

# **Dramaturgie kulturních projektů**

Distanční studijní text

**Pavla Bergmannová, Jana Cindlerová, Hasan Zahirović**

**Opava 2021**



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

FILOZOFICKO-  
PŘÍRODOVĚDECKÁ  
FAKULTA V OPAVĚ

- Obor:** Kulturní dramaturgie v divadelní praxi (program FPF, KDDP).
- Klíčová slova:** Kulturní dramaturgie, realizace kulturních projektů, vypracování projektového plánu.
- Anotace:** Cílem absolvování předmětu je propojit vědomosti z rozmanitých oblastí umění (divadlo, film, výtvarné umění, literatura, hudba) a aplikovat je při analýze a přípravě jednotlivých kulturních akcí (abonentní koncerty vážné hudby, rockové a jazzové koncerty, filmová představení, divadelní produkce, literární večery, příprava vlastního divadelního festivalu Na cestě apod.). Předmět není jen určen pro studium jednoduchých informací a faktů, studenti by měli navazovat kulturní kontakty v rámci regionu i mimo něj, sledovat určenou dramaturgii kulturního projektu a podle možnosti se zúčastnit jeho realizace.

**Autor:** **Mgr. Pavla Bergmannová**  
**Mgr. Jana Cindlerová, Ph.D.**  
**Mgr. Hasan Zahirović, Ph.D.**

## **Obsah**

ÚVODEM.....	7
RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY .....	7
1 ÚVOD DO DRAMATURGIE KULTURNÍCH PROJEKTŮ .....	9
1.1 Co je to dramaturgie?.....	10
1.1.1 Vznik pojmů dramaturgie a dramaturg.....	10
1.1.2 Vznik dramaturgie jako profese, její náplň .....	10
1.1.3 Dramaturgie kulturních a uměleckých projektů .....	11
1.2 Kultura a umění.....	11
1.2.1 Pojem kultura.....	11
1.2.2 Členění kulturních odvětví a oblastí.....	12
1.3 Kulturní a umělecké projekty.....	15
1.3.1 Obecná definice projektu.....	15
1.3.2 Vymezení pojmů kulturní a umělecký projekt .....	16
1.3.3 Specifika kulturních a uměleckých projektů .....	18
2 ČLENĚNÍ A TYPY PROJEKTŮ .....	22
2.1 Úvod.....	23
2.2 Klasifikace projektů .....	23
2.2.1 Interní / externí projekty .....	23
2.2.2 Malý / střední / velký projekt .....	24
2.2.3 Krátkodobý / střednědobý / dlouhodobý projekt.....	25
2.2.4 Tvrdý (hard, investiční) / měkký (soft, neinvestiční) projekt.....	25
2.2.5 Projekty s jednoduchým / vícezdrojovým financováním .....	26
2.2.6 Hledisko geografické působnosti.....	27
2.2.7 Projekty podle zadavatele a jeho dosahu .....	27
2.2.8 Projekty podle různého obsahu, účelu a cíle .....	28
2.2.9 Projekty různého významu .....	28
3 METODY STRATEGICKÝCH ANALÝZ .....	31
3.1 Úvod.....	32
3.2 Strategie – definice .....	32

3.3	Tvorba strategického plánu.....	33
3.4	Strategické plánování a řízení.....	34
3.4.1	Rámec pro vypracování strategie .....	34
3.4.2	Formulace poslání.....	34
3.4.3	Strategická analýza.....	35
3.4.4	Metody strategických analýz.....	36
3.5	Formulování strategie .....	39
3.5.1	Umělecký plán.....	39
3.5.2	Plán marketingu.....	40
3.5.3	Plán fundraisingu.....	40
3.5.4	Organizační a produkční plán.....	41
3.6	Plánování realizace .....	42
3.7	Finanční plán (odhady a rozpočty) .....	42
3.8	Controlling – evaluace strategie.....	43
4	PROJEKTOVÉ UČENÍ NEBO PROJEKTOVÉ VYUČOVÁNÍ PROJEKTOVÉ UČENÍ NEBO PROJEKTOVÉ VYUČOVÁNÍ.....	45
4.1	Vysvětlení pojmů.....	46
4.2	Podstata projektového vyučování .....	46
4.3	Přednosti projektového vyučování.....	46
4.4	Dělení projektů.....	47
4.5	Co musí obsahovat písemná podoba zadání projektu.....	48
4.6	Shrnutí: Jaký má projekt být, čeho chceme dosáhnout?.....	49
4.7	Pohled do historie .....	50
5	PROJEKTY MALÉHO ČI STŘEDNÍHO ROZSAHU.....	53
5.1	Malé projekty .....	53
5.2	Fáze malého projektu.....	54
5.3	Projekty středního rozsahu.....	54
5.4	Financování malých a středních projektů .....	54
5.5	Dotování malých a středních projektů .....	54
6	VELKÉ INTEGROUJÍCÍ PROJEKTY.....	57
6.1	Velké projekty.....	57
6.1.1	Příklad zvláštního ujednání ve smluvním závazku při čerpání dotace.....	58
6.2	Kreativní Evropa.....	58

6.2.1	dílčí program Kultura .....	59
6.2.2	Integrované projekty .....	59
6.3	Principy velkého projektového řízení .....	59
6.4	Velký integrovaný projekt .....	59
7	PROJEKTY ZALOŽENÉ NA SPOLUPRÁCI .....	62
7.1	Collaborative projects .....	62
7.2	Projektové řízení .....	63
7.2.1	Logický rámec kooperačního projektu .....	65
7.2.2	Příklad konkrétního logického rámce projektu: .....	66
7.3	Cíl a účel projektu, postupné cíle.....	67
7.4	Lidské zdroje v projektu – tým projektu.....	68
7.4.1	Projektový manažer .....	68
7.4.2	Sestavení týmu u projektů založených na spolupráci .....	68
8	KOORDINAČNÍ A PODPŮRNÉ AKCE .....	71
8.1	Pojem a jeho význam .....	72
	Koordinační a podpůrné akce (známé též pod zkratkou CSA – „Coordination and Support Actions“) jsou akce skládající se především z tzv. doprovodných opatření, která napomáhají rozvoji stávající infrastruktury, a další aktivity podporující iniciativy a projekty typicky odborného typu, jež třeba nějakým způsobem ‘popularizovat’. Vždy je přítomné nutné pamatovat na určené úkoly a cíle projektu, jejichž podpora je základní důvodem vzniku a existence daných CSA. ....	72
	Koordinační a podpůrné akce zahrnují činnosti zaměřené na networking, standardizaci, šíření výsledků, zvyšování povědomí a komunikace, marketing, organizaci akcí, koordinaci podpůrných služeb, politický dialog a cvičení a studie vzájemného učení, včetně projektových studií pro novou infrastrukturu; mohou také zahrnovat doplňkové aktivity strategického plánování, networkingu a koordinace mezi programy v různých zemích. ....	72
	Koordinační a podpůrné akce tedy přispívají k dosahování cílů programu, zatímco většinou neobsahují výzkumné ani inovační aktivity. V rámci programů jsou CSA podporována jako „doprovodná opatření“, nejde tedy výzkum jako takový. Jejich cílem je primárně výměna zkušeností, networking, šíření výsledků, standardizace, politický dialog apod. ....	72
8.2	CSA v rámci praxe předkládaných projektů.....	72
	Koordinační a podpůrné akce .....	72
	<b>Příklad postavení CSA mezi ostatními činnostmi v rámci celku projektu .....</b>	<b>73</b>
8.3	Příklad z praxe .....	73

<i>HORIZONT 2020: Výzva k předkládání návrhů na identifikaci a zavádění nových způsobů zdůraznění práce financované Evropskou radou pro výzkum a oslovení širší veřejnosti – koordinační a podpůrné akce</i> .....	73
<b>Výzkumné a inovační akce, inovační akce a koordinační a podpůrné akce</b> .....	74
<b>Typy podporovaných projektů</b> .....	74
<b>9 CO JE DRAMATURGIE ZÁŽITKOVÝCH AKCÍ CO JE DRAMATURGIE ZÁŽITKOVÝCH AKCÍ</b> .....	77
9.1 Podstata, smysl a cíl dramaturgie zážitkových akcí .....	78
9.2 Stupně dramaturgie .....	78
9.3 Práce s emocemi .....	79
9.4 Organizátor kurzu jako dramaturg .....	81
9.5 Dramaturgická vlna, dramaturgický oblouk .....	81
<b>10 INSTITUCE, ORGANIZACE A SPOLKY</b> .....	86
10.1 Úvod .....	87
10.2 Právní formy organizací působících v oblasti kultury a umění v České republice .....	87
10.3 Neziskové organizace .....	87
10.3.1 Státní neziskové organizace – příspěvkové veřejnoprávní .....	88
10.3.2 Nestátní neziskové (soukromé) organizace – nno .....	91
10.4 Komerční organizace .....	93
<b>11 REALIZACE AUTORSKÉHO PROJEKTU</b> .....	97
11.1 Realizace autorského projektu .....	98
<b>12 REFLEXE AUTORSKÉHO PROJEKTU ZE STRANY PEDAGOGŮ I STUDENTŮ</b> .....	102
12.1 Reflexe autorského projektu .....	103
12.2 Průběh obhajoby a její hodnocení .....	103
12.3 Příprava vystoupení .....	103
<b>13 OPAKOVÁNÍ</b> .....	105
<b>LITERATURA</b> .....	106
<b>SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY</b> .....	108
<b>PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON</b> .....	109

## ÚVODEM

Vážení a milí studenti,

tento studijní materiál vás v rámci vašeho studia kulturní dramaturgie provede vzděláním v široké oblasti dramaturgie kulturních projektů

Cílem předmětu (a tohoto textu) je propojit vědomosti z rozmanitých oblastí umění (divadlo, film, výtvarné umění, literatura, hudba) a aplikovat je při analýze a přípravě jednotlivých kulturních akcí (abonentní koncerty vážné hudby, rockové a jazzové koncerty, filmová představení, divadelní produkce, literární večery, příprava vlastního divadelního festivalu Na cestě apod.).

Předmět není jen určen pro studium jednoduchých informací a faktů, nýbrž směřuje – a měl by podněcovat – k navazování kulturních kontaktů v rámci regionu i mimo něj, ke sledování určené dramaturgie kulturního projektu a podle možnosti k účasti na jeho realizaci.

Věříme, že vás předestřené možnosti nejen zaujmou, ale také že prohloubí váš zájem o kulturu a její organizaci ve všech jejích rozmanitých podobách. A především tedy – že vám pomohou ve vaší budoucí profesi v oblasti kulturní dramaturgie.

Ke studiu není třeba žádných zvláštních znalostí – kromě těch, které by měl mít každý, kdo se o kulturu a umění zajímá v širších souvislostech. Jste-li navíc tedy účastníky kulturních akcí (což jste), tím upotřebitelnější tento studijní text pro vás je. Rámcově stačí k jeho pochopení základní ponětí o tom, co je to kultura, umění a jak působí na diváka.

V tomto učebním textu naleznete kromě samotného výkladu (jehož délka odpovídá nutnosti podat informace v jakémsi kontextu) také příklady a úkoly (spolu se správnými odpověďmi umožňujícími kvalitní sebeevaluaci). Součástí jsou i pokyny pro další studium sekundární literatury.

Tento distanční studijní text je součástí kurzu v LMS Moodle, kde najdete kontaktní informace a prostor pro komunikaci s vyučujícím, jakož i další možnosti ověření nabytých znalostí.

## **RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY**

Tento studijní text obsahuje po nezbytném úvodu do dramaturgie kulturních projektů, informacích o jejich členění, typech a metodách rovněž představení klíčových praktických možností jejich realizace. Výklad systematicky postupuje od projektového učení či vyučování, projekty malého či středního rozsahu a velké integrující projekty přes projekty založené na spolupráci a koordinační a podpůrné akce až k dramaturgii zážitkových akcí.

Dále studijní text představuje problematiku institucí, organizací a spolků, přes které vede již přímá cesta k vlastní realizaci autorského projektu.

Uzavírá jej pak nezbytná reflexe autorského projektu ze strany pedagogů i studentů: tj. sdílení zkušeností a zjištění, pozitiv, úskalí, návrhů na zlepšení, včetně zhodnocení přijetí ze strany diváků, resp. návštěvníků.



