký přínos už jen z hlediska chápání jiných kultur, ovšem z hlediska účelu projektu tyto informace zabíraly až příliš mnoho času vyhrazeného na témata jiná. Žáci v některých případech odcházeli z aktivit se spoustou informací o cizinci například z Japonska, ale informace o probíraných tématech programu jim již v paměti tolik nezůstaly. [2]

Na druhé straně, přítomnost cizinců na vzdělávacích programech, i když byli využíváni méně, než si přáli, či jinak než bylo účelem aktivit, byla velmi přínosná hlavně z toho důvodu, že napomáhala interaktivnímu vzdělávání. Žáci si program mnohem více užili, protože to pro ně bylo něco nového a inspirativního. Doplnující informace k výkladu, které uváděl cizinec, byly vždy chápány trochu jinak a právě díky této odlišnosti utkvěly v paměti žáků mnohem snáze než informace získané z výkladu lektora. [2]

## 6. Vliv projektu na spolek MKC

Každý ze subjektů organizujících projekt pracuje na několika různých projektech zabývajících se podobnými tématy jako je multikulturalismus a multikulturní vzdělávání, ovšem pouze občanské spolek MKC aktuálně pracuje s myšlenkou prevence xenofobie a rasismu a tudíž i s myšlenkou zde představeného projektu „Stereotýpek v nás“. Na základě již ukončeného projektu se rozhodli otevřít dnes velmi aktuální téma rasismu a soužití romské populace s českou. A právě proto ve svém aktuálním působení pracují mimo jiné s tématy Romů, romské populace, rasismu a xenofobie.

V následujících kapitolách je proto vysvětlen nejdříve pojem označení Rom, jeho původ a historie a poté jednotlivé metodiky a přístupy vzdělávání projektu „Stereotýpek v nás“, dle kterých pracuje občanské spolek MKC i nyní.

### 6.1. Romové

Romové jsou zástupci kulturního etnika pocházejícího z Indie. V dnešní době jsou nejvíce rozšířeni do zemí Ameriky a Evropy. Jedná se o skupiny lidí, které se liší od ostatních etnik několika typickými rysy – předpovídání budoucnosti, prodej méněcenných předmětů a oblečení na trzích a polokočovný život. [22]

Historie Romů sahá až do 14. století, kdy se v zemích začaly potulovat z místa na místo početné skupiny lidí, které se od ostatních společenství lišily především tmavší pletí, odlišným odíváním, odlišným způsobem života, dorozumívající se nesrozumitelným cizím jazykem a rysy neochotnosti podřizovat se tlakům většinového obyvatelstva. V některých případech byly zaměňovány s potulnými kejklíři a umělci, kteří v té době také žili kočovným životem. V této době však nebylo možné určit, odkud vlastně Romové přicházejí. Spekulovalo se o několika zemích původu, mezi kterými jsou uváděny například Egypt, Indie či Turecko. I když jsme dnes přesvědčeni o tom, že Romové pocházejí z Indické kultury, ani dnes si tím historici a badatelé nejsou stoprocentně jisti. [22]

Termín „cikán“ je egyptského původu a vzniklo v minulosti z domněnky, že Romové potulující se zeměmi jsou původem z Egypta. Toto označení se dochovalo dodnes a jsou jim označováni kočovné skupiny odlišného etnika i v jiných zemích – jako například „gitanos“ (Španělsko), „gitanes“ (Francie) či „gypsies“ (Anglie, USA) – všechna tato slova údajně pocházejí z označení „Malý Egypt“ na Peloponésu nebo v oblasti Malé Asie.

Uchovala se ale i další označení pocházející z pojmenování po manichejské sektě kněžích Athiganoi – Athiganos odkud vznikly další názvy: „zingaro“ (Itálie), „zigeuner“ (Německo), „cigáni“ (Slovanské země) či „cikáni (Česká republika). [22]

Termínem „cikáni“ jsou označovány především kočovné a polokočovné skupiny pocházející z Indie a dalších částí Asie. Konkrétně se jedná o všechny skupiny lidí s jazykem a fyziognomií indického původu, které během své historie přišly do styku s evropskou populací. [4]

Vzhledem ke způsobu života Romů a jejich společenství byly vždy tyto skupiny kočovných rodin v evropských zemích tak trochu odsuzovány. Jejich způsoby, zvyky a tradice se nikdy neshodly se zabudovanými zvyky a způsobem života v dané evropské zemi a vždy narážely na nemožnost vzájemného pochopení. Vzhledem k rysům romského společenství, jako je například neochota se podřizovat většinovým skupinám a udržováním vztahově velmi úzkých a uzavřených skupin, se jeví společné souznění obou cizích kultur za velmi obtížné a komplikované. A právě z těchto důvodů nejsou již po staletí v cizích zemích přijímáni a je k nim v některých případech přistupováno jako k nevlastním a nechtěným. [22]



## **6.2. Metodiky vzdělávání**

V rámci vzdělávacího projektu „Stereotýpek v nás“ bylo čerpáno z několika druhů metodik a přístupů, které napomáhaly k efektivnímu předávání informací. Některé z využitých metodik projektu jsou v současné době využívány i pro aktuální aktivity občanského spolek MKC. Tyto metodiky a přístupy, které byly a jsou využívány, jsou popsány v následujících podkapitolách. [2]

### **6.2.1. Zážitková pedagogika**

Jak již bylo zmíněno, MKC se snaží ve svém aktuálním působení pracovat právě s interaktivními formami výuky. Takové interaktivní způsoby výuky můžeme označit i jako „zážitkové“, tedy na vlastní zkušenost prožité učení.

Zážitková pedagogika je pedagogický směr, který využívá vlastních zážitků jako prostředků pro vzdělávání a pomáhá tak lépe pochopit hlubší smysl představovaného tématu současně pak i napomáhá ke změně či utvoření si vlastních názorů a postojů. V neposlední řadě prohlubuje i poznání sebe sama a pomáhá uvědomit si svých vlastních možností včetně možností změny v pohledu na svět či na otázky norem, které se týkají odlišnosti mezi lidmi a multikulturní společnosti. Výstupy zážitkové pedagogiky jsou využívány v rámci působení spolku MKC v oblasti vzdělávacích programů s přítomností Romů – účastníci mají možnost utvořit si svůj vlastní názor či postoj, vidět věci i z jiné perspektivy a pochopit souvislosti, které jsou jim díky slepému následování již naučených norem, skryté. [26]

Právě díky zážitku, který je u této formy výuky nejdůležitější, je celkové prožití a učení mnohem intenzivnější a velmi dobře se uchovává v paměti. Účastník je pomocí her aktivně zapojen do poznávání a současně zapojuje všechny své smysly, což činí prožitek o tolik intenzivnější o kolik je danému poznávání on sám otevřen. [26]

