

2. JAK OPTIMÁLNĚ POSTUPOVAT PŘI PROJEKTOVÁNÍ INSTITUCÍ SOCIÁLNÍ PRÁCE ?

Schválení projektu je vázáno mj. na:

- jasné **deklarování cílů**,
- jednoznačné **vymezení cílové skupiny** (cílových skupin) klientů,
- explicitní **vyjádření předpokládaných výstupů a výsledků** (produktů).

O tvorbě projektu budeme uvažovat v prostoru, který je společným prostorem dvou rovin: roviny **manažerských činností** při tvorbě projektu a roviny **charakteristických znaků projektu** (viz dále)

Manažerské činnosti při tvorbě projektu

M.D. Rosenau (2000: 12-13) uvádí **5 manažerských činností souvisejících s řízením projektu**:

1. definování projektových cílů,
2. plánování projektu,
3. vedení lidí pracujících na projektu,
4. sledování postupu prací na projektu
5. ukončení projektu.

Tyto činnosti jsou **společné jak pro projekty, které řeší technické problémy, tak i pro projekty, které řeší problémy a úkoly sociální**. Při zachování shody základních rysů se řešení technických problémů a sociálních problémů a úkolů **liši v některých aspektech** - a to nejenom meritorně, ale rovněž z hlediska postupu tvorby a realizace projektu. Meritorně v tom, že při řešení sociálních problémů a úkolů **se potýkáme se složitostmi sociálního prostředí**, ve kterém se projekt bude realizovat.

Proces tvorby projektu Rosenau souhrnně pojmenovává jako *definování projektových cílů* a jako *plánování projektu*. V jejich rámci mluví o několika dílčích odlišných činnostech. Projekty institucí sociální práce vycházejí ale z potřeb sociálních skupin, resp. sociálních kategorií a prostředí a musejí zohlednit a reagovat na mnohem složitější sociální situace jako projekty pro řešení technických problémů. Složitější sociální situace vyžaduje věnovat při tvorbě projektu instituce sociální práce větší pozornost některých specifickým činnostem. L. Musil proto rozlišuje **3 bloky manažersky odlišných činností: najít profesionálně kvalitní řešení; identifikovat podmínky realizace; řešit potenciální rozpory**.

Inspirováni oběma autory budeme projekty sociálních institucí vypracovávat v sedmi krocích:

1. Zadání projektu.
2. Ideový návrh projektu.
3. Programový návrh projektu.
4. Návrh projektu.

5. Rozpory a jejich řešení.
6. Konečná verze návrhu projektu.
7. Příprava projektu na předložení/schválení.

Charakteristické znaky projektu

Inspirováním M.D. Rosenauem (2000: 5-12), který mluví o 4 charakteristických rysech projektů a o 4 dalších jejich aspektech, budeme považovat za charakteristické znaky projektů institucí sociální práce tyto znaky:

- řeší **problémovou situaci určité cílové populace** a to jedinečným způsobem;
- mají stanoveny **měřitelné a realizovatelné cíle**;
- využívají **metody intervence adekvátní** problémové situaci;
- vycházejí z **rozhady vnějších a vnitřních zdrojů**;
- mají **jasně formulovanou strategii a taktiku**.

Společný prostor

Jednotlivé kroky jsou uspořádány kumulativně. Znamená to, že žádný z nich není možno při sestavování projektu vynechat, protože v každém následném kroku se přebírá a dále rozpracovává vše to, co bylo vypracované v kroku předcházejícím. Znamená to ale rovněž, že **nelze vyloučit situaci, kdy v následujícím kroku ($x + 1$) dospějeme k tomu, že v předcházejících krocích ($x, x - 1, \dots$) jsme se v něčem mylili** a je nutné znovu je přemyslet. Znaky projektu jsou součástí každého kroku. Tvoří tak v každém z výše jmenovaných kroků jednotné schema, které se budeme snažit naplnit odlišným, pro daný krok specifickým obsahem.

2.1 Jak nalézt profesionálně kvalitní řešení?

Hledání profesionálně kvalitního řešení je často proces kterého výsledkem je **ujasnění CO, PROČ a JAK budeme projektem řešit**. V souladu s tím **definujeme zadání projektu a vypracujeme program řešení daného sociálního problému** nebo úkolu. Protože se jedná o kumulativní proces, po jeho ukončení se často vracíme na začátek, původní mozaiku bouráme a stavíme novou, protože na samém začátku jsme špatně promysleli východiska. Optimálně by jsme tento krok měli absolvovat ve třech krocích, které se odlišují svou obecností:

1. Rozpracovat zadání projektu (**výběr tématu a kritérií pro výběr řešení**).
2. Dohodnout ideový návrh projektu (**upřesnit zadání projektu: popsat problém a podstatu jeho řešení**).
3. Zpracovat programový návrh projektu (**definovat problémovou situaci cílové populace a konkretizovat řešení této situace**).

1. KROK: Zadání projektu (= výběr tématu a formulování představy o jeho řešení)

Cíl: Volba tématu a stanovení kritérií úspěšného řešení.

2. KROK: Ideový návrh projektu (= upřesnění zadání projektu: popis problému a jeho podstaty a stanovení kritérií pro výběr adekvátního způsobu řešení)

Cíl: Upřesnit zadání pro vypracování akceptovaného a realizovatelného projektu, který by řešil všemi akceptovaný problém. Prostředkem je **vypracování představy o žádoucí strategii a taktice**. Jedná se vlastně o upřesnění zadání projektu.

3. KROK: Programový návrh projektu (= definování problémové situace cílové populace a konkretizování jejího řešení)

Cíl: Definovat v podobě ideového návrhu projektu problémový prostor vhodný pro uplatnění metod intervence které jsme zvolili, pro ovlivňování terčů a pro překonávání problémů v oblasti zdrojů.

2.2 Jak identifikovat a naplánovat podmínky realizace projektu?

Jedná se o činnost, produktem které je **identifikace a uspořádání do systému všech činností potřebných pro realizaci** projektu. Počítá se s realizací v jednom kroku.

4. KROK: Návrh projektu (= pracovní plán projektu)

Cíl: Uspořádat konkrétní akce a úkoly do logického pořádku v podobě pracovního plánu tak, aby plán vedl realizátory krok za krokem k dosažení vytyčeného cíle.

2.3 Jak řešit potenciální rozpory?

5. KROK: Rozpory a jejich řešení (= konzultace návrhu projektu s relevantními partnery)

Cíl: Konstatovat rozpory, sumarizovat je a vypracovat představu o jejich řešení.

Cílem této činnosti je **identifikovat rozpory**, které máme jako tvůrci projektu se subjekty, které jsou zainteresovány jeho realizací, nebo kterých se realizace projektu různě dotkne, **sumarizovat** tyto rozpory a vytvořit si **představu o jejich řešení**.

Předmětem konzultací a vyjednávání se v této etapě nejčastěji stávají rozpracované složky cíle, tj. **rozsah prací** (specifikace akcí, jednotlivé úkoly) a **parametry jejich provedení**, časový harmonogram, zabezpečení akcí.

6. KROK: Konečná verze návrhu projektu (= závěrečné konzultace projektu)

Cíl: Odstranit sporné body v návrhu projektu a upravit projekt do konečné podoby.
Uskutečňuje se ve dvou krocích.

7. KROK: Příprava projektu k předložení/ke schválení

Cíl: Upravit projekt do podoby požadované pro jeho schválení.