# 1 ÚVOD DO DRAMATURGIE KULTURNÍCH PROJEKTŮ

## RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Abychom se mohli regulérně zabývat otázkami dramaturgie kulturních projektů, musíme definovat pojmy dramaturgie a kulturní a umělecký projekt. To bude náplní této kapitoly. Nejprve se proto studenti stručně seznámí s kontextem vzniku pojmu dramaturgie jako tvůrčí profese uplatňované zejména v oblasti umělecké, přičemž vymezíme komplex činností, kterým se daná oblast věnuje. Následně naši pozornost zaměříme na problematiku definice pojmu kultura, a to v užším slova smyslu jako termínu nadřazenému oblasti umění. S ohledem na současnou praxi se budeme věnovat také detailnímu členění kulturních odvětví a oblastí (administrativní členění podle činností MKČR, členění dle standardů Evropské komise, členění dle metodiky NIPOS). V závěru kapitoly rovněž vymezíme pojem projekt – nejprve v obecných souvislostech a následně v kontextu umění jako kulturní projekt, a to se všemi jeho specifiky. V závěru kapitoly budou jednotlivé poznatky shrnuty.

## CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly dokážete:

- definovat pojem dramaturgie a náplň činností dramaturgovy práce,
- definovat pojem kultura,
- orientovat se v členění kulturních odvětví a oblastí,
- vymezit termíny projekt a kulturní projekt, pojmenovat jejich specifika.

## ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Prostudování kapitoly vám zabere přibližně 180 minut.

## KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Dramaturg, dramaturgie, programová dramaturgie, kultura, členění kulturních odvětví a oblastí, projekt, kulturní a umělecký projekt.

## 1.1 Co je to dramaturgie?

Od svého prvního užití v antickém řeckém divadle prošel termín dramaturgie postupnou proměnou a značně rozšířil spektrum své působnosti. Dnes se s ním můžeme setkat ve skutečně rozmanitých sférách – nejen v oblasti kultury a umění, ale i mimo ni. Běžně tedy užíváme pojmy jako divadelní, hudební, operní, filmová a televizní dramaturgie, setkáváme se také s dramaturgií festivalů, přehlídek či výstav. Zároveň termín dramaturgie mnohem častěji proniká také mimo umění a uplatňuje se většinou v takových oblastech, kde autor projektu vytváří výběrem prvků určitou pevnou formu – např. dramaturgie politické kampaně či dramaturgie společenské akce.

Všechny tyto činnosti vycházejí ze společného jádra – jakési podstaty dramaturgie, kterou nejlépe osvětlíme, pokud se na ni podíváme historicky – z hlediska oboru jejího zrodu, tedy divadla.

### 1.1.1 VZNIK POJMŮ DRAMATURGIE A DRAMATURG

Pojem dramaturgie má původ v řečtině a je spojen s rozvojem antického dramatu a divadla. Slovo *dramatopoieo* označovalo básnickou disciplínu psaní dramát – tedy „umění skládat divadelní hry“, *dramaturgia* byl zase výraz pro kompozici těchto textů. Z daných základů byl následně odvozen i pojem *dramaturgós* – dramaturg. Ten v Řecku nicméně označoval osobu, která dramata psala. V některých jazycích tento význam zůstal dodnes zachován (např. francouzština, španělština, polština, ruština, chorvatština, italština). Ale pozor! V češtině pro označení autora dramatu používáme odlišný pojem dramatik (či dramatický autor).

### 1.1.2 VZNIK DRAMATURGIE JAKO PROFESE, JEJÍ NÁPLŇ

Principy dramaturgie – ať již v rámci studia struktury divadelních her, nebo jako funkce spojené s realizací divadelního díla (inscenace) – se tedy využívaly již od dob antického Řecka. Základy položil již Aristoteles ve své *Poetice* ve 4. st. př. Kr. Nespojovaly se ale s dramaturgií jako profesí, nýbrž jako funkcí. Samotný termín – s ohledem na to, jak dramaturgii vnímáme dnes – se poprvé objevuje až o více než dva tisíce let později, a to konkrétně v období osvícenství v díle Gottholda Ephraima Lessinga *Hamburgská dramaturgie* (*Hamburgische Dramaturgie*, 1767–69). Lessing se také zasloužil o to, aby se jeho teoretické poznatky začaly uplatňovat v divadelní praxi.

Od tohoto okamžiku se dramaturgie – zatím v rámci divadla – formuje jako samostatná tvůrčí profese a zahrnuje celý komplex činností, které smysluplně napomáhají vzniku uměleckého díla. Dramaturg je vnímán jako zprostředkovatel mezi literárním (dramatickým) textem a konkrétní divadelní tvorbou a jeho úkolem je propojit jednotlivé dílčí aktivity do uceleného souboru (divadelní inscenace, festival...). Dramaturgie se ale postupem času proměňovala, rozšiřovala okruh svých činností a dokázala se prosadit do řady více či méně

příbuzných uměleckých druhů a oblastí (např. hudba, kinematografie, televize, rozhlas...). Tím se zároveň přetvářel její vnitřní význam.

### 1.1.3 DRAMATURGIE KULTURNÍCH A UMĚLECKÝCH PROJEKTŮ

Obecně platí, že dramaturgie spojuje organizační a tvůrčí činnost, která slouží k utváření dlouhodobých koncepcí a dramaturgických plánů kulturních institucí nebo akcí, případně k realizaci repertoáru (program festivalu, kulturní instituce) a jednotlivých jeho částí – tedy i kulturních a uměleckých projektů. V tomto kontextu často pracujeme s termínem programová dramaturgie.

## 1.2 Kultura a umění

Nyní se budeme věnovat definicím pojmů kultura a umění. Co si pod těmito pojmenováními vlastně máme představit?

### 1.2.1 POJEM KULTURA

Pojem kultura je odvozen z latinského slova cultura (= „to, co je třeba pěstovat“) a obecně označuje souhrn hmotných a duchovních hodnot vytvořených lidstvem – tedy veškeré jednání člověka, které je vnímáno v kontrastu s přírodou.

Pojem kultura není snadné přesně vymezit, neboť je používán v široké škále významů. Nebudeme jej užívat v klasickém antropologickém smyslu – tedy v širším pojetí, které ji v definici sociologa Thomase Hyllanda Eriksena definuje/chápe jako souhrn duchovních, intelektuálních, materiálních a citových norem vytvořených lidstvem v průběhu dějin, přičemž tyto normy či vzory se dynamicky vyvíjí a mění na základě uspokojování kulturních či uměleckých potřeb, jež jsou lidem vrozené.<sup>1</sup>

Pro naše účely budeme pojem kultura používat v užším slova smyslu – jako termín nadřazený oblasti umění. I v této souvislosti nalezneme celou řadou jejích definic. Jednu z nich nabízí ve své všeobecné deklaraci také organizace OSN pro vzdělání, vědu a kulturu UNESCO: „Kultura musí být považována za soubor distinktivních duchovních a hmotných, intelektuálních i citových rysů, které charakterizují společnost nebo společenskou skupinu, kultura zahrnuje vedle umění a písemnictví také způsoby života, způsoby soužití, hodnotové systémy, tradice a přesvědčení.“<sup>2</sup>

Kulturu v tomto kontextu tedy vnímáme jako pestrou oblast, která zahrnuje celé množství tvůrčích, uměleckých a zábavních činností, ale i činnost knihoven, archivů, muzeí a

<sup>1</sup> Eriksen, Thomas Hylland: Sociální a kulturní antropologie. Portál, 2008, s. 13.

<sup>2</sup> Ministerstvo kultury. *Všeobecná deklarace UNESCO o kulturní diversitě*. [online]. 2007 [cit. 3. 3. 2021] Dostupné z <http://www.mkcr.cz/scripts/detail.php?id=392>

dalších kulturních zařízení. Na této bázi vznikají rozmanité projekty, které ve svém důsledku obohacují člověka a formují jeho myšlení, zároveň je chápeme jako prostředek kultivace společnosti a její identity.

Kulturu jako akt pak lze členit podle její kvality a publika na „vysokou“ (= kultura vyšší sociální třídy, která vyžaduje vzdělání a péči, musí splňovat určité estetické normy) a od 18. století také „nízkou“ či lidovou kulturu (= kultura spojená s procesem národního uvědomování, vznikající zdola, z potřeby publika, původně přenášená pouze orálně – obyčeje, slavení svátků, dialekty jazyka, přísloví, písně, tance, obřady nebo výstavba a zdobení statků), později zaměňovanou za kulturu masovou či popkulturu, kterou se člověk spíše baví. Tato dichotomie se v současné době stírá a je zpochybňována tím, jak populární kultura, šířená masovými médii, získávala stále více moci definovat, co je krásné.

## 1.2.2 ČLENĚNÍ KULTURNÍCH ODVĚTVÍ A OBLASTÍ

Kultura a umění se neustále vyvíjí, čemuž se přizpůsobuje i jejich proměňující se klasifikace. V problematice dělení kultury existují různé přístupy, které se pokoušejí rozčlenit všechny její oblasti.



### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Zamyslete se nad strukturou současné kulturní scény v České republice včetně základní typologie kulturních institucí, pořadatelů kulturních projektů a médií v oblasti kultury. Jaké instituce zde působí? Jaké kulturní scény navštěvujete?

Marta Smolíková ve své studii *Oblasti, potenciál a trendy managementu umění*<sup>3</sup> – zejména s ohledem na český kontext a jejich uplatnění v rámci institucionálního fungování – zmiňuje následující dvě klasifikace odvětví kultury:

- 1) **administrativní členění** dle činností spadajících pod správu Ministerstva kultury ČR
  - a. **umění** (kreativní činnost),
  - b. **knižní kultura a knihovny** (včetně vydavatelské a nakladatelské činnosti),
  - c. **památky a památková péče**,
  - d. **kulturní dědictví** (muzea a galerie),
  - e. **kinematografie a audiovizí**,
  - f. **círky a náboženské společnosti**,
  - g. **oblast autorského práva**.

<sup>3</sup> SMOLÍKOVÁ, Marta. *Management umění*. Praha: Vysoká škola uměleckoprůmyslová, 2008. 167 s. ISBN 9788086863245.

2) tzv. **trojsektorové členění kultury** dle standardů Evropské komise

Tento koncept klade hlavní důraz na ekonomickou propojenost kulturního a tvůrčího sektoru. Vychází zejména ze studie „The Economy of Culture“ – *Ekonomika kultury v Evropě*<sup>4</sup>, která byla vytvořena na zakázku Evropské komise (KEA) v roce 2006 a která měla zachytit přímý a nepřímý společensko-hospodářský vliv oblasti kultury v Evropě z pohledu realizovaného hospodářského růstu, konkurenceschopnosti, počtu a kvality pracovních míst, udržitelného rozvoje a inovace.

a. **kulturní sektor** – oblast hlavních/tradičních uměleckých odvětví

Jedná se o neprůmyslová kulturní odvětví, která produkují nereprodukovatelné zboží a služby, jež jsou „konzumovány“ na místě (koncert, umělecký veletrh, výstava).

- výtvarné umění (řemesla, malířství, sochařství, fotografie, trhy s uměním a starožitnostmi, bez designu),
- scénická umění (divadlo, tanec, cirkus, festivaly),
- kulturní dědictví (historické památky, muzea a galerie, knihovny a archivy, archeologická naleziště),
- kulturní a umělecké vzdělávání.

b. **kulturní průmysly** (průmyslová činnost mající za cíl masovou reprodukci)

Okruh zahrnuje odvětví, která produkují kulturní produkty určené k masové reprodukci, hromadnému šíření a vývozu.

- oblast audiovizuálních a interaktivních médií (film a video, televize a rozhlas, videohry, hudba – trh s hudebními nahrávkami, vystoupení s živou hudbou, příjmy společností inkasujících v hudebním odvětví),
- oblast periodického a neperiodického tisku (vydávání knih, časopisů a tisku).

c. **kreativní (tvůrčí) průmysly**

Oblast, kde se kultura stává „tvůrčí“ investicí do produkce „nekulturního“ zboží. Kreativita je chápána jako využití kulturních prostředků coby zprostředkujících produktů ve výrobním procesu nekulturních odvětví, tedy jako zdroj inovace.

- architektura,
- reklama a design (módní návrhářství, grafický design, design interiérů, design produktů).