Při práci formou zážitkové metodiky, je velmi důležité nezaměňovat cíl za prostředek, kde konkrétní hry a zážitkové aktivity nejsou cílem vzdělávacího programu, ale pouze prostředkem k dosažení daného cíle. Každá taková aktivita by měla být jasně naplánována a měla by následovat svůj scénář, který by se měl řídit dle tzv. Kolbeho cyklu. Tento cyklus shrnuje celý průběh dané aktivity a klade velký důraz na reflexi a zpětnou vazbu. Kolbův cyklus můžete vidět na obrázku níže. [26]

Obrázek č. 11 – Kolbův Cyklus



Zdroj: [27]

V jednoduchosti nám tento obrázek říká, jak je třeba postupovat při zadávání aktivity a při jejím průběhu. V první řadě je třeba vybrat správnou aktivitu, tedy aktivitu, která bude odpovídat cílům, kterých chceme dosáhnout, následně se vybere odpovídající metodika, podle které budeme postupovat. Aktivitu musíme účastníkům dostatečně vysvětlit – pokud nepochopí zadání, nebo ho pochopí špatně, aktivita nebude mít pro ně požadovaný přínos a je možné, že se pro ně stane naprosto zbytečnou nepřinášející žádný výsledek. V průběhu probíhající aktivity je třeba pečlivě sledovat průběh, případně si i dělat zápisky, pozorovat účastníky a sledovat jejich chování. Následně je pak třeba shrnout nejdůležitější prožitky a poznatky získané během probíhající aktivity. Každá aktivita musí být po skončení řádně uzavřena – všichni si musí uvědomit, že se jedná již o konec aktivity a že následuje zpětná vazba, která by měla žákům pomoci uvědomit si právě prožitou zkušenost. Po uskutečnění aktivity je nezbytné, aby školitel připravil plán pro příště – se změnami, poznámkami chyb, návrhů na zlepšení a všechny užitečné zkušenosti získané během vedení aktivity. [26]

### 6.2.2. Transkulturní přístup

Myšlenka transkulturního přístupu, také jinými slovy označovaného jako **Přístupu mnoha identit**, se opírá především o osobnostní přístup ve výchově multikulturalismu. Jinými slovy to znamená: přístup, který prostřednictvím svých připravených aktivit předává informaci prostřednictvím různých perspektiv pohledů a umožňuje účastníkům zpracovat přijímanou informaci skrze vlastní zkušenost. V tomto přístupu se vychází z myšlenky, že jednotlivé rozdílnosti v chování a kulturách nejsou způsobeny pouze příslušností k určitému státu, ale vycházejí také z širšího sociálního kontextu, tedy nejrozličnějších sociálních rolí, příslušnosti k určitým skupinám a podobně. [12]

V rámci projektu „Stereotýpek v nás“ je využíváno především témat, jako jsou: postoje, názory a hodnoty jedince. V každé aktivitě se pracuje s autentickými situacemi, kde je kladen důraz na jedinečnost každého člověka. Cílem užití tohoto přístupu je především rozvíjení vědomí multikulturalismu, kulturně rozlišného světa kolem a vyvolání či prohloubení zájmu účastníků o další vzdělávání se v oblasti kultur, různorodosti lidí a jejich společenství. [12]

### 6.2.3. Kritické myšlení

Metodika kritického myšlení, která byla využívána v rámci projektu, vychází z programu **Čtením a psaním ke kritickému myšlení**. Nabízí učitelům na všech vzdělávacích úrovních rady, metody a techniky v oblasti kritického myšlení, které je možné využít přímo během vyučování ve školách. Tato metodika zdůrazňuje především prožití učebních činností a následně i jejich zpětnou analýzu. [10]

Obsahem jsou promyšlené strukturně uspořádané činnosti spojené s čtením, psaním a diskuzí, která má za cíl rozvíjet samostatné myšlení účastníků Vytváří a prohlubuje schopnost naslouchání a respektování názorů druhých a vytváření schopnosti spolupracovat a tvořivě pracovat. [10]

Metodika kritického myšlení pracuje se třemi fázemi učení označované zkratkou EUR (Evokace – Uvědomění si významu informací – Reflexe), které napomáhají k efektivnímu přenosu informací. Evokace v tomto případě představuje počátek učení, kdy si účastník uvědomí, jaké informace a znalosti o probíraném tématu má a slovně je formuluje. Během této fáze si současně uvědomuje všechny nejasnosti, které k tématu má a připravuje si případné otázky. Uvědomění si významu informací je fáze, kde se střetávají znalosti účastníka se znalostmi nově získanými z jiných zdrojů, jako jsou například: přednášky, filmy, texty či vyprávění. Během třetí fáze reflexe si účastníci přeformulují své chápání na základě nově získaných informací či diskuze s kolegy. Uvědomí si, které informace jsou jim nové, které se naučily, rozliší zároveň, které z původních představ se jim potvrdily a které naopak vyvrátily a zároveň si uvědomí názory a postoje dalších účastníků aktivity. [10]

Nejdůležitější metodikou celého projektu byla **metodika zážitkové pedagogiky**, díky které si Žáci z aktivit odnášeli nejvíce. Díky této metodice se mohli do průběhu aktivit

efektivně sami zapojovat a v některých případech dále určovat směr vývoje dané aktivity. Žáci tak prožívali představované téma na vlastní kůži a mohli si sami na sobě a svém chování vyzkoušet rozdílné reakce dle rozdílných kultur na předem připravené situace.

Další velmi důležitým přístupem pro projekt byl **transkulturní přístup**, který pomáhal dále dokreslovat informace přijímané pomocí zážitkové metodiky vzdělávání. Vše, co bylo žákům předneseno, mohli nejdříve prožít a poté pomocí představených jiných úhlů pohledů pochopit opravdový význam. Aktivity sestavovány pomocí těchto metod měly za cíl ukázat existující kulturní rozdíly a vysvětlit jejich původ.

### 6.3. Současné působení MKC

Spolek MKC ve svém současném působení využívá znalostí získaných ze všech výše uvedených metodik a přístupů a ze svých dlouholetých zkušeností. Všechny tyto znalosti, metodiky a návody, napomáhají k tomu, aby ve svém aktuálním působení dosáhla co nejefektivnějšího výsledku v oblasti vzdělávání a prevence proti rasismu v České republice. [2]

V rámci projektu „Stereotýpek v nás“, jak již bylo zmíněno, bylo v některých případech využíváno přítomnosti cizinců na probíhajících školeních, kurzech či dílnách. V případě aktuálního působení MKC, které se v první řadě zabývá soužitím více kultur v České republice, byly některé metodiky převzaty do současného působení a přizpůsobeny aktuální situaci – přítomnosti odlišných kultur v ČR, konkrétně pak kultury romské. Spolek MKC se snaží formou interaktivní výuky, které se přímo účastní i zástupci romské kultury, o lepší pochopení rozdílnosti kultur a hlavně o pochopení, že i jiná kultura, ač spoustou lidí odsuzovaná, je pořád schopná stejné práce a stejného myšlení. [2]

MKC se v rámci svého působení spojeného s kulturní výukou zaměřenou na romskou kulturu snaží hlavně o to, aby se romský zástupce do školení a vzdělávacích programů zapojoval do důležité a respektované role – například přímo do role školitele. Přítomný cizinec/zástupce jiné kultury tak bude mít jednu z hlavních rolí při probíhajícím školení, jeho postavení bude respektováno a přítomní se budou moci naučit chápat cizince jako stejně rovného. Uvědomí si, že i zástupce jiné kultury, v tomto konkrétním případě i spoustou lidí odsuzované kultury, je schopen stejně kvalitní práce, jako je toho schopný „náš“ zástupce, tedy český školitel. Společně tak bude moci tým školitelů dosáhnout toho, že účastníci pochopí, že, ač můžeme být kulturně rozdílní a v některých případech

vyznávat zcela jiné myšlení a zastávat jiné názory, tak i přes to všechno, jsme osobnosti, které jsou schopny stejně kvalitně odvedené práce a které jsou hodny stejného respektu. [2]

Další aktuálností je pro spolek MKC je organizace projektu s názvem **Společně proti rasismu**, který probíhá od 1. 8. 2015 a měl by být ukončen koncem dubna roku 2016. účel tohoto nového projektu je jako u „Stereotýpek v nás“ boj proti rasismu. Ovšem s tím rozdílem, že v rámci tohoto projektu jsou na toto téma školeni nejen pedagogičtí pracovníci ale také novináři, romští aktivisté a v neposlední řadě také i zaměstnanci institucí státní správy místních samospráv, které jsou v přímém kontaktu s Romy. [14]

Projekt má dále také za cíl podporu a identifikaci lokálních romských iniciativ ve formě **pozitivních příkladů** schopných změnit veřejné diskurzy. Od projektu „Stereotýpek v nás“ se liší hlavně v tom, že projekt působí současně i v Ústeckém kraji, který je mimo jiné známý častými romskými pochody a velkou iniciativou romské populace. Můžeme tedy říci, že projekt **Společně proti rasismu** působí hlavně v jádru dění a na místech, které jsou s tímto tématem v každodenním kontaktu. [2]

## 7. Návrhy a opatření

Jak již bylo v této práci vysvětleno, v každém projektu je velmi důležitá závěrečná evaluace celého projektu. Díky této činnosti jsme schopni zpětně vidět některé chyby, kterých jsme se dopustili, či uvědomit si určité věci, které vedly ke komplikacím či problémům. Právě z těchto zjištěných informací je možné se poučit a v příštím plánování podobného problému se jim vyhnout a vytvořit tak o úroveň lepší projekt.

Projekt „Stereotypy v nás“ byl v závěrečné evaluaci hodnocen velmi pozitivně a i v jeho evaluační zprávě se uvádí, že během tří let jeho realizace, bylo dosaženo stanoveného cíle a bylo rozšířeno povědomí o daných tématech. Ovšem i v tomto případě se objevily nějaké nedostatky a chyby, které bránily projektu k ještě efektivnějšímu plnění. S těmito problémy a návrhy na jejich zlepšení se zabývají následující odstavce.

Během práce s projektem bylo zjištěno několik nedokonalostí. Jednou z nich je práce s asistenty, tedy se zahraničními zástupci na školeních. Účel cizinců na aktivitách byl především přiblížení probíraného tématu a názorné dokreslení kulturních odlišností a tématu multikulturalismu jako takového. Cizinci měli být využíváni jako pomocníci lektora, který vzdělávací program vedl. Už toto označení **pomocník** či **asistent**, ale udávalo cizincům nižší postavení, než měli samotní lektoři a podle jejich názoru tak nebyli během aktivit dostatečně využíváni. Lektoři i cizinci byli před projektem proškoleni a oba tito zástupci měli dostatečné znalosti o tom, jak vést školící aktivitu. Ovšem v několika případech se stávalo, že lektor se dostával do hlavní role během vedení aktivity a na cizince zbyla jen role pomocníka a to i za situace, kdy byl cizinec v oblasti vedení školení mnohem zkušenější. Dalším z problémů bylo, že z pohledu žáků byl cizinec vnímán tak trochu jako atrakce a zpestření aktivity. Žáky zajímalo vše o jeho zemi a jeho kultuře a ve většině případů si poté ze školení odnesli hlavně informace o tom, co cizinec doma ráno snídá a v kolik chodí spát. Tyto informace samozřejmě napomáhají k výuce multikulturalismu, ale stanovený účel aktivit projektu se tímto ztrácel. Žáci se měli pomocí aktivit naučit hlavně chápání jiných kultur, toleranci a eliminací či zmírnění předsudků o jiných kulturách.

Jedním z návrhů, jak tuto situaci do příště zlepšit, by mohlo být jasné rozdělení rolí během aktivity. Český lektor a zahraniční zástupce by tak připravovali jednotlivé aktivity společně a měli jasné rozdělené části, které povede který z nich. Během aktivity by se potom po určitých úsecích střídali a každý z nich vedl nějakou aktivitu. Žáci by tak mohli

vnímat zahraničního studenta s větším respektem a uvědomili by si, že oba lektori, byť jsou každý z jiné země, jsou zkušení a znalí v tématu, které představují. A právě o to se momentálně snaží i spolek MKC, který pracuje během vzdělávacích programů s romskými zástupci.

Jedním z dalších problémů, které byly uváděny během evaluace, bylo nedostatečné proškolení přítomných lektorů. Někteří asistenti si po účasti na projektu stěžovali, že lektori nevěděli přesně jak vzdělávací programy vést a proto se v mnoha případech ztrácel smysl aktivit. Navrhovaným řešením by v tomto případě mohla být větší pozornost věnovaná školením či výběru zkušených lektorů. V rámci příprav projektu a školení lektorů by se tak mohlo věnovat více času přípravám školení a jejich realizaci jako takové. Lepší vzdělanost lektorů, jak v teoretické, tak praktické části v oblasti školení a vedení vzdělávacích programů, by tak mohla napomoci celkovému přenosu informací a mohla by tak efektivněji docílit svého účelu.

Téma projektu je i v dnešní době velmi aktuální a právě práce s tématy multikulturalismus, xenofobie a rasismus se v dnešním světě setkáváme velmi často. A právě proto by mohlo být dalším nedostatkem projektu jeho nedostačující rozložení v rámci České republiky. Projekt působil pouze v 5 krajích České republiky a to navíc ještě mimo oblasti, které jsou tématem rasismu a odlišných kultur mnohem více zasaženi. Rozšíření působnosti do více oblastí a zvláště pak do oblastí, pro které je téma rasismu každodenním tématem, by mohlo mnohem více prohloubit myšlenku realizovaného projektu a napomoci tak k reálnému využití získaných informací a znalostí. Účastníci by mohli díky aktivitám změnit svůj pohled na svět a sami tak dál šířit své nové názory a postoje.