Kulturní a kreativní průmysly jsou vnímány jak průmyslová odvětví, jejichž základem je individuální lidská kreativita, lidské dovednosti a talent. Zároveň jsou kreativní průmysly odvětvími s potenciálem vytvářet bohatství a pracovní místa zejména prostřednictvím využití duševního vlastnictví. V poslední době se k předcházející trojici řadí

---

<sup>4</sup> *The Economy of Culture in Europe*. Evropská komise, 2006. Dostupné [on-line] na: [http://ec.europa.eu/culture/key-documents/doc873\\_en.htm](http://ec.europa.eu/culture/key-documents/doc873_en.htm) [cit. 10. 2. 2021].

ještě čtvrtá oblast – tzv. **příbuzná průmyslová odvětví** = výrobci PC, výrobci MP3 přehrávačů, odvětví mobilních telefonů atd. Kategorii nelze vymezit na základě jasných kritérií, nicméně *má velký význam pro ekonomický růst této oblasti.*

Jinou hierarchizaci pak v českém kontextu nabízí instituce NIPOS – Národní informační a poradenské centrum pro kulturu. Toto členění je založené na doporučení vycházející z výsledků projektu EUROSTATu, kde jsou jednotlivé oblasti definovány pomocí mezinárodní klasifikace ekonomických činností „NACE“, verze „CZ-NACE“.

### 3) členění kulturních oblastí dle metodiky NIPOS

#### a. **kulturní dědictví**

- hmotné
  - movité (sbírky muzeí a galerií, mobiliární fondy hradů a zámků či kultovních staveb, kamenné plastiky v krajině apod.)
  - nemovité (památníky, skupiny budov a památkově významná místa = hrady zámky, kláštery, kostely, zříceniny, mlýny a věže, dále muzea a galerie, archivy, knihovny a také archeologická naleziště a jim odpovídající aktivity)
- nehmotné (projevovat se napříč všemi oblastmi kultury – např. v řemeslná výroba)

#### b. **interpretační umění** (všechny druhy živých kulturních akcí)

- scénické umění (profesionálů i amatérů)
  - divadlo všech druhů, tanec všech druhů, opera, muzikál a další
  - lokální akce – festivaly a tradice udržované lokálním společenstvím, vystoupení taneční, kabaretní a cirkusová
- hudba (živá i zaznamenaná hudební vystoupení, oblast stahování nahrávek)
- technické podpůrné činnosti (správa zařízení sloužících interpretačnímu umění)

#### c. **vizuální (výtvarné) umění**

- formy umění zaměřující se na vytváření povahou vizuálních děl (malba, kresba, sochařství, umělecká řemesla, fotografie a specializované služby designu)
- technické podpůrné činnosti včetně míst, kde se příslušná díla vystavují a prodávají

#### d. **periodický a neperiodický tisk**

- nakladatelská a vydavatelská činnost (knihy a periodické i neperiodické tiskoviny včetně prostoru pro inzerci)
- aktivity zpravodajských agentur
- překladatelské a tlumočnické služby
- knižní veletrhy a maloobchodní prodej knih a tiskovin (novin, časopisů apod.)

## ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Zamyslete se nad výše uvedenými příklady klasifikace kulturního sektoru a pokuste se odpovědět na následující otázku: Které členění vám přijde nejpraktičtější? Svou odpověď zdůvodněte.

## 1.3 Kulturní a umělecké projekty

### 1.3.1 OBECNÁ DEFINICE PROJEKTU

Co je to projekt? Původ tohoto slova můžeme najít v latině – *pro-jicio, pro-iectum*, což znamená návrh, rozvrh. Předpona *pro-* znamená „před“, směr „vpřed“, a to časově i lokálně. „*Proiectio*“ pak vztahování k něčemu, napřahování, „*proiectus*“ – vystupující, ale i vyčnívající, opět v mnoha významech v různých spojeních. Slovem projekt lze tedy označit to, co směřuje, vztahuje se směrem dopředu. (Pražák, J., Novotný, F. & Sedláček, J. (1929). *Latinsko-český slovník k potřebě gymnázií a reálných gymnázií*, 998-999. Praha: Česká grafická unie, a.s.) V obecném chápání je nyní termín projekt chápán jako návrh, plán a je používá jako zastřešující označení pro jedinečné, soustředěné, plánované a časově ohraničené úsilí se záměrem dosáhnout stanovených cílů, tedy směřující k vytvoření unikátního produktu nebo služby. Na jeho realizaci se podílí více lidí, spojených na dobu jeho trvání do týmu, projekt využívá vymezené, předem určené zdroje.

Ne všechny aktivity jsou ale nutně projektem! Není jím činnost, která se děje bez jakéhokoli cíle a plánu, ani činnost, u které není jasně definován její začátek a konec, a to jak z pohledu času (kdy činnost skončí), tak z pohledu výstupu (čeho bude činností dosaženo).

Přesnou definici projektu nabízí např. České státní norma (ČSN) ISO 10006 – Směrnice jakosti v managementu projektu: „*Projekt je jedinečný proces, sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení předem stanoveného cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.*“

V kontextu našeho předmětu Dramaturgie kulturních projektů považujeme projektování za zpracování celkového kohezivnějšího dlouhodobějšího záměru, obsahujícího veškeré postupné kroky včetně zabezpečení personálního a ekonomického. Výsledkem projektování je projekt, na nějž navazuje plán akce (příp. dílčí akce), která se zorganizuje v daném místě, v daném čase a s danými aktéry. Projekt je možné zpracovat pro vlastní potřebu,

avšak často se v předepsaném formálním zpracování předkládá ke schválení příslušné instituci, agentuře, komisi apod. (navrhovatel) ke schválení a k získání grantu (*grant = v AJ povolení, poskytnutí, udělení, dar*). V současné době se často mylně uvádí „zpracovávám grant, připravuji grant“ (*správně: připravuje se projekt za účelem získání grantu*). Projektový management je v podstatě řízení celého procesu zpracovávání a realizace projektu a jeho zvládnutí v praxi, takže by stačilo říci „projektování“.

U každého projektu sledujeme a vyhodnocujeme následující skutečnosti:

- 1) Jasně a dostatečně přesně definovaný **cíl**. Měli bychom mít představu o výsledku, kterého chceme dosáhnout. Pro popis cíle slouží soubor dokumentů – tzv. projektová dokumentace. Cíl by měl být ukotven v daném místě a čase jako jedinečný. Je např. nesignifikantní, aby se v jednom městě (či dokonce čase) odehrávaly dva mezinárodní filmové festivaly.
- 2) **Kvalita** je jedinečnost, s jakou má být cíl projektu realizován. Na začátku bychom měli nastavit minimální požadovanou kvalitu (včetně jejích měřítek). V průběhu projektu je nezbytné kvalitu kontrolovat a zajišťovat případná opatření pro dosažení cíle.
- 3) **Čas** a časové ohraničení projektu neurčuje jen jeho trvání, ale definuje také termíny v plánu projektu, které je třeba dodržovat tak, aby byl projekt správně realizován.
- 4) Každý projekt musí mít jasně určené **náklady** (rozpočet).
- 5) Projekt má mít jasně určené **zdroje**, díky kterým bude realizován a naplní se jeho cíl.
- 6) V rámci přípravy projektu je nutné definovat **rizika a omezení**, která mohou projekt ovlivňovat a kterým je potřeba se vyhnout nebo co dělat, pokud nastanou.

### 1.3.2 VYMEZENÍ POJMŮ KULTURNÍ A UMĚLECKÝ PROJEKT

Také kulturní a umělecké projekty (ty umělecké mají viditelnější umělecký záměr, zatímco kulturní projekty lze vnímat v nadřazeném významu pojmu umění) není snadné jednoznačně definovat. Od obecné charakteristiky projektu se odlišuje svým zaměřením na tvůrčí aktivity z oblasti kulturní sféry, jejichž výsledkem může být také vznik uměleckého díla. Tým podílející se na realizaci kulturního projektu je tvořen mj. často i uměleckými profesemi.

Příklady tradičních kulturních a uměleckých projektů:

- realizace divadelního, filmového, literárního, multikulturního či jinak zaměřeného festivalu,
- příprava katalogu k výstavě,
- vybudování multikulturního centra,
- realizace série přednášek o architektuře,
- série koncertů vážné hudby,



- realizace městských slavností.

V současné době lidé vedle tradičních kulturních a uměleckých projektů vyhledávají méně tradiční aktivity. Živnou půdu jim připravil právě nástup a šíření nových forem umělecké tvorby a netradičních způsobů její prezentace.

Vhodnou ukázkou netradičních kulturních projektů jsou aktivity české umělkyně **Kateřiny Šedé** (1977) – české výtvarnice, jejíž práce má blízko k sociální architektuře. Autorka také řadu let pracuje se skupinami obyvatel v rozmanitých lokalitách – od zdi odděleného přepychového městečka v Kalifornii, přes městečka satelitní, sídliště či vesnice, kde kvůli blízkosti velkého města „nic není“, až po sociálně vyloučené lokality ve střední Evropě. Její dlouhodobá práce s mezilidskými vztahy má za cíl vyvést zúčastněné ze zažitých stereotypů nebo sociální izolace. Pomocí jejich vlastní (vyprovokované) aktivity a díky novému využití všedních prostředků se pokouší probudit trvalou změnu v jejich chování. Kateřina Šedá je držitelkou řady prestižních ocenění a v pořadí teprve druhým českým umělcem, který měl sólovou výstavu v Tate Modern v Londýně (2011).

---

## PRO ZÁJEMCE



Jako ukázky tvorby Kateřiny Šedé zmiňme některé její zajímavé projekty:

- 2007: ***Každý pes, jiná ves*** (Nová Líšeň) – Šedá zaslala podle adresáře získaného ze zvonků tisícovce rodin z brněnského sídliště Nová Líšeň košile s motivy vytvořenými podle barevných fasád paneláků, ve kterých bydlí. Jako adresáty a odesilatele uváděla jednotlivé obyvatele sídliště, čímž vytvořila dvojice navzájem neznámých lidí. Všichni adresáti poté dostali pozvání na vernisáž v Moravské galerii v Brně
- 2001: ***Bedřichovice nad Temží – Od nevidím do nevidím*** (Tate Modern, Londýn) – Cílem akce byla konfrontace života vesnice Bedřichovice u Brna a jedné z největších světových metropolí Londýna. Akce se konala v katastru území Bedřichovic promítnutého do prostoru Londýna v poměru 1:1 mezi budovu galerie Tate Modern a katedrálu Sv. Pavla. Ve vymezeném prostoru mělo 80 obyvatel Bedřichovic dělat běžné aktivity – zametat, pracovat na zahradě, jezdit na kole, opalovat se, hrát si, organizovat hasičské cvičení, hrát nohejbal, umývat auto apod. Proběhla i návštěva kostela. Autorka pak také spolu s učitelkou angličtiny z Bedřichovic připravila hodinu českého jazyka a prohlídku imaginární vesnice v prostoru Londýna. Akce se současně účastnilo 80 britských malířů, kteří malovali vesnici v londýnských reálech dle fotografií skutečných Bedřichovic.

- 2017–2019: *UNES-CO* (Český Krumlov, Benátky) – Projekt se věnuje tématu vy- lidňování historických center měst a stěhování obyvatel do jejich okrajových částí. Tento trend se pokouší zvrátit organizace UNES-CO, kterou umělkyně k tomu účelu založila. V Českém Krumlově díky ubytování do několika domů a bytů došlo k návratu obyvatel do historického centra, v němž pak po tři měsíce vykonávali běžné činnosti. Akce viditelně odkazuje ke kulturnímu dědictví UNESCO, aby zdů- raznila souvislost mezi oběma organizacemi.

Více informací o dalších aktivitách Kateřiny Šedé naleznete na jejím webu:

<https://www.katerinaseda.cz>.

<https://vltava.rozhlas.cz/katerina-seda-od-detstvi-me-fascinuje-tema-normalniho-zivota-7189934>

---

### 1.3.3 SPECIFIKA KULTURNÍCH A UMĚLECKÝCH PROJEKTŮ

V rámci realizace kulturních a uměleckých projektů lze uplatňovat modifikované po- stupy projektového řízení, které vycházejí právě ze specifíků – tedy odlišností – těchto pro- jektů od běžných komerčních aktivit. Proto je vhodné tato specifika definovat a upřesnit. To však není tak snadné. V odborné literatuře najdeme řadu pokusů o vymezení kulturních a uměleckých projektů, které problematiku nahlízejí z různých úhlů pohledu.