Účelem projektu byla především prevence xenofobie a rasismu na středních školách. Vzhledem k tomu, že v naší zemi je téma rasismu a xenofobie spojováno hlavně s příslušníky romské, vietnamské, ukrajinské či dalších populací, mohla by dalším návrhem do budoucna být hlavně spolupráce se zástupci z těchto zemí. Žáci lépe pochopí téma rasismu a jeho negativní důsledky během aktivity, při které bude přítomen právě zástupce například z Ukrajiny, než s venezuelským zástupcem. Čím více se vzdělávací program může přiblížit danému tématu, jak teoreticky, tak prakticky, tím efektivnější a hlubší bude přenos informací a lépe bude dosahováno stanoveného cíle.

## **Závěr**

Tato práce měla stanovené dva cíle. Jedním z nich bylo v kontextu projektového managementu přiblížit a rozebrat projekt „Stereotýpek v nás“ a to jak pomocí teoretické části, tak praktické. Druhým z cílů bylo zjištění vlivu projektu na jeho účastníky společně s představením současného působení jednoho z organizujících subjektů.

Pro dosažení prvního z cílů byla práce strukturována následovně. V úvodu práce byly ve stručnosti představeny jednotlivé subjekty pracující na organizaci projektu. Následuje vysvětlení stěžejních pojmů xenofobie a rasismu a představení samotného projektu. Teoretické kapitoly, vysvětlující základní pojmy projektového plánování, jsou vždy doprovázeny prakticky zpracovanou částí vztahující se rozebíranému projektu. V rámci práce byl vytvořen logický rámec, rozpad činností dle WBS, Ganttův úsečkový diagram a v neposlední řadě i rozpočet projektu. Práce dále popisuje rizika, jejich identifikaci a návrhy na jejich řešení.

Další částí práce, vedoucí k dosažení druhého z cílů, je evaluace projektu. Tato část je rozdělena na evaluaci pomocí dotazníků účastníků, kteří byli osloveni po tříletém časovém odstupu, a na evaluaci vytvořené na základě evaluační zprávy a rozhovoru se zástupkyní spolku Multikulturního centra Praha. Díky evaluaci bylo možné zjistit opravdový vliv na účastníky a současně i určité nedostatky a chyby, které se v projektu vyskytly. Vliv projektu na jeho účastníky, konkrétně tedy na školy a pedagogické pracovníky, byl velmi přínosný a myšlenka projektu se dle průzkumu na oslovených školách dále rozpracovává a využívá. Pedagogičtí pracovníci využívají získané znalosti a zkušenosti ve svých hodinách občanské nauky i nyní. Bylo také zjištěno, že přítomní žáci měli možnost vidět jednoduché téma z několika úhlů pohledů a ve většině případů změnili i svůj pohled na danou situaci a změnili své dosavadní postoje a názory. Zjištěnými nedostatky projektu bylo především nedostatečné zapojení přítomných cizinců do aktivit a zároveň jejich o úroveň nižší postavení. Další chybou zjištěnou při evaluaci byli nedostatečně připraveni lektoři, kteří byli zahraničními asistenty hodnoceni jako málo vzdělaní v oblasti vedení vzdělávacích programů. Tyto uvedené nedostatky je možné v příštích projektech odstranit pečlivější přípravou a komunikací a důkladnějším školením či výběrem zkušenějších školitelů.

Díky zpracování tohoto projektu bylo současně možné více rozšířit povědomí o velmi aktuálních tématech rasismu a xenofobie. Hlavně v současné době, kdy se s tématy



odlišných kultur setkáváme převážně v negativním světle, je přiblížení těchto témat a jejich učení velmi přínosné. Projektů, které se zabývají podobnými tématy, je v České republice velké množství a spousta z nich je nabízena zdarma. V dnešní komplikované době je hodnoceno vzdělávání se v oblasti multikulturalismu jako jedna z hlavních věcí, která nám může pomoci současnou situaci správně řešit.

Stanovené cíle práce – přiblížení a rozbor projektu a zjištění vlivu projektu na jeho účastníky – byly splněny. Přínosem této práce je především vytvoření základních kritérií projektového managementu v rámci konkrétního projektu, tedy vytvoření logického rámce, WBS rozpadu, Ganttova diagramu a tabulky rizik společně s mapou rizik. Právě tento přínos může být využit v budoucnu pro další plánování podobných projektů a může sloužit jako inspirace pro projektové plánování. Dalším přínosem bylo přiblížení dnes tak aktuálního tématu rozdílných kultur a soužití mezi nimi a možnosti interkulturního vzdělávání. Během vytváření práce měla autorka možnost rozšířit si své znalosti v oblasti projektového plánování a tématu interkulturního vzdělávání, xenofobie a rasismu.

## Seznam zkratek

AFS	AFS Mezikulturní Programy Česká republika
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská Unie
INEX-SDA	INEX Sdružení dobrovolných aktivit
MKC	Multikulturní centrum Praha
MŠMT	Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy
OP VK	Operační program vzdělávání pro konkurenceschopnost
PBS	Product breakdown structure
SOŠ	Střední odborná škola
SOU	Střední odborné učiliště
WBS	Work breakdown structure

## Seznam obrázků

<i>Obrázek č. 1</i> – Trojimperativ projektu.....	13
<i>Obrázek č. 2</i> – WBS rozpad projektu (zkrácený) .....	22
<i>Obrázek č. 3</i> – Ganttův diagram projektu (zkrácené).....	25
<i>Obrázek č. 4</i> – Ganttův diagram, kritické činnosti .....	26
<i>Obrázek č. 5</i> – Rozpočet projektu (zkrácený).....	28
<i>Obrázek č. 6</i> – Mapa rizik.....	35
<i>Obrázek č. 7</i> – Graf odpovědí respondentů na otázku č. 2 .....	39
<i>Obrázek č. 8</i> – Graf odpovědí respondentů na otázku č. 3 .....	40
<i>Obrázek č. 9</i> – Grafy odpovědí respondentů na otázky č. 5; 12 a 17 .....	40
<i>Obrázek č. 10</i> – Graf odpovědí respondentů na otázku č. 8 .....	41
<i>Obrázek č. 11</i> – Kolbův Cyklus.....	49

## **Seznam tabulek**

<i>Tabulka č. 1 – Základ tabulky logického rámce .....</i>	<i>17</i>
<i>Tabulka č. 2 – Logický rámec projektu (zkrácený) .....</i>	<i>18</i>
<i>Tabulka č. 3 – Stupnice hodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika .....</i>	<i>32</i>
<i>Tabulka č. 4 – Stupnice hodnocení vlivu rizika na projekt .....</i>	<i>32</i>
<i>Tabulka č. 5 – Rizika projektu a jejich opatření .....</i>	<i>33</i>