Např. Giep Hagoort ve své knize „Umělecký management v podnikatelském stylu“ vnímá kulturní a umělecké projekty jako výstupy činnosti kulturní organizace. Ta se pak – podobně jako i realizace tohoto projektu – vyznačuje těmito vlastnostmi:

- přítomnost uměleckého vedení, které dohlíží na tvůrčí procesy,
- dominantní postavení odborného hlediska při posuzování obsahu a formy,
- menší pracovní týmy s neformálními pracovními vztahy,
- dynamické prostředí ovlivněné (digitálním) vlivem odlišného kulturního vkusu a z toho vyplývající ekonomické rozdíly.<sup>5</sup>

Jiný pohled pak ve své knize „Specifika uměleckých projektů“ definuje Hana Krejčí, který umělecký projekt vnímá jako „časově, nákladově a zdrojově vymezený proces, jehož hlavním výstupem je určitý umělecký produkt“<sup>6</sup>. Specifika uměleckých projektů vymezuje následovně:

- nejednoznačná kvantifikovatelnost a měřitelnost umělecké kvality projektu,
- produkty rozličného charakteru,

---

<sup>5</sup> HAGOORT, Giep. *Umělecký management v podnikatelském stylu*. V Praze: KANT pro AMU, 2009, s. 20.

<sup>6</sup> KREJČÍ, Hana. *Specifika uměleckých projektů*. Brno: Janáčkova akademie múzických umění v Brně, 2014, s. 8.

- hmotné i nehmotné výstupy projektu,
- nejednoznačná časová definice kreativních a tvůrčích činností,
- odlišné postupy kontroly kvality výstupů dle povahy uměleckého projektu,
- orientace lidských zdrojů jak na umělecké, tak na umělecko-technické a produkční činnosti využívající kreativity, invence i racionálních postupů,
- organizační prostředí náročné na komunikaci, koordinaci všech zainteresovaných stran a vyvážení umělecké svobody a seberealizace jednotlivců,
- způsob vedení lidí odvíjející se od charakteru tvůrčího týmu a povahy jednotlivých osobností,
- prostor pro vlastní kreativitu a invenci,
- princip týmové spolupráce.

Za zvláštním specifikem kulturních a uměleckých projektů Krejčí považuje uměleckou koncepci, která je přidanou hodnotou a rovněž také modifikuje podobu projektu. Obtížně popsatelem specifickým uměleckých projektů je jejich výsledek, dopad a odezva, které tyto projekty vyvolají. Těch může být samozřejmě celá řada, například dopad ekonomický, sociální, kulturní, vzdělávací, psychologický, estetický, individuální, institucionální apod.

Pro naše potřeby můžeme – s ohledem na široké spektrum odborné literatury a názorů na danou problematiku – shrnout specifika uměleckých projektů do následujících charakteristik:

- projekty vznikají v dynamickém prostředí, závislém na kulturním vkusu, kreativité a invenci účastníků projektu,
  - projekty se opírají o účastníky, zvládající umělecké, technické a produkční činnosti a využívající kreativity, invenci i racionální postupy práce,
  - projekty vznikají v menších pracovních týmech s neformálními pracovními vztahy na principu týmové spolupráce; projekty jsou zvláštní trvalou přítomností umělecké složky vedení, řídicí a dohlížející na samotné tvůrčí procesy; která k podpoře své činnosti využívá předem zpracované řídicí specifické dokumenty, jako jsou umělecká koncepce a dramaturgický plán,
  - organizační struktura projektu i organizační postupy jsou náročné na komunikaci, koordinaci, zpětnou vazbu, racionální postupy a citlivé vyvažování umělecké svobody a seberealizace tvůrců s potřebami a povinnostmi členů týmů, zajišťujících technické a produkční činnosti,
  - výstupy uměleckého projektu jsou hmotné (definovatelné i měřitelné) i nehmotné (dojmy, pocity, zážitky),
  - nelze jednoznačně kontrolovat kvalitu produktů a výstupů v průběhu realizace projektu a ani zpětná kontrola (hodnocení, kritika apod.) není jednoznačná,
  - nelze jednoznačně měřit kvalitu produktů a výstupů.
-

## KONTROLNÍ OTÁZKA

### 1. Definici termínu „dramaturgie kulturních projektů“ nejlépe vystihuje tvrzení:

- a) Spojení organizační a tvůrčí činnosti, která slouží k utváření dlouhodobých koncepcí a dramaturgických plánů kulturních institucí nebo akcí.
- b) Autorský podíl na vytváření repertoáru kulturní organizace či akce.
- c) Spolupráce na návrzích programových tiskovin kulturní instituce.

### 2. Pojem kultura nejlépe vystihuje tvrzení:

- a) Souhrn hmotných a duchovních hodnot vytvořených lidstvem – tedy veškeré jednání člověka, které je vnímáno v kontrastu s přírodou.
- b) Užitečná dovednost, kterou neovládá každý a které je případně třeba se naučit.
- c) Disciplína zabývající se krásnem, jeho působením na člověka, lidským vnímáním pocitů a dojmů z uměleckých i přírodních výtvorů.

### 3. Tzv. trojsektorové členění kultury určují standardy:

- a) Ministerstva kultury České republiky
- b) Evropské komise
- c) Národního informačního a poradenského střediska pro kulturu (NIPOS)

### 4. Mezi kulturní průmysly nepatří:

- a) Audiovizuální a interaktivní média (film a video, televize a rozhlas, videohry, hudba)
- b) Oblast periodického a neperiodického tisku
- c) Scénická umění (divadlo, tanec, cirkus, festivaly)

### 5. Pojem „kulturní projekt“ nejlépe vystihuje definice:

- a) Časově, nákladově a zdrojově vymezený proces, jehož hlavním výstupem je určitý umělecký produkt.
- b) Akce zaměřená na prezentaci kultury, která je výhradně organizovaná státní příspěvkovou organizací.
- c) Jedná se o synonymum pro pořádání festivalů (filmových, hudebních, divadelních, literárních).

## **SHRNUTÍ KAPITOLY**



Úvodní kapitola přinesla vhled do problematiky dramaturgie kulturních projektů. Seznámili jsme se nejen se vznikem a významem pojmů dramaturg a dramaturgie, ale v souvislosti s tématem a s ohledem na současnou jsme se věnovali detailnímu členění kulturních odvětví a oblastí podle nejnovějších domácích i evropských trendů. Nezbytným poznatkem, který si student z prostudované kapitoly odnáší je jeho erudice rozlišit pojmy projekt a kulturní a umělecký projekt a definovat specifika, ve kterých se shodují i odlišují. V rámci realizace kulturních a uměleckých projektů lze uplatňovat modifikované postupy projektového řízení, které vycházejí právě z těchto odlišností.

---

## **ODPOVĚDI**



Správné odpovědi na otázky jsou: **1 a, 2 a, 3 b, 4 c, 5 a**

---

## 2 ČLENĚNÍ A TYPY PROJEKTŮ



### **RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY**

Kapitola se zaměří na klasifikaci projektů. Ta je v podstatě nezbytným krokem, neboť každý jednotlivý typ projektu vyžadují specifické metody pro své plánování i řízení. Uvedené dělení se zaměří na nejběžnější oblasti, s nimiž se setkáváme v rámci realizace projektů v České republice. Nejčastějšími kritérii jsou navrhovatel a adresát projektu, rozsah projektu, forma organizace projektu, financování projektu, místo konání (geografická působnost) projektu, délka trvání či velikost projektu. Jedná se o základní dělení, hranice mezi jednotlivými klasifikacemi se mohou stírat.

---



### **CÍLE KAPITOLY**

Po prostudování této kapitoly dokážete:

- orientovat se v oblasti klasifikace projektů,
  - charakterizovat jednotlivé typy projektů,
  - orientovat se ve způsobech realizace projektů vzhledem k jejich typu.
- 



### **ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU**

Prostudování kapitoly vám zabere přibližně 120 minut.

---



### **KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY**

Projekt, interní a externí projekt, velký, střední a malý projekt, tvrdý (hard, investiční) projekt, měkký (soft, neinvestiční) projekt, projekty s jednoduchým a vícezdrojovým financováním, lokální (regionální), národní a mezinárodní projekt, rozvojový projekt, výzkumný projekt, vzdělávací projekt, neziskový a komerční projekt.

---

## **2.1 Úvod**

Oblast kultury a umění je velmi pestrá a rozvrstvená a v souvislosti s našimi snahami obohacovat nejen vlastní život a rozvíjet hodnoty duchovní skrze rozmanité prožitky roste potřeba organizovat v rámci této oblasti i zajímavé projekty. Realizujeme tak rozmanité typy akcí, které můžeme členit dle různých kritérií.

A proč je vlastně důležité tyto projekty klasifikovat? Je to v podstatě nezbytný a velmi podstatný krok, protože každý jednotlivý typ projektu vyžaduje specifický způsob realizace, navíc nám toto členění může také napomoci v rámci zpracování projektu za účelem správného nasměrování k získání grantové podpory.

## **2.2 Klasifikace projektů**

Existuje poměrně velké množství kritérií, na základě kterých lze jednotlivé typy projektů rozlišovat a klasifikovat. Ještě jednou zdůrazněme, že toto členění je v konečném důsledku velmi důležité, neboť jednotlivé typy projektů vyžadují specifické metody pro své plánování, řízení i režim financování a jejich vymezení ovlivňuje fáze životního cyklu projektu.

Projekty můžeme třídit podle různých kritérií. Nejčastějšími kritérii jsou účel projektu, forma organizace projektu, délka trvání, místo konání, navrhovatel projektu, adresát projektu či jeho velikost. Uvedené dělení je zde nicméně prezentováno především pro základní orientaci. Variant může být samozřejmě více, navíc mezi jednotlivými kategoriemi vždy nemusí být jasně vymezena ostrá hranice a mohou se překrývat.

### **2.2.1 INTERNÍ / EXTERNÍ PROJEKTY**

Projekty v této kategorii rozlišujeme podle adresátů, kterým jsou určeny jejich výstupy. V případě interního projektu je adresátem vlastní organizace (zaměstnanec, organizátor akce atd.), u externího projektu vnější příjemce (veřejnost, zákazník, návštěvník akce atd.).

#### **INTERNÍ PROJEKTY**

Interní projekty mají za cíl posílit kultivaci prostředí instituce a podpořit inovace, jejichž využití lze následně uplatnit i v rámci dalších vnějších aktivit. Umí-li organizace získávat podporu pro interní projekty, výrazně tím zvyšuje svou konkurenceschopnost vůči ostatním podobným subjektům. V rámci konání kulturní akce to má vliv nejen na jejich samotný průběh, ale i celkovou pověst dané instituce. Mezi příklady interních projektů patří:

- projekty zaměřené na zvyšování kvalifikace a jiných specifických dovedností a kompetencí
  - např. zvyšování jazykových znalostí zaměstnanců muzea, které může mít pozitivní dopad na širší nabídku služeb pro zahraniční návštěvníky muzea

- např. zvyšování komunikačních dovedností, které lze uplatnit pro vyhrocené situace v rámci organizace náročné akce (např. velkého festivalu)
- projekty zaměřené na zajištění vybavení a zkvalitňující nabídky a služby
  - např. zakoupení kvalitního skeneru pro pořizování digitálních kopií v muzeu umožní kvalitně prezentovat exponáty v rámci on-line prohlídek muzea
  - zajištění informačních a komunikačních technologií (např. počítačové vybavení)
  - nákup odborné literatury

### EXTERNÍ PROJEKTY

Jedná se o všechny ostatní projekty, které jsou zacíleny na vnější příjemce (veřejnost, návštěvník akce, zákazník). Příkladem může být např. realizace projektu prohlídek muzea v cizích jazycích či s využitím netradičních metod a postupů.



### DALŠÍ ZDROJE

Pro porovnání typů interních a externích projektů si můžete prostudovat následující odkaz: <http://www.szm.cz/rubrika/61/veda-a-vyzkum/resene-projekty.html>, v němž Slezské zemské muzeum v Opavě zde představuje své jednotlivé interní a externí projekty. Projektová činnost v kulturních organizacích je nezbytnou součástí jejich působení.

## 2.2.2 MALÝ / STŘEDNÍ / VELKÝ PROJEKT

Velikost projektu je odvozena od rozsahu akce či počtu činností, které vedou k dosažení výsledku projektu, případně od úhrnu finančních prostředků získaných na projekt.

### MALÝ PROJEKT (M)

Projekt malého rozsahu, jehož přípravu většinou není potřeba plánovat s celoročním předstihem a náklady na něj jsou minimální a leckdy mohou být snadno pokryty ze zdrojů instituce, která ho organizuje. Projekt většinou zajišťuje pět a méně pracovníků. Mezi malé projekty lze zařadit následující příklady akcí:

- prezentace studentského projektu inscenovaného čtení divadelní hry
- projekce filmů absolventského ročníku
- setkání absolventů
- jednodenní workshop



### **STŘEDNÍ PROJEKT (S)**

Výsledkem je většinou náročnější (v případě festivalu několikadenní) akce, k jejíž úspěšné realizaci je většinou vyžadována účast od 5 do 25 pracovníků.

- třídní Festival Na cestě

### **VELKÝ PROJEKT (V)**

Rozsáhlý projekt, do jehož přípravy je zapojeno více jak 25 pracovníků a realizace většinou vyžaduje vícezdrojové financování.

- mezinárodní festival divadelních škol zaměřený na stovky až tisícovky diváků

## **2.2.3 KRÁTKODOBÝ / STŘEDNĚDOBÝ / DLOUHODOBÝ PROJEKT**

Klasifikace projektů vychází z délky řešení projektu. Podle ní můžeme projekty dělit na:

**KRÁTKODOBÝ PROJEKT** s délkou trvání do jednoho roku.

**STŘEDNĚDOBÝ PROJEKT** s délkou trvání obvykle v rozmezí 2-4 roky.

**DLOUHODOBÝ PROJEKT** s délkou trvání více než 4 roky, v případě strukturálních fondů se jedná i o sedmileté období.

## **2.2.4 TVRDÝ (HARD, INVESTIČNÍ) / MĚKKÝ (SOFT, NEINVESTIČNÍ) PROJEKT**

Tato terminologie se využívá zejména k orientaci v systému strukturálních fondů EU a sleduje členění podle věcné orientace finančních prostředků. Projekty ucházející se o podporu se mohou dělit na tzv. měkké (neinvestiční) a tvrdé (investiční).

### **MĚKKÝ (SOFT, NEINVESTIČNÍ) PROJEKT**

Termínem měkké projekty označujeme projekty neinvestiční povahy, při kterých nedochází k pořizování, budování nebo rekonstrukcím majetku. Neinvestiční projekt má pouze pořizovací náklady. Měkké projekty jsou orientované zejména na posílení a zlepšení fungování dané organizace.

- např. projekty vzdělávacího nebo sociálního charakteru (vytvoření školicího modulu pro další profesní rozvoj, kurzy práce na PC pro seniory atp.), projekty zaměřené na oblast rozvoje lidských zdrojů, drobné kulturní akce

### **TVRDÝ (HARD, INVESTIČNÍ) PROJEKT**

Termínem tvrdé projekty jsou označovány projekty investičního charakteru, zaměřené zejména na získání hmotného i nehmotného majetku (např. modernizaci technologií, staveb atp.). Projekt zahrnuje jak náklady na pořízení tohoto majetku, tak i na jeho udržitelnost (tzv. provozní náklady).

- např. rekonstrukce divadelního sálu v budově kulturního střediska

Rozdíl mezi tvrdými a měkkými projekty tkví v náročnosti měření jejich výsledků. V případě hard projektů jsou jednotlivé výsledky činností i cíl projektu většinou měřitelné snadněji a rychleji než v případě soft projektu, protože se jedná o hmatatelné výsledky.

## **2.2.5 PROJEKTY S JEDNODUCHÝM / VÍCEZDROJOVÝM FINANCOVÁNÍM**

Pro financování projektů se nabízejí různé možnosti, které vycházejí ze zaměření a rozsahu projektu. U menších projektů stačí finanční krytí z jednoho zdroje (s jednoduchým financováním), rozsáhlejší projekty většinou pracují s vícezdrojovým financováním ze dvou a více zdrojů.

### **PROJEKT S JEDNOZDROJOVÝM (JEDNODUCHÝM) FINANCOVÁNÍM**

Finanční podpora projektu vychází jen z jediného zdroje. Jednozdrojové financování projektů je v současné době ale spíše výjimkou, dost často může způsobovat finanční rizika v rámci řešení. Příklady jednozdrojového financování:

- např. v případě vládních neziskových organizací převažuje jednozdrojové financování ze státního nebo municipálního rozpočtu
- např. projekt hradí jen zákazník (necháte si vypracovat webovou prezentaci)

### **PROJEKT S VÍCEZDROJOVÝM FINANCOVÁNÍM**

V současné době si řada organizací či akcí většího rozsahu obvykle s jednoduchým financováním nevystačí, závislost pouze na jednom hlavním zdroji je mj. činí nestabilními. V souvislosti se zajištěním své činnosti by si měly zajistit různé zdroje – zaměřit se na vícezdrojové financování svých aktivit, které je činí méně náchylné vůči negativním vnějším vlivům.

- např. kulturní instituce či akce dnes běžně je svému financování využívají celou škálu zdrojů: finanční prostředky z veřejných rozpočtů (ministerstva, územně samosprávných celků, měst či obcí), granty, finance z vlastní doplňkové činnosti, případně získané prostřednictvím dárcovství, mecenášství či fundraisingu

## **2.2.6 HLEDISKO GEOGRAFICKÉ PŮSOBNOSTI**

Hledisko geografické působnosti člení projekty podle počtu lokalit své působnosti.

**PROJEKTY URČENÉ PRO JEDNU LOKALITU** (instituci, podnik, univerzitu, síť)

- univerzitní interní grantový systém je určen jen pro akademiky či studenty

**PROJEKTY URČENÉ PRO VÍCE LOKALIT** (s vymezením počtu partnerů z různých lokalit)

- projekty bilaterální (pro dvě strany – s národními i mezinárodními partnery)
- projekty vícečetné

---

### **DALŠÍ ZDROJE**



Ideálními příklady projektů určených pro více lokalit jsou veškeré aktivity v rámci tzv. přeshraniční spolupráce. Ty spoluorganizují organizace usilující o vytvoření společného, rozmanitého prostoru pro přeshraniční spolupráci. To je také případ dobrovolného zájmového sdružení **Euroregion Neisse-Nisa-Nysa**, které spojuje německé, české a polské obce, města, okresy a další samosprávné subjekty a jiné instituce působících v prostoru Trojzemí, tj. hraniční oblasti mezi Spolkovou republikou Německo, Českou republikou a Polskou republikou. Více informací o velmi rozmanitých aktivitách **Euroregionu Neisse-Nisa-Nysa** získáte na webových stránkách sdružení: <https://www.ern.cz/>

---

## **2.2.7 PROJEKTY PODLE ZADAVATELE A JEHO DOSAHU**

V rámci tohoto členění je určující hledisko geografické působnosti (dosahu) projektů.

**LOKÁLNÍ (REGIONÁLNÍ) PROJEKTY**

Lokální projekty jsou realizované v určitém místě, regionu, a většinou se k němu i vztahují. Zadavatelem jsou orgány či instituce místní politicky, školy, podniky, kluby na podporu svých zaměstnanců apod.

**NÁRODNÍ PROJEKTY**

Zadavatelem jsou národní instituce, především ministerstva, velké podniky či nadace.

### **MEZINÁRODNÍ PROJEKTY**

Zadavatelem jsou nadnárodní sítě, do nichž přispívají jednotlivé země (státy) na základě mezinárodních dohod (např. Visegrádský fond, fondy ESF).

### **2.2.8 PROJEKTY PODLE RŮZNÉHO OBSAHU, ÚČELU A CÍLE**

**ROZVOJOVÉ PROJEKTY** jsou zaměřené na tvorbu programů, doporučení pro praxi a praxi ovlivňující.

**VÝZKUMNÉ PROJEKTY** se uplatňují v oblasti výzkum na různé úrovni (hlavně VŠ, výzkumné organizace, stáže).

**VZDĚLÁVACÍ PROJEKTY** jsou realizovány s cílem inovace vzdělávacích programů a předmětů a podporují vzdělávací akce (např. Erasmus).

**PROJEKTY DALŠÍHO CHARAKTERU** jsou určeny např. na podporu talentů.

### **2.2.9 PROJEKTY RŮZNÉHO VÝZNAMU**

#### **NEZISKOVÝ PROJEKT**

Neziskový projekt má dopředu plánované výdaje vyšší než příjmy. Aby mohl být realizován, musí být dofinancován buď příjmy z jiných realizovaných projektů, nebo dotacemi, granty či dary.

#### **KOMERČNÍ PROJEKT**

Komerční projekt plánuje zisk. Nesouvisí s uměleckou kvalitou samotného projektu. Ziskovosti projektu napomáhá využití již vyzkoušených a osvojených postupů a forem, tzv. velká či známá jména, zkušený pořadatel, zvláštní pozornost a zdroje věnované PR kampani a úspěšnému marketingu.

## OTÁZKY



Následující otázky prověří vaše znalosti nabyté studiem této kapitoly. Ke každé otázce přiřaďte správnou odpověď. Správnou odpovědí je vždy jen jedna z nabízených variant. V závěru kapitoly – za jejím shrnutím – najdete správné odpovědi.

- 1) Délka trvání dlouhodobého projektu je:
  - a) 4 roky
  - b) 4 roky a více
  - c) 5 a více let
- 2) Která odpověď správně charakterizuje termín tvrdý (hard) projekt?
  - a) projekt investičního charakteru zaměřený zejména na získání hmotného i nehmotného majetku (např. modernizaci technologií, výstavbu atp.)
  - b) projekt uskutečňovaný v rámci spolupráce příhraničních regionů
  - c) zadavatelem projektu jsou výlučně ministerstva ČR
- 3) Komerční projekt:
  - a) má dopředu naplánované příjmy vyšší než výdaje
  - b) zaměřuje se na propagaci komerční kultury
  - c) zaměřuje se na výzkum, jehož výsledky budou využity pro komerční účely
- 4) Podle adresátů, kterým jsou určeny výstupy projektů, rozlišujeme:
  - a) interní a externí projekty
  - b) lokální, národní a mezinárodní projekty
  - c) rozvojové, výzkumné a vzdělávací projekty
- 5) Mezinárodní visegradský fond podporuje:
  - a) lokální projekty
  - b) národní projekty
  - c) mezinárodní projekty

---

## SHRUTÍ KAPITOLY



Prostudováním této kapitoly student získal vhled do klasifikace projektů, které jsou rozděleny a nahlíženy z různých hledisek. Tyto znalosti studenti mohou uplatnit v rámci realizace konkrétních projektů, které – dle zařazení do příslušné kategorie – vyžadují specifické metody plánování i řízení.

---



**ODPOVĚDI**

Správné odpovědi na otázky jsou: **1 b, 2 a, 3 a, 4 a, 5 c.**

---

### 3 METODY STRATEGICKÝCH ANALÝZ

#### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola nabízí studentům co nejucelenější vhled do problematiky strategického řízení kulturních projektů. Seznámí je s podstatou a významem strategického managementu a jeho jednotlivými fázemi – počínaje formulacemi poslání, přes strategické analýzy prostředí až po samotnou tvorbu strategie a plánování realizace projektu. Důraz bude kladen rovněž na samostatnost organizace realizující daný kulturní projekt. Po prostudování této kapitoly student získá potřebné znalosti a dovednosti, které může funkčně uplatňovat v rámci realizace kulturních aktivit různého zaměření.

---

#### CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly dokážete:

- definovat pojem strategie a odlišit jej od termínu taktika,
  - definovat pojem strategické plánování,
  - formulovat poslání organizace a cíle kulturního projektu,
  - orientovat se v různých typech strategických analýz a jejich metodách (zejména SWOT analýza),
  - formulovat strategii kulturní organizace.
- 

#### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Prostudování kapitoly vám zabere přibližně 240 minut.

---

#### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Strategie, taktika, formulace poslání, strategická analýza, analýza prostředí, vnitřní analýza, STEP analýza, SWOT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, strategické řízení, tvorba strategického plánu, formulování strategie.

### 3.1 Úvod

Aby instituce, jejichž posláním je realizace uměleckých projektů, fungovaly úspěšně, měly by mít velmi dobře propracovanou strategii své činnosti. To je důležitý klíčový krok pro dlouhodobé plánování jejich rozvoje.

S pojmy strategie, strategická analýza a plánování se sice primárně pracuje v podnikatelském sektoru, nicméně můžeme je úspěšně aplikovat i v oblasti kultury. V současnosti se totiž čím dál tím častěji potvrzuje, že bez dlouhodobého plánování může její úroveň klesat. Mnozí tvůrci i organizátoři kulturních akcí se sice domnívají, že uplatňování zásad strategického plánování omezí jejich projekty, ale opak je pravdou. Jak se v praxi ukazuje, dané principy lze využít v rámci činnosti kulturních institucí i jejich řízení velmi účinně.