## Citovaná literatura

1. **ANTOŠOVÁ, Mgr. Petra. 2013.** *Evaluační zpráva. Zpráva ze závěrečné evaluace dopadu metodiky interkulturních seminářů, dílen a prožitkového kurzu v rámci projektu Stereotýpek v nás, aneb interkulturním vzděláváním a prožitkem k toleranci.* [Online] 2013. [Citace: 13. 4. 2016.] Dostupné z: [http://stereotypek.mkc.cz/ckfinder/userfiles/files/EZ\\_Stereot%C3%BDpek\\_FIN\\_AL\\_PA24052013-1\\_logg.pdf](http://stereotypek.mkc.cz/ckfinder/userfiles/files/EZ_Stereot%C3%BDpek_FIN_AL_PA24052013-1_logg.pdf).
2. **BILDEROVÁ, Mgr. Lucie. 2016.** Interní informace spolku MKC. *Koordinátorka projektu Stereotýpek v nás za spolek MKC.* Praha, 22. 3 2016.
3. **BUCHTIK, Liana. 2013.** *Secrets to mastering the WBS in real-world project: the most practical approach to work breakdown structure (WBS)!* 2. vydání Newtown square, Pennsylvania, USA : Project Management Institute, Inc., 2013. 978-1-62825-033-6.
4. **COHN, W. 2009.** *Cikáni.* 1. vydání Praha : Sociologické nakladatelství (SLON), 2009. 978-80-7419-008-7.
5. **DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P. a LACKO, B. 2009.** *Projektový management podle IPMA.* Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN: 978-80-247-2848-3.
6. **DRUDIS, Antonio. 2000.** *Gestión de proyectos, Cómo planificarlos, organizarlos y dirigirlos.* Barcelona : Ediciones Gestión S.A., 2000. 84-8088-722-2.
7. **DUCAN, W., R. (ed.). 1996.** *A Guide to the Project Management Body of Knowledge.* USA : PMI, Inc., Upper Darby, 1996. ISBN: 1-880410-12-5.
8. **KANTOR, T. a MAREK, D. 2009.** *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie.* Brno : Barrister & Principál, 2009. ISBN: 978-80-87029-56-5.
9. **KOUSALOVÁ, Mgr. Lucie. 2016.** Interní informace dobrovolnické organizace AFS Mezikulturní programy Česká republika. *Koordinátorka projektu Stereotýpek v nás za AFS Mezikulturní programy.* Praha, 15. 3 2016.
10. Kritické myšlení. *Čtením a psaním ke kritickému myšlení.* [Online] [Citace: 16. 3. 2016.] Dostupné z: <http://www.kritickemysleni.cz/oprogramu.php>.

11. **MEREDITH, J., R., MANTEL Jr, S., J. a SHAFER, S., M. 2016.** *Project management, a managerial approach, international student version*. 9. vydání Asie : John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd., 2016. 978-1-118-94583-4.
12. Metodika aktivit projektu. *Metodika, Stereotýpek v nás*. [Online] [Citace: 7. 4. 2016.] Dostupné z: <http://stereotypek.mkc.cz/metodika-38/>.
13. Multikultura. *Co je xenofobie?* [Online] [Citace: 18. 12. 2015.] Dostupné z: <http://www.multikulturazlin.cz/1.php?id=7>.
14. Multikulturní Centrum Praha. *Společně proti rasismu*. [Online] [Citace: 11. 4. 2016.] Dostupné z: <http://www.mkc.cz/cz/vzdelavani-313414/spAolecne-proti-rasismu.html>.
15. **NEWELL, M., W. a GRASHINA, M., N. 2005.** *Preguntas y respuestas sobre la gestión de proyectos*. 1. vydání Španělsko : Ediciones Gestión 2000, 2005. 84-8088-686-2.
16. Oficiální stránky INEX sda. *O nás*. [Online] [Citace: 31. 1. 2016.] Dostupné z: <http://www.inexsda.cz/cs/o-nas>.
17. Oficiální stránky organizace AFS Mezikulturní programy Česká republika. *O nás*. [Online] [Citace: 15. 11. 2015.] <http://www.afs.cz/kdo-jsme/o-nas/>.
18. Oficiální stránky projektu Stereotýpek v nás. *Informační portál projektu multikulturní výchovy*. [Online] [Citace: 15. 11. 2015.] Dostupné z: <http://stereotypek.mkc.cz/3-stereotypek-v-nas-interkulturnim-vzdelavanim-a-prozitkem-k-toleranci.html>.
19. Oficiální stránky spolku Multikulturní Centrum Praha. *O nás*. [Online] [Citace: 15. 11. 2015.] Dostupné z: <http://www.mkc.cz/cz/o-nas.html>.
20. Operační program pro vzdělávání a konkurenceschopnost. *Co je OPVK?* [Online] [Citace: 22. 2. 2016.] Dostupné z: <http://www.op-vk.cz/cs/siroka-verejnost/co-je-op-vk.html>.
21. **PREISSOVÁ, A., KREJČÍ, A. a ŠOTOLA, J. 2012.** *Metodika pro realizaci multikulturní výchovy formou zážitkové pedagogiky*. 1. vydání Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. 978-80-244-3140-6.

22. Romové v České republice. *Historie a původ Romů*. [Online] [Citace: 7. 2. 2016.] Dostupné z: <http://romove.radio.cz/cz/clanek/18530>.
23. **SKALICKÝ, J. a VOSTRACKÝ, Z. 2003.** *Projektový management*. Plzeň : ZČU, 2003. ISBN: 80-7043-237-3.
24. **SKALICKÝ, J., JERMÁŘ, M. a SVOBODA, J. 2010.** *Projektový management a potřebné kompetence*. 1. vydání Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, vydavatelství, 2010. ISBN 978-80-7043-975-3.
25. **SVOZILOVÁ, A. 2006.** *Projektový management*. 1. vydání Praha : Grada Publishing a.s., 2006. 80-247-1501-5.
26. **TOLLAROVÁ, B., a další. 2013.** *Jsme lidé jedné Země, Program prevence xenofobie a rasismu*. 1. vydání Praha : Portál s.r.o., 2013. ISBN 978-80-262-0376-6.
27. Zkušenostní učení a zážitková pedagogika. *Komparace modelů zkušenostního učení Davida Kolba a modelu zážitkové pedagogiky Petra Jarvise*. [Online] [Citace: 7. 2. 2016.] Dostupné z: [http://it.pedf.cuni.cz/strstud/edutech/2014-Simecek\\_html\\_edu/](http://it.pedf.cuni.cz/strstud/edutech/2014-Simecek_html_edu/).