### 3.2 Strategie – definice

Abychom dosáhli co nejefektivněji cíle – např. úspěšně zrealizovali kulturní projekt – , měli bychom jasně stanovit vhodnou strategii. Od ní se totiž odvíjí další rozhodování, plánování a realizace dílčích cílů. Tento úkol má vliv na budoucí postavení kulturní instituce mezi těmi ostatními.

Slovo strategie vychází z řeckých výrazů *stratos* (vojsko) a *agein* (vést) a jeho původní význam označuje umění vést vojsku. My budeme pojem strategie používat v souvislosti s dlouhodobým plánováním činností za účelem dosažení předem definovaných cílů.



#### K ZAPAMATOVÁNÍ

Pozor! Nezaměňujme pojmy strategie a taktika!

- **Strategie** = plán, zahrnuje dlouhodobé cíle a obecné informace o tom, čeho se snažíme dosáhnout.
  - **Taktika** = specifické metody, které vedou k naplnění plánu (konkrétní kroky vedoucí k dosažení těchto cílů), metody, skrze které se strategie naplňuje.
-



Nizozemský kulturní manažer Giep Hagoort výstižně říká: „*Strategie je směr.*“<sup>7</sup> Pojem strategický management ale rozvíjí jako širokou oblast, proces, kdy dochází k ladění mezi vnitřním prostředím organizace s prostředím vnějším, a to na profesionální úrovni. Výsledkem takového procesu je právě strategie představující vývoj a směr organizace včetně způsobu realizace tohoto směru.

Peter Drucker – americký teoretik a filosof managementu – považuje strategii za nezbytný nástroj, jak přeměnit úmysl ve výsledek, především pak v případě řízení neziskových organizací: „*Strategie nás vedou k cílevědomé a systematické práci. Přeměňují úmysly v činnost a předmět činnosti v produktivní práci. Dávají rovněž představu o tom, jaké zdroje a kolik lidí budeme potřebovat, abychom dosáhli svého cíle.*“<sup>8</sup> Plánování, formulaci poslání – a to jak v podnikatelském prostředí, tak v neziskovém sektoru – , vnímá jako intelektuální proces, od kterého se strategie liší aktivním přístupem, procesy a jejich uváděním do chodu). Jeho úvahy můžeme využít jako východisko právě pro pochopení smysluplné fungování kulturních institucí a jejich jednotlivých kulturních projektů.

### 3.3 Tvorba strategického plánu

Strategické plánování je hledání jasné představy dlouhodobého cíle a příprava kroků, které k němu vedou. Jedná se o sled zásadních aktivit organizace směřujících k naplnění jejích záměrů a poslání. A strategický plán – to je mapa, která organizaci pomáhá dostat se z jednoho místa na druhé. Většinou má podobu písemného dokumentu, který analyzuje současnou situaci, pojmenovává vizi organizace a zároveň načrtává milníky a důležitá rozhodnutí, která bude nutno učinit, aby organizace byla schopna naplňovat své poslání i v budoucnosti.

Strategické plánování je především tvůrčí proces, který nelze realizovat mechanickým postupem. Jde o několik klíčových činností, které vyžadují individuální přístup. Tvorba strategického plánu vyžaduje interakci mezi jednotlivými složkami ovlivňujícími chod kulturní organizace – výkonným ředitelem, uměleckým šéfem, členy správní rady, zřizovatelem či jiným subjektem, který organizaci dotuje. Ti ale nemusí sdílet stejný názor na poslání organizace a klíčové úkoly, které by měla splňovat. Z tohoto pohledu můžeme tvorbu strategického plánu považovat za nástroj vyjednávání a kompromisů. Hagoort<sup>9</sup> proto doporučuje pro tvorbu strategického plánu sestavit tým na základě interaktivity, tj. vytvořit tzv. reprezentativní vzorek, ve kterém jsou zastoupeni pracovníci z řad managementu, provozní sféry i uměleckých složek, zástupci představenstva nebo zřizovatele, ale a externí poradci.

<sup>7</sup> HAGOORT, Giep. *Umělecký management v podnikatelském stylu*. 1. vyd. V Praze: KANT pro AMU, 2009, s. 68.

<sup>8</sup> DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení neziskových organizací: Praxe a principy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, s. 60.

<sup>9</sup> HAGOORT, Giep. *Umělecký management v podnikatelském stylu*. 1. vyd. V Praze: KANT pro AMU, 2009, s. 43.

Takové složení umožní využití všech nápadů a zohlednění potřeb a názorů všech zainteresovaných skupin z vnitřku organizace.

Strategické plánování ale rozhodně není pouze otázkou jednorázového vytvoření univerzální koncepce – s ohledem na danou strategii by se mělo odvíjet i každodenní řízení příslušné instituce. Pracovníci neziskových kulturních organizací díky nutnosti strategicky myslet opouští zažitě stereotypy a osvojují si nové tvůrčí přístupy, které jsou nejlepší ochranou před případným neúspěchem. Pokud je strategické myšlení uplatňováno soustavně, časem ho začne management používat zcela přirozeně k řešení všech významných problémů organizace.

Je důležité si uvědomit, že vypracování strategie je tvůrčí proces, nikoli pouhé vyplnění formulářů! Je to proces společného hledání a definování strategického plánu umělecké organizace. Na tomto procesu by měli být zainteresováni všichni zúčastnění, kteří se podílejí na naplňování poslání organizace.

## 3.4 Strategické plánování a řízení

### 3.4.1 RÁMEC PRO VYPRACOVÁNÍ STRATEGIE

Postup vytvoření strategického plánu dělíme do tří samostatných fází. Jsou jimi:

1. **Příprava a formulace poslání** – přijetí strategického rámce, který bude udávat směr procesu plánování, a formulace poslání, jež bude pro celý plán hlavní motivací.
2. **Analýza prostředí** – shromažďování údajů a provádění analýzy prostředí a vnitřní analýzy, které odhalí klíčové strategické otázky, jimiž se musí plán zabývat.
3. **Vypracování strategií** – vypracování uměleckých, administrativních a finančních strategií, které s největší pravděpodobností povedou k dosažení poslání organizace.

### 3.4.2 FORMULACE POSLÁNÍ

Formulace poslání je základem pro celý proces strategického plánování. Nastavuje laťku a nutí zaměstnance, aby se zaměřili na konkrétní programy a činnosti.

Poslání by mělo odpovídat na čtyři základní otázky:

1. Jaký je základní cíl a smysl organizace a co odůvodňuje její existenci?
2. Na jakém základním ekonomickém principu chce být postavena?
3. Na jakých etických principech?
4. Z jakých vzorců osobního chování bude vycházet?

Konkrétní znění poslání není klíčové, pro organizaci jsou zásadní jeho důsledky. Platí, že má-li být poslání efektivním nástrojem řízení, každá osoba v organizaci musí pochopit jeho důsledky. Jasně, stručně a přesně formulované poslání je základem každého strategického plánu.

Parametry poslání mohou zahrnovat následující:

- **Produkt/služba** – Jaký produkt či službu organizace nabízí?
- **Kvalita** – Jaká úroveň je žádoucí? To je obtížné formulovat, protože ne všichni mohou dosáhnout kvality.  
**Publikum** – Pro které publikum je služba instituce nabízena (dospělé publikum, děti, etnická skupina atp.)?
- **Zeměpisný rozsah působnosti** – Na jak velkou část města/regionu/země/světa by organizace ráda působila?
- **Repertoár** – Jakou dramaturgii organizace zvolí?
- **Vzdělávání** – Jak silný důraz chce organizace klást na vzdělávání?

Navzdory odlišnostem v obsahu by všechna kvalitní poslání měla být:

- **Jasná** – každý, kdo si poslání přečte, by jej měl pochopit stejně.
- **Stručná** – krátké poslání je snadno zapamatovatelné, dlouhá prohlášení ne.
- **Úplná** – poslání by mělo obsahovat veškerý program instituce.
- **Promyšlená** – musí dávat smysl.

### 3.4.3 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Abychom mohli smysluplně zacílit směřování naší kulturní instituce a vytvořit hodnotný projekt, musíme nejprve vytvořit strategickou analýzu výchozí situace. Jen pouhá formulace poslání totiž nestačí, vyjádření cílů totiž ještě nezaručuje jejich dosažení.

Hlavní funkcí a smyslem strategické analýzy je pojmenovat a zhodnotit všechny významné faktory, o kterých lze předpokládat, že mohou mít vliv na chod instituce i uskutečnění plánovaného kulturního projektu. Díky tomu lze pojmenovat a vymezit využitelný potenciál kulturní aktivity. Strategická analýza se proto zaměřuje na vnitřní a vnější okolí, v nichž kulturní instituce působí a bude v něm projekt uskutečňovat. Jen díky tomuto komplexnímu přístupu lze zajistit efektivní fungování.

#### a) Analýza prostředí

Strategické plány jsou permanentně ovlivňovány změnami prostředí, v němž organizace působí. Konkrétní pozice organizace je východiskem pro sestavení odpovídajícího plánu. Organizace musí znát nejen své postavení vůči konkurenci, ale také celkový stav prostředí, v němž působí. Prvním krokem ke stanovení strategie by proto mělo být prozkoumání vnějšího prostředí. Nikdo totiž neexistuje ve vzduchoprázdnu!

Analýza prostředí má tedy dvě části:

- **Průzkum obecného prostředí** (makroprostředí)  
Průzkum prostředí, v němž organizace působí, sleduje ekonomické, politické, technologické, ekologické, sociální a legislativní faktory a jejich vliv na současný stav i plánování budoucích projektů.  
Příklad: Jiné podmínky financování divadla byly nastaveny před vypuknutím pandemie Covid-19, méně příznivé podmínky (snížení dotací) očekáváme po ní.
- **Průzkum oborového prostředí** (mikroprostředí, průzkum odvětví)  
Jedná se o průzkum srovnatelných organizací (konkurence) z daného odvětví. Jejich činnost totiž může negativně ovlivnit práci organizace. Je proto dobré předvídat, jak se případným problémům v budoucnu vyhnout, zároveň se z úspěchů a neúspěchů obdobných skupin můžeme poučit. Díky analýze snadněji pojmenujeme omezení, kterým bude třeba čelit, navrhneme způsoby řešení, případně předpovíme změny.  
Příklad: V Olomouci fungují tři divadelní soubory, v Uherském Hradišti pouze jeden. To ovlivňuje možnosti financování. V Uherském Hradišti je menší konkurence.

## b) Vnitřní analýza

Důležitým krokem pro tvorbu strategie je analýza vlastní situace organizace, která je daná jejími silnými či slabými stránkami. Při vnitřní analýze jsou zkoumány zdroje a schopnosti organizace. Zdroje mohou být hmotné, nehmotné, finanční či lidské. Schopnost pak znamená dovednost tyto zdroje účelně a efektivně využívat. Posouzení postavení organizace v daném odvětví naznačuje, co organizace dělá dobře a co špatně.

Provádění vnitřní analýzy je náročné, neboť vyžaduje objektivnost při zkoumání slabých stránek a sebevědomí při popisování stránek silných. Některé organizace nepřipouštějí jakékoli negativní aspekty, jiné se k vlastním schopnostem zase staví příliš kriticky. Cílem by tedy mělo být pokud možno co nejpochtivější zhodnocení efektivity vlastní organizace.

Porovnání výsledků vnitřní analýzy spolu s fakty, které odhalí vnější analýza, určí, kam by měl být soustředěn náš strategický zájem. Jen tak lze vytyčit oblasti, kterými se bude třeba zabývat ve strategickém plánu – silné stránky, kterých musí využít, a slabé stránky, jež musí překonat. Pro zjištění této situace se využívají různé metody strategických analýz.

## 3.4.4 METODY STRATEGICKÝCH ANALÝZ

### a) Analýzy zaměřené na vnější prostředí

Analýza vnějšího prostředí by se měla zaměřovat především na odhalení vývojových trendů působících v tomto prostředí, které mohou instituci v budoucnosti významně ovlivňovat. Pro analýzu makrookolí je vhodné využít následující metody:

## STEP analýza

Princip STEP analýzy spočívá v rozboru a hodnocení vlivu faktorů vnějšího prostředí na chod kulturní organizace. Zkratka STEP vychází z hodnocených hledisek:

S – společenské (sociální) faktory

T – technické faktory

E – ekonomické faktory

P – politicko-právní faktory.

Někdy se používá anglická verze PEST analýza – zkratka slov Political, Economical, Social a Technological, případně PESTLE, kdy se přidávají ještě vlivy Legal a Ecological.