## **Seznam příloh**

<i><b>Příloha č. 1 – Tabulka logického rámce projektu .....</b></i>	<b>64</b>
<i><b>Příloha č. 2 – WBS rozpad projektu .....</b></i>	<b>65</b>
<i><b>Příloha č. 3 – Ganttův diagram (2 obrázky).....</b></i>	<b>66</b>
<i><b>Příloha č. 4 – Rozpočet projektu.....</b></i>	<b>67</b>
<i><b>Příloha č. 5 – Dotazník pro zúčastněné školy a pedagogické pracovníky (2 strany) .....</b></i>	<b>68</b>

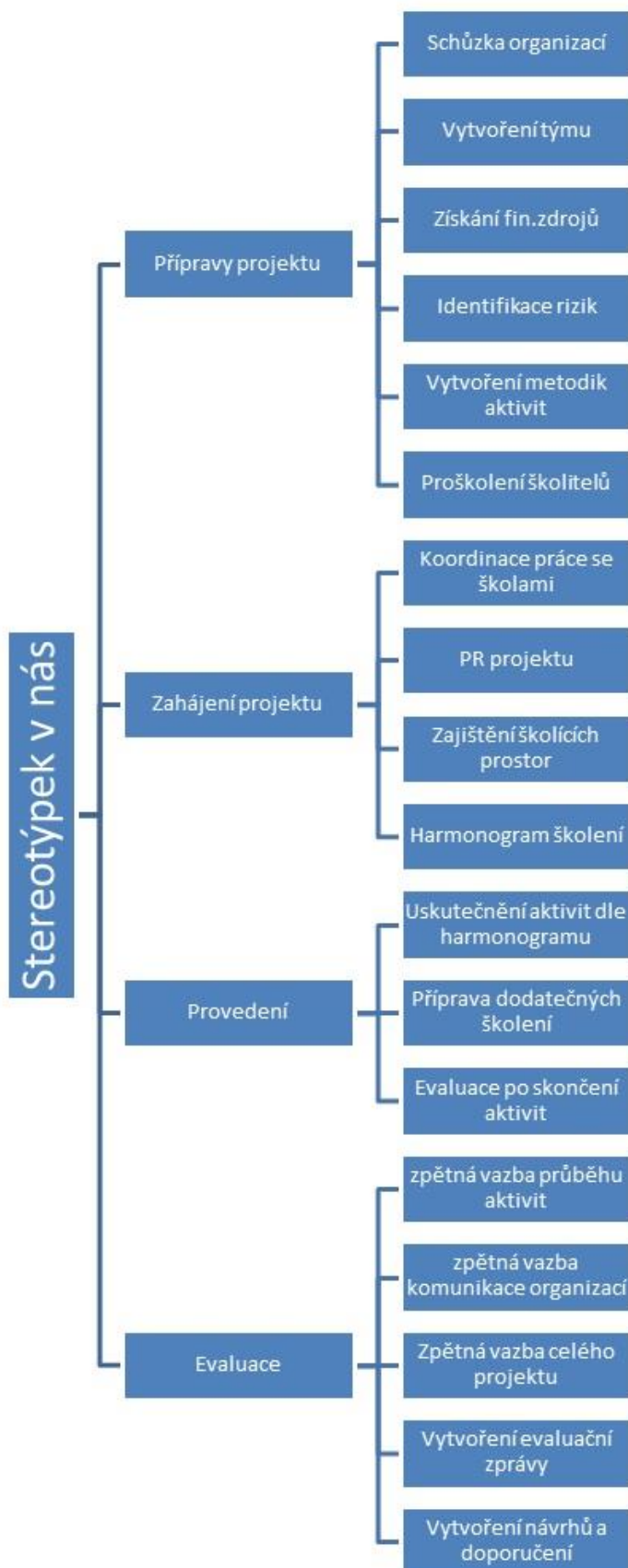


**Příloha č. 1 – Tabulka logického rámce projektu**

	<b>Projektové cíle a činnosti</b>	<b>Indikátory jejich dosažení</b>	<b>Prostředky ověření metrik</b>	<b>Předpoklady</b>
<b>Účel</b>	Prevence xenofobie a rasismu na středních odborných školách a učilištích	Rozšíření povědomí o xenofobii a rasismu a jeho prevence	Závěrečná evaluace, dotazníky	
<b>Cíl</b>	Uskutečnění vzdělávacích aktivit na školách ŠOŠ a SOU	Vzdělávací aktivity uskutečněny	Zpracovaná data a dokumenty	Správné pochopení představovaného tématu, pozitivní vliv na účastníky
<b>Výstupy</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vytvoření nového vzdělávacího programu</li> <li>2. Realizace vzdělávacích aktivit na SOŠ, dobrovolnictví</li> <li>3. Školení multiplikátorů</li> <li>4. Zvýšení informovanosti žáků, rodičů a pracovníků škol a organizací o tématech spojených s multikulturní výchovou</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dopad metodik interkulturního semináře a dílen na žáky SOŠ a SOU a pedagogické pracovníky těchto škol a pracovníci pracující v oblasti vzdělávání dětí a volnočasových aktivit pro děti a mládež</li> <li>2. Dopad metodiky prožitkových vzdělávacích programů</li> </ol>	<p>Analýza volně přístupných dokumentů a dat (internet), hloubkové a nestandardizované rozhovory, pozorování, standardizované rozhovory, dotazníky</p> <p>Evaluční zpráva</p> <p><b>Stereotýpek v nás</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dostatek zájemců</li> <li>2. Volné školící prostory pro dílny, semináře i pro víkendové a zážitkové aktivity, možnost stravování</li> <li>3. Časové možnosti multiplikátorů, školitelů</li> <li>4. Zájem o vzdělání</li> </ol>
<b>Aktivity</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Domluva spolupráce</li> <li>2. Vytvoření metodiky programů</li> <li>3. Organizace vzdělávacích aktivit</li> <li>4. Reklama, PR, publikace</li> <li>5. Přihlašování se do projektu</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanční zdroje (cca 12 mil.)</li> <li>• Informační zdroje</li> <li>• Lidské zdroje</li> <li>• Prostorové zázemí</li> <li>• Školitelé</li> <li>• Školící vybavení</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 1 měsíc</li> <li>2. 3 měsíce</li> <li>3. 2 měsíce</li> <li>4. 3 měsíce</li> <li>5. 1 měsíc</li> <li>6. 4 měsíce</li> <li>7. 1 měsíc</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ochota, zájem</li> <li>2. Dostatek informací, dat a zkušeností</li> <li>3. Dostatečná odborná literatura, zdroje</li> <li>4. Finanční prostředky pro propagaci</li> <li>5. Přihlašování do projektu zahájeno</li> </ol>
				Dostatek finančních zdrojů

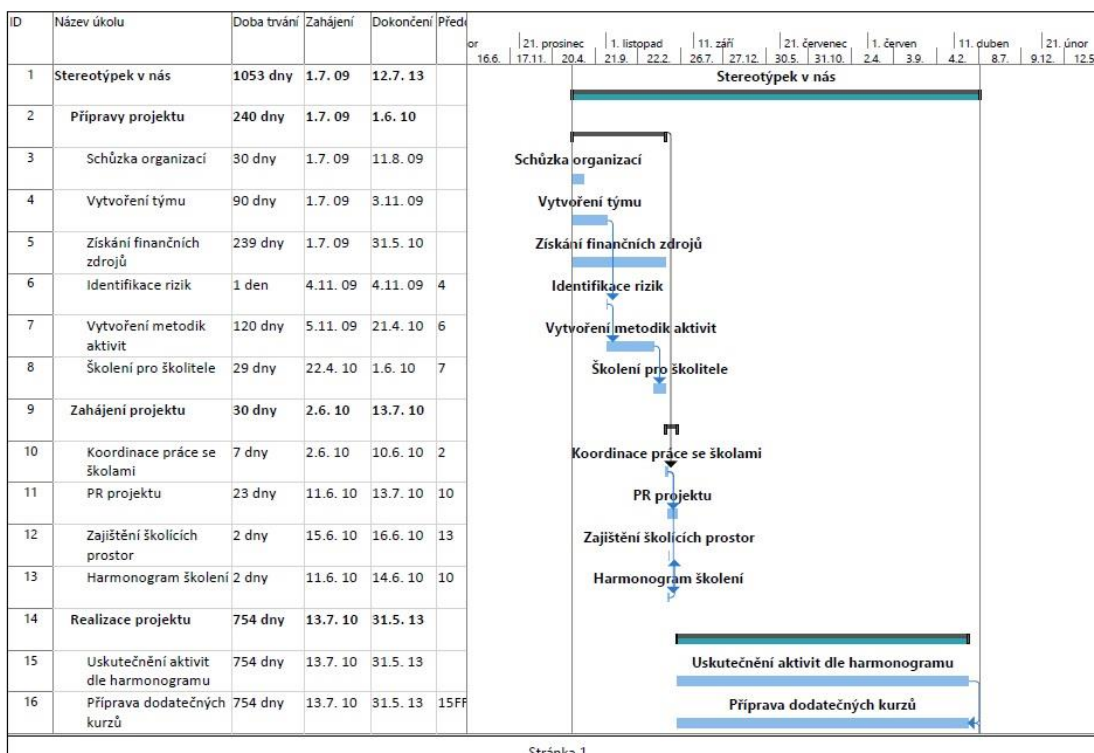
*Zdroj: vlastní zpracování dle [1], 2015*

## Příloha č. 2 – WBS rozpad projektu

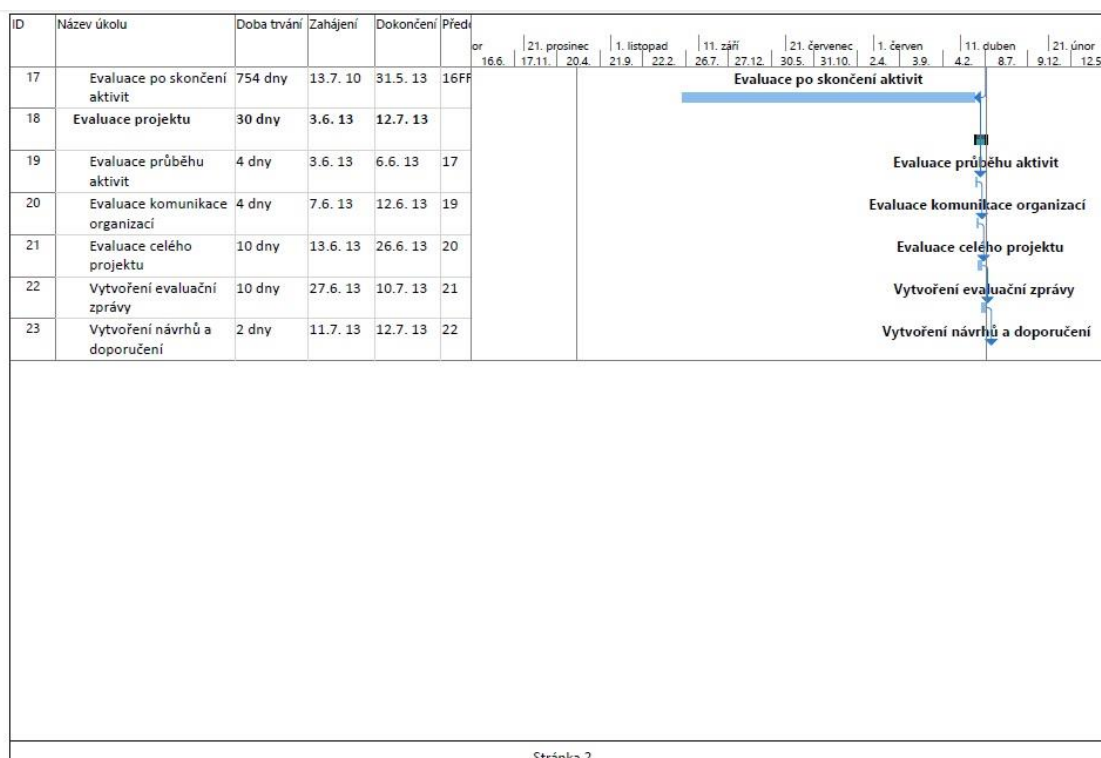


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

### Příloha č. 3 – Ganttův diagram (2 obrázky)



Zdroj: vlastní zpracování, 2016



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

## Příloha č. 4 – Rozpočet projektu

ROZPOČET PROJEKTU				
Název projektu	Stereotýpek v nás			
Název příjemce finanční podpory	AFS Mezikulturní programy, Multikulturní Centrum Praha, INEX Sdružení dobrovolných aktivit			
Náklady na celý projekt				
Druh výdajů rozpočtu	Schválený rozpočet v Kč (Rozhodnutí)	Rozpočet přepracovaný příjemcem v Kč	Přesun (navýšení, zmenšení) ve prospěch/ na úkor položky	Přesun z kapitoly (sledování kumulativně) v %
<b>Osobní náklady</b>	9 627 474,93	9 627 474,93	0,00	0,00
Pracovní smlouvy	5 391 385,96	5 391 385,96	0,00	0,00
Metodika	2 310 593,98	2 310 593,98	0,00	0,00
Koordinátor školení	770 197,99	770 197,99	0,00	0,00
Koordinátor vzdělávacího programu	1 251 571,74	1 251 571,74	0,00	0,00
Informační koordinátor	1 059 022,24	1 059 022,24	0,00	0,00
Dohody o provedení práce	4 236 088,97	4 236 088,97	0,00	0,00
Lektoři	1 732 945,49	1 732 945,49	0,00	0,00
Asistenti lektorů	1 347 846,49	1 347 846,49	0,00	0,00
Koordinátor AFS a INEX sda	1 155 296,99	1 155 296,99	0,00	0,00
<b>Zařízení a vybavení</b>	67 748,90	67 748,90	0,00	0,00
Hmotný majetek	29 132,03	29 132,03	0,00	0,00
Notebook	29 132,03	29 132,03	0,00	0,00
Nehmotný majetek	38 616,87	38 616,87	0,00	0,00
Software	38 616,87	38 616,87	0,00	0,00
<b>Nákup služeb</b>	689 374,75	689 374,75	0,00	0,00
Publikace / školící materiály / manuály	227 493,67	227 493,67	0,00	0,00
Tisk materiálu	27 574,99	27 574,99	0,00	0,00
Edičce korektury textu a metodik	55 149,98	55 149,98	0,00	0,00
Grafika metodiky	96 512,46	96 512,46	0,00	0,00
Tisk materiálu na školení a workshopy na školách	48 256,23	48 256,23	0,00	0,00
Odborné služby	324 006,13	324 006,13	0,00	0,00
Evaluace projektu	124 087,45	124 087,45	0,00	0,00
Tvorba inforportálu	75 831,22	75 831,22	0,00	0,00
Školení školitelů	124 087,45	124 087,45	0,00	0,00
Náklady vyplývající přímo ze smlouvy	117 193,71	117 193,71	0,00	0,00
Audit	117 193,71	117 193,71	0,00	0,00
04.04 Náklady na kurzy pro pedagogy	20 681,24	20 681,24	0,00	0,00
Náklady na stravné, ubytování, techniky, občerstvení	20 681,24	20 681,24	0,00	0,00
<b>Přímá podpora</b>	102 217,64	102 217,64	0,00	0,00
Prožitkové kurzy	102 217,64	102 217,64	0,00	0,00
Ubytování, stravné	102 217,64	102 217,64	0,00	0,00
<b>Přímé způsobilé náklady</b>	10 486 816,21	10 486 816,21	0,00	
<b>Přímé způsobilé náklady bez křížového financování</b>	10 486 816,21	10 486 816,21	0,00	
<b>Nepřímé náklady dle Rozhodnutí o poskytnutí dotace</b>	13%	13%		
<b>Nepřímé náklady</b>	1 398 955,31	1 398 955,31		
<b>Celkové způsobilé náklady</b>	11 885 771,52	11 885 771,52		
<b>Celkové nezpůsobilé náklady</b>	0,00	0,00		
<b>Celkové náklady projektu</b>	11 885 771,52	11 885 771,52		