Jde o strategický audit všech vnějších aspektů – tedy politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí a faktorů, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat organizaci:

- **Společenské (sociální) faktory** souvisejí se způsobem života lidí včetně jejich hodnot (např. demografická křivka, průměrná délka života, hustota obyvatelstva, rodinné faktory, stěhování, dopravní obslužnost, úroveň vzdělávání a vzdělanosti, životní styl, zájem o kulturu a její nabídku, sekularizace, podmínky pro využití volného času, struktura kulturní oblasti v regionu, návštěvnost akcí apod.).
- **Technické faktory** souvisejí s vývojem procesů, know-how a nových technologií v daném místě a s jejich dopadem na kulturní oblast.
- **Ekonomické faktory** sledují vývoj ekonomiky v daném prostředí (místě, organizaci) – tedy toky peněz, zboží, služeb, informací a energií, ekonomickou pozici a chod kulturních institucí, včetně problematiky (ne)zaměstnanosti, trhu práce, platových podmínek, konkurence, možností sponzoringu, mimorozpočtových zdrojů kulturní instituce a jejího rozpočtu jako celku.
- **Politicko-právní faktory** souvisejí s výkonem politické moci, s politickou situací, legislativou, stavem právního vědomí. Kulturní instituce může při hodnocení těchto faktorů posoudit vzájemné vztahy se zřizovatelem, s místní samosprávou, představiteli obce a také svou autonomií.

## Porterův model pěti konkurenčních sil

Pro umělecké organizace je důležité zkoumat, v jakém odvětví se pohybují. K analýze této situace napomáhá právě tento model. Umožňuje jasněji pochopit síly působící v konkurenčním prostředí a identifikuje, které z nich jsou pro organizaci do budoucna nejvýznamnější a které může management strategickými rozhodnutími ovlivnit. Abychom dosáhli úspěchu, musíme tyto síly rozpoznat, reagovat na ně a pokud je to možné, změnit jejich působení ve svůj prospěch. Jedná se o těchto pět základních činitelů:

- **Srovnatelní konkurenti** – organizace, které nabízejí stejný produkt a jsou přímými konkurenty v boji o finanční zdroje, diváky a sponzory (např. dvě divadla v jednom menším městě).
- **Hrozba vstupu nových konkurentů v odvětví** – společnosti, které by v budoucna mohly být srovnatelnými konkurenty.
- **Alternativní produkty** – produkty či služby, které divákovi nabízejí alternativu (konkurence jiných kulturních akcí či možné způsoby volnočasového vyžití).
- **Zákazníci** – skupiny lidí, o které organizace mezi sebou soupeří (nejen diváci, ale i pořadatelé a přispěvovatelé). O všechny tři skupiny je třeba „bojovat“.
- **Dodavatelé** – personální zdroje (umělečtí i techničtí pracovníci, management i dobrovolníci). Je nutné přemýšlet, jak je zapojit a využít.

## b) Analýzy zaměřené na vnitřní prostředí

Podstatou analýzy vnitřního prostředí instituce je objektivní zhodnocení jejího současného postavení. Snaží se sdělit, v čem instituce vyniká i jaké jsou její slabé stránky. Cílem je odhadnout, jaké prvky (zdroje – pracovníci a jejich znalosti a dovednosti, finanční prostředky, prostory atd.) máme k dispozici a jakým způsobem lze s nimi pracovat. K analýze zaměřenou na vnitřní prostředí se nejčastěji využívá Model „7S“ firmy McKinsey.

### Model „7S“

Model „7S“ je pomůckou k odhalení tzv. klíčových faktorů úspěchu. Na každou organizaci je nutné pohlížet jako na množinu sedmi základních faktorů, které se vzájemně podmiňují a ovlivňují. Jejich soulad zajišťuje úspěch. Těmito faktory jsou: strategie, struktura, systémy řízení, styl manažerské práce, spolupracovníci, schopnost a sdílené hodnoty.

Mezi další analýzy zaměřené na vnitřní prostředí patří např.: **portfolio analýza, hodnotový řetězec, finanční analýza.**

## c) analýza zaměřená na vnitřní i vnější prostředí

„Překlenovacím mostem“ mezi vnější a vnitřní analýzou je tzv. SWOT analýza. Díky svému integrujícímu charakteru je považována za nejznámější a nejvyužívanější nástroj strategického managementu.

### SWOT analýza

Název je zkratkou z anglických výrazů:

- S** (Strong) – silné stránky
- W** (Weaknesses) – slabé stránky
- O** (Opportunities) – příležitosti
- T** (Threats) – hrozby

SWOT analýza zajišťuje nejširší rozptyl a kontext hodnocení, neboť se zaměřuje na rozbor vnitřního a vnějšího prostředí organizace – a to z hlediska jejích silných a slabých stránek (organizační struktura, kvalita služeb, technické/materiální zázemí, způsob komunikace, současná strategie fungování, konkurence apod.) a vnějších příležitostí a ohrožení (společnost, potenciální klienti, spolupracovníci, konkurenti apod.). Jedná se o analýzu poskytující užitečné poznatky:

- **Silné stránky** = vlastnosti organizace, které jí pomáhají naplňovat misi.
- **Slabé stránky** = momenty, které snižují kvalitu práce a v naplňování mise brání.
- **Příležitosti** = skutečnosti, které organizaci pomáhají naplňovat její cíle a rozvoj.
- **Ohrožení** = brání realizovat organizační i jiné cíle.

Vzhledem k tomu, že se vnější a vnitřní faktory dynamicky mění, doporučuje se při analýze vyplnit více SWOT matic – zaměřených na minulost, současnost a budoucnost.

### 3.5 Formulování strategie

Na základě výsledků analýz získá organizace konkrétní představu toho, co je potřeba změnit – tedy podstatu strategického plánu. V tuto chvíli je jasné, jak, kde a která změna je naléhavá, do jaké míry organizace naplňuje své primární úkoly, jak moc je ovlivňována okolím, jaké jsou její silné a slabé stránky ve schopnosti naplnění strategických aktivit.

Strategický plán umělecké organizace musí obsahovat několik klíčových oblastí, které budou popsány dále. Jednotlivé plány jsou následně zakomponovány do dokumentu s časovým harmonogramem a rozpočtem, který putuje k vedení organizace či rozhodovacím orgánům ke schválení.

#### 3.5.1 UMĚLECKÝ PLÁN

Ve strategickém plánu umělecké organizace nesmí především chybět umělecký program. Jeho kvalita a výjimečnost je znakem úrovně organizace. Pokud organizace nechce stagnovat, musí každý rok přicházet s novými projekty! Jen ty udrží pozornost veřejnosti i médií. Nové projekty jsou ale zpravidla náročné na organizaci, a proto nejsou realizovatelné v krátkém časovém období, ale musí se plánovat s větším předstihem. Dlouhodobé plánování je nezbytné z několika důvodů: větší časový odstup umožňuje managementu zajistit dostatek finančních zdrojů nezbytných k realizaci a také prostor pro nezbytnou marketingovou kampaň.

Strategický umělecký plán nemusí obsahovat naprosto všechny programové počiny na nadcházející roky. Měl by ale zmínit tzv. programové vrcholy („highlights“). Kromě nejvýraznějších projektů jsou pro umělecký plán relevantní následující body:

- **Počet produkcí** – množství akcí ovlivňuje rozpočet, jedná se o náročný úkol.
- **Výběr repertoáru a spolupráce s umělci** – důraz na vyváženost programové skladby s jejím vlivem na příjmy.

V zásadě by mělo platit, že zvolený repertoár odpovídá poslání organizace.

### 3.5.2 PLÁN MARKETINGU

Indikátorem úspěchu kulturní instituce je bezesporu vysoká návštěvnost. Zájem publika je podmíněn intenzivním a kvalitním marketingem. Proto by se kulturní organizace měly ve svých strategiích marketingem zabývat detailně. Ten se může ubírat dvěma směry:

#### **Programový marketing**

Sem můžeme zahrnout většinu standardních marketingových nástrojů používaných za účelem podpory získání publika. Jedná se např. o využívání PR aktivit, speciálních partnerství, slev, direct mailingu, ale třeba i „moderních“ způsobů marketingu, jako je využívání sociálních médií, online kampaní apod. Při plánování efektivního programového marketingu je nezbytné si určit, kdo je cílovým publikem dané akce a následně vytvořit takové sdělení, aby přesvědčilo právě tuto skupinu.

#### **Instituční marketing**

Druhý přístup propaguje činnost a poslání organizace všeobecně. Chce udržovat povědomí o organizaci a vzbuzovat nadšení a zájem u širší veřejnosti. To je nutné hlavně u menších kulturních zařízení, které nemají kapacity ani zdroje na rozsáhlé marketingové kampaně. Instituční marketing nestojí téměř nic, ale umí aktivizovat diváky k návštěvě a podpoře stejně jako programový marketing. Je založený na odvážných a invenčních počinech, které snadno poutají pozornost médiích, případně doprovodných akcích, které samy o sobě nespádají do hlavní činnosti organizace, ale velmi přispívají k celkové zajímavosti organizace a vzbuzují zájem potenciálních diváků (např. dny otevřených dveří, prohlídky zákulisí, soutěže, workshopy atp.).

Programový i instituční marketing je účinný jen tehdy, pokud se pravidelně opakuje a organizace zůstává v povědomí veřejnosti. Proto by měly všechny umělecké organizace sestavovat roční kalendář marketingově významných akcí (v případě velkých institucí se doporučuje jedna akce za měsíc, u menších organizací postačí tři nebo čtyři akce ročně).

### 3.5.3 PLÁN FUNDRAISINGU

Růst organizace je podmíněn stabilním růstem finančních příspěvků ze čtyř hlavních zdrojů: z veřejných rozpočtů, nadací, firem a od jednotlivců. Oslovení každé z těchto skupin vyžaduje přípravu v podobě konkrétní strategie na získání požadovaného dárce. Platí přitom společné pravidlo – základem je poctivost a dlouhodobá péče o potenciální dárce a



navazování osobních styků. Pokud s velkým předstihem disponujeme dlouhodobými uměleckými plány, můžeme např. potenciálnímu dárci nabídnout celé portfolio projektů a zapojit je do spolupráce a podpory projektu, který ho nejvíce zajímá. Jednotlivá specifika všech čtyř skupin dárců se dají popsat následovně:

- ***Příspěvky z veřejných rozpočtů***

Aktivní umělecká organizace může dosáhnout na větší příspěvek z veřejného rozpočtu spíše než nepřípravený subjekt. Klíčem k úspěchu je monitoring všech dostupných programů a kvalitní vypracování grantové žádosti. Z hlediska strategického plánování to znamená vést v evidenci uzávěrky všech důležitých dotačních žádostí a včas konzultovat žádosti s pracovníky státní správy.

- ***Nadace***

Získat finanční prostředky od nadací se jeví jako nejméně náročné. V rámci plánování je důležité se předem seznámit s každou nadací a vytvořit seznam těch, u nichž je potenciál podpory nejlepší. Nevýhodou podpory nadací jsou omezené možnosti výše jejich darů. Pokud je ekonomika v krizi, strádají i nadační fondy.

- ***Firmy***

Jen málo firem daruje peníze na kulturu z čistě filantropických důvodů. Daleko důležitější je pro ně zviditelnění, které prostřednictvím finanční podpory získají. V rámci sponzoringu za poskytnutý finanční obnos vyžadují určité tržně ocenitelné plnění (např. reklamu). Firmy většinou nemají zájem o financování běžného provozu organizace, více je zajímají konkrétní projekty, které snadněji vyvolají zájem médií i veřejnosti. Ve většině případů je rozhodujícím kritériem pro udělení podpory i osobní vztah k organizaci. Pro fundraisingový plán je tedy důležité budovat síť kontaktů mezi příznivci organizace z podnikové sféry.

- ***Individuální dárci***

Mecenášství a filantropie nejsou u nás příliš rozšířenou záležitostí. Přesto se vytypované jedince může podařit zapojit je do činnosti organizace. Dárce může k podpoře organizace motivovat několik věcí – nadšení pro poslání organizace, touha po určitém společenském statutu, hledání přístupu k zajímavým osobám, místům, či zážitkům. Vybudovat si vztah s dárcem stojí organizaci mnoho času, úsilí a plánování.

### **3.5.4 ORGANIZAČNÍ A PRODUKČNÍ PLÁN**

Celková strategie musí zahrnout ještě jednu oblast, která je v řadě ohledů východiskem pro všechny ostatní plány – organizační a produkční strukturu. Aby mohly být realizovány nové strategie, musí se změnit nejen organizační struktura, ale i popisy práce a personální složení jednotlivých úseků. S personálním složením a produkčními procesy úzce souvisí i plány investic. I ty vyžadují pečlivé zvážení.