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

## **Příloha č. 5 – Dotazník pro zúčastněné školy a pedagogické pracovníky (2 strany)**

Dobrý den,

Hned v úvodu bych moc ráda poděkovala už jen za to, že se k Vám tento dotazník dostal.

Jmenuji se Karolína Puchmertlová a jsem studentkou ekonomické fakulty v Plzni. Jsem v posledním ročníku bakalářského studia a pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala rozbor projektu „Stereotýpek v nás“ od organizací AFS, INEX sda a spolek MKC.

V rámci mé praktické části práce bych ráda ohodnotila vliv projektu na jeho účastníky po 3 letech od jeho ukončení.

Předem Vám moc děkuji za Váš obětovaný čas a vyplnění dotazníku. Moc si vážím Vaší spolupráce.

### **Stereotýpek v nás – Dotazník pro školy a pedagogické pracovníky**

1. Víte, co bylo námětem projektu Stereotýpek v nás?
  - a. Ano
  - b. Ne
2. Jak jste se o Stereotýpku dozvěděli?
  - a. Internet
  - b. Facebook
  - c. Vystupující organizace (AFS, MKC, INEX sda) nás kontaktovaly
  - d. Jiné – specifikujte
3. Proč jste se rozhodli zúčastnit projektu Stereotýpek v nás?
  - a. O dané téma se v rámci studijního programu zajímáme
  - b. Téma projektu nám přišlo zajímavé
  - c. Chtěli jsme zvýšit povědomí o tomto tématu mezi našimi žáky i pedagogickými pracovníky
  - d. Byli jsme o to požádáni
  - e. Jiné – specifikujte
4. Zúčastnil/a jste se osobně nějakého konkrétního kurzu/školení/semináře/dílny?
  - a. Ano
  - b. Ne
5. Pokud ano, připadaly Vám aktivity přínosné?
  - a. Ano
  - b. Ne
  - c. Na předchozí otázku jsem odpověděl/a ne
6. Co si hlavně pamatujete z absolvovaných aktivit? Co na Vás zapůsobilo?
  - a. Otevřená otázka

7. Které z nabízených seminářů/školení/kurzů/dílen jste převážně volili?
  - a. Interkulturní seminář
  - b. Interkulturní dílny
  - c. Prožitkové víkendy
  - d. Mini workcampy
  - e. Kurzy nebo semináře pro multiplikátory (pedagogičtí pracovníci)
  - f. Jiné – specifikujte
8. Čerpá Vaše škola po této zkušenosti z absolvovaných aktivit?
  - a. Ano
  - b. Ne
9. Pokud ano, jakým způsobem?
  - a. Otevřená otázka
10. Bylo téma, jako je interkulturní vzdělávání nebo téma xenofobie a rasismu, zavedeno do Vašeho studijního programu?
  - a. Ano
  - b. Ne
11. Pokud ano, jakým způsobem bylo zavedeno?
  - a. Otevřená otázka
12. Zúčastnili byste se podobného projektu znovu?
  - a. Ano
  - b. Ne
13. Co se Vám na projektu líbilo?
  - a. Otevřená otázka
14. Co se Vám na projektu nelíbilo?
  - a. Otevřená otázka
15. Myslíte si, že mělo zapojení se do projektu nějaký dopad na žáky Vaší školy?
  - a. Ano
  - b. Ne
16. Pokud ano, jakým způsobem?
  - a. Otevřená otázka
17. Doporučili byste podobný projekt dalším školám?
  - a. Ano
  - b. Ne

Mnohokrát děkuji za spolupráci.

Karolína Puchmertlová

*Zdroj: vlastní zpracování, 2015*

## **Abstrakt**

PUCHMERTLOVÁ, Karolína. *Projekt a jeho plán*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU, 2016

**Klíčová slova:** projekt, projektové plánování, logický rámec, WBS rozpad, Ganttův diagram, rozpočet projektu, rizika projektu, evaluace projektu, xenofobie, rasismus, multikulturalismus

Předmětem této bakalářské práce je rozbor vzdělávacího projektu financovaného z prostředků Evropské Unie. V první části práce je za podpory teoretického výkladu představen projekt a pojmy projektového plánování jako jsou: logický rámec projektu, WBS rozpad, Ganttův diagram či rozpočet projektu. Teoretická část projektového plánování je vždy následována praktickou. Jednotlivé pojmy jsou nejdříve vysvětleny a poté na konkrétním příkladu vztahujícím se k projektu názorně vytvořeny. Následuje část evaluace projektu pomocí dotazníku a osobního rozhovoru a návrhy na řešení pro lepší organizaci budoucích podobných projektů.

## **Abstract**

PUCHMERTLOVÁ, Karolína. *Project and its plan*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 2016

**Kew words:** project, project management, logical framework approach, work breakdown structure, Gantt's diagram, project budget, project risks, evaluation, xenophobia, racism, multiculturalism

The topic of this bachelor thesis is analysis of the educational project which was funded by the European Union. The first part of this work describes the project management of the project with the support of theoretical explanations. There are explanations of concepts such are: logical framework approach, work breakdown structure, Gantt's diagram and project budget. The theoretical part is always complemented by the practical. Each concept is theoretically explained and then created on a practical example. The second part of this work is talking about the evaluation of the project done by a questionnaire and an interview followed by the chapter of proposals and recommendations for the future management of any similar project.