### 3.6 Plánování realizace

Poté, co jsou jednotlivé strategie hotovy, přichází čas vytvořit samotný strategický plán. Ten by měl mít následující osnovu:

1. Představení organizace: proč je nutné formulovat novou strategii?
2. Postavení organizace: jaký je její současný profil?
3. Důležité trendy v prostředí: co organizaci ovlivňuje?
4. Budoucnost: jaké jsou hlavní strategické možnosti kulturních hodnot, produktů a programů ve vztahu k publiku?
5. Důsledky nové strategie v oblasti řídicích procesů – umělecký program, finance, zaměstnanci, marketing, působiště, fundraising...
6. Žádoucí organizační struktura a kultura.
7. Časový plán a rozvrh realizace.

Po stanovení obecných strategických cílů formulovaných ve strategickém plánu je nutné přejít ke specifickým cílům (tj. strategiím pro dosažení obecných cílů). Tyto specifické cíle (označované též jako milníky) by se měly řídit zásadou SMART (tj. být jasně specifikované, měřitelné, akceptovatelné, reálné a časově termínované). Teprve konkrétní úkoly, činnosti a akce vedou k naplnění stanovených cílů. Pracovní opatření související se stanovenými cíli se nazývají strategické akce.

Strategické akce se přiřazují přímo k jednotlivým specifickým cílům a tvoří tak základ pro efektivní rozdělení prostředků k naplnění strategie. Jelikož nejde ve stejnou chvíli provádět všechny strategické akce najednou, musí se určit jejich priority. Strategické akce prováděné k dosažení specifických cílů jsou obsaženy v tzv. realizačním plánu. Ten by měl odpovídat na následující otázky nás:

1. Jaké konkrétní kroky jsou nezbytné k realizaci dané strategie?
2. Kdo je zodpovědný za dané strategické akce?
3. Kdy bude strategická akce realizována?
4. Jak bude provedena zpětná vazba a hodnocení úspěšnosti?

### 3.7 Finanční plán (odhady a rozpočty)

Posledním krokem v rámci plánování je převedení strategií na měřitelné finanční výsledky – jak se naplánovaná strategie odrazí v rozpočtu a odkud organizace získá prostředky na jejich realizaci. Třebaže není možné odhadnout finanční výsledky s velkou jistotou, je třeba pokusit se vyčíslit finanční důsledky každé z jednotlivých strategií. To je soustředěno do finančního plánu odvozeného z účetní rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Finanční plány se doporučují sestavovat na pět let dopředu, u mladých organizací postačí tříletý plán. Vychází se z výkazu zisku a ztrát zhotoveného na konci roku. Ten se může stát odrazovým můstkem pro rozpočet na roky následující. Do plánovaných výdajů se musí

promítnout i všechny související výdaje. Při důkladném přezkoumání výdajů plynoucích z každého strategického rozhodnutí se organizace vyhne špatným rozhodnutím, které by mohly ohrozit její finanční zdraví. Složitější je situace u prognózy příjmů z fundraisingu. Organizace by si v tomto ohledu měla zachovávat spíše pesimistický odstup. Pravidelné financování z této oblasti je nejisté.

Jakmile je vypracován úplný odhad, je možné stanovit, zda jsou finanční výsledky přijatelné. Pokud nejsou přijatelné, měl by být znovu zahájen proces vypracování strategie s cílem doporučit způsoby zlepšení finanční výkonnosti.

### **3.8 Controlling – evaluace strategie**

Během zavádění nové strategie je nutné sledovat, jestli je skutečně dosahováno požadovaných výsledků. K tomu slouží controlling – rozsáhlý koncept, který pomáhá odpovědným osobám usměrňovat a řídit chod organizace. Zahrnuje obstarávání dat, jejich zpracování a analýzu za účelem vyhodnocení úspěšnosti podniknutých kroků a následné nastavení, popř. úpravy stávající strategie. Controlling rozeznáváme na operativní a strategické úrovni. Zatímco operativní controlling zahrnuje především účetnictví, na strategické úrovni se controlling zabývá především kontrolou průběhu fungování na základě porovnání plánu se skutečností. Jestliže jsou zaznamenány nějaké odchylky od plánu, je nutné zavést nápravu.

---

#### **KONTROLNÍ OTÁZKA**

##### **1. Strategie je:**

- a) plán, který zahrnuje dlouhodobé cíle a obecné informace o tom, čeho se snažíme dosáhnout
- b) soubor konkrétních metod používaných válčícími stranami za účelem napadení a zničení nepřítele v bitvě
- c) neupřímné, vypočítavé jednání.

##### **2. Mezi základní fáze vytvoření strategického plánu nepatří:**

- a) příprava a formulace poslání – tzv. přijetí strategického rámce
- b) analýza prostředí
- c) zajištění financování projektu

**3. Princip STEP analýzy spočívá:**

- a) v rozboru a **hodnocení vlivu faktorů** vnějšího prostředí na chod kulturní organizace
- b) v odhalení tzv. klíčových faktorů úspěchu
- c) v rozboru vnitřního a vnějšího prostředí organizace – a to z hlediska jejích silných a slabých stránek a vnějších příležitostí a ohrožení (společnost, potenciální klienti, spolupracovníci, konkurenti apod.)

**4. Plánování efektivního programového marketingu ovlivňuje:**

- a) cílové publikum dané akce
- b) roční období, ve kterém je projekt pořádán
- c) počet zaměstnanců pořádající organizace

**5. Co v rámci strategického plánování označuje pojem controlling?**

- a) činnost realizovaná s cílem vyhodnocení úspěšnosti podniknutých kroků a následné nastavení, popř. úpravy stávající strategie
  - b) kontrola finančních zdrojů kulturní akce
  - c) kontrola dodržování časového plánu a rozvrhu realizace kulturního projektu
- 



**SHRNUTÍ KAPITOLY**

V této rozsáhlé kapitole se studenti seznámili s problematikou strategického řízení a možným využitím jeho principů v rámci fungování kulturní instituce. Naučili se vysvětlit a vypracovat posláním, popsat proces analýzy vnitřního i vnějšího prostředí organizace a charakterizovat a využít jednotlivé typy strategií. Důraz byl kladen také využití základních nástrojů tvorby, zavádění a uplatňování strategie v organizaci.

**ODPOVĚDI**

Správné odpovědi na otázky jsou: **1a, 2c, 3a, 4a, 5a**

---

## 4 PROJEKTOVÉ UČENÍ NEBO PROJEKTOVÉ VYUČOVÁNÍ PROJEKTOVÉ UČENÍ NEBO PROJEKTOVÉ VYUČOVÁNÍ

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola věnovaná projektovému učení – konstruktivistickému pedagogickému přístupu představujícím nový koncept všeobecného školství – ukazuje možnosti řízeného výchovného předávání poznání využitelného i kulturním dramaturgem či animátorem v rámci spektra jeho činností.

Po nezbytném vysvětlení pojmů je věnována pozornost podstatě, přednostem a dalším aspektům projektu, které je třeba mít na paměti, stejně jako jeho nutným obsahovým náležitostem.

### CÍLE KAPITOLY



- Charakterizovat projektové učení, vyučování, výuku.
- Rozpoznat jejich podstatu a přednosti, znát jejich dělení i potřebné položky písemně předkládaného projektu.
- Pochopit benefity jejich aplikace na tvorbu vlastního kulturního projektu.
- Stanovit si a obhájit jejich cíl.

### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



1 hodina

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Projektové učení a vyučování, projektová výuka

## **4.1 Vysvětlení pojmů**

*Projektové učení* (ang. Project-based learning – PBL), konstruktivistický pedagogický přístup, je nový koncept všeobecného školství, podle něhož se vyučování nemá organizovat podle vyučovacích předmětů, nýbrž tak, že se žáci učí řešit a zpracovávat jednodušší nebo složitější projekty.

*Projektové vyučování*, velmi oblíbená metoda vyučování, je pak založena na propojení praxe a teorie; tato metoda vede ke kreativitě a vlastní činnosti žáka, jedná se o přechod od myšlenky k činu, je to záměr realizovat nápad.

Definice komplexního pojmu *projektová výuka* (popř. projektové vyučování, projektová metoda, výchovně vzdělávací projekt, projekt apod.) se přitom stále vyvíjí a upřesňuje.

Pro nás je důležité, že cílem projektového učení je navodit hlubokou, detailní úroveň učení se s využitím metod na bázi průzkumu či výzkumu a s podporou témat, která jsou skutečná, zajímavá a důležitá pro žákův každodenní život. Tuto metodu může tedy velmi dobře využít kulturní dramaturg či animátor pro vytváření vlastních projektů.

## **4.2 Podstata projektového vyučování**

- Projektové vyučování se orientuje především na zkušenost žáka/účastníka.
- Zkušenosti jsou založeny na aktivním vztahu žáka/účastníka k okolnímu (přírodnímu či společenskému) prostředí.
- Jde především o snahu spojit obsah 'učení' se životem.
- Nelze od sebe odtrhnout poznání a činnost, „práci hlavy a práci rukou“.
- Společná činnost žáků/účastníků je nejdůležitějším prostředkem k rozvoji dispozic jednotlivce.
- Projektové vyučování se orientuje na aktivní procesy osvojování poznatků a zkušeností a vychází z psychologie učení, jež dokládá, že aktivita smyslů a motorická aktivita mají kladný vliv i na intelektuální výkonnost, na motivaci a zapamatování.
- Projekty umožňují žákům/účastníkům postihnout celou strukturu činností od formulace cílů, plánování činností, přes pokusy o řešení a popř. i prezentaci výsledků, upevňují důležitý pocit subjektivní významnosti a odpovědnosti za vlastní činnost.

## **4.3 Přednosti projektového vyučování**

- Poznátky a zkušenosti jsou získávány uceleně v integrované podobě, bez roztržitosti.

- Možnost blíže se seznámit s realitou života.
- Možnost pracovat v týmu, ve skupinách, rozvoj komunikativní a sociální zkušenosti (vzájemná pomoc, respekt k názoru ostatních, schopnost dát prostor pro uplatnění všech – každého bez rozdílu, schopnost výměny názorů, obhajoby své pozice, vedení kolektivu).
- Rozvoj specifické vlastnosti osobnosti účastníka (aktivita, iniciativa, samostatnost, tvořivost).
- Podpora chápání životního významu poznání.
- Získávání a rozvoj konkrétních dovedností (plánování vlastní práce, dokončení i přes překážky, převzetí zodpovědnosti za vlastní práci).
- Učení se vlastní aktivitou umožňuje účastníkům snadněji, lépe a dlouhodoběji si poznatky zapamatovat.
- Animátor je v roli poradce, průvodce, který radí, pomáhá, usměrňuje a koordinuje.
- Společná práce se opírá o pozitivní motivaci, možnost si vybrat (činnost, problém, partnery) či rozhodovat, jak bude práce probíhat.
- Orientace na aktivní procesy osvojování poznatků a zkušeností.
- Výsledkem ani cílem není hotové izolované vědění, ale rozvoj myšlenkové struktury ve spojení s aktivní činností.
- Spojení jednání, myšlení i prožívání, teorie a praxe, učení a života, zkušenosti a metody.
- Příležitost pro rozvoj či přímo odhalení různých typů nadání; úkolem animátora je napomoci tomuto 'odhalení' specifické schopnosti či dovednosti a ukázání cesty jejího využití.

#### **4.4 Dělení projektů**

1) Podle časového rozsahu:

- krátkodobý (dvou až několika hodinový);
- střednědobý (realizují se v průběhu jednoho až dvou dnů);
- dlouhodobý (tzv. „projektový týden“, obvykle jednou ročně);
- mimořádně dlouhodobý (zahrnují několik týdnů, nebo měsíců, avšak většinou probíhá paralelně s obvyklým vyučováním).

2) Podle cíle:

- k získání poznatků;
- pro opakování;
- aplikační.

3) Podle obsahu a charakteru:

- problémový;
- konstruktivní;
- dovednostní;
  - hodnotící;
  - kombinovaný.

4) Podle účelu (Kilpatrickovo dělení):

- snažící se vtělit myšlenku či plán do vnější formy;
- vedoucí k estetické zkušenosti;
- usilující o řešení problému;
- vedoucí k získání dovedností.

## **4.5 Co musí obsahovat písemná podoba zadání projektu**

- Název tématu (které předměty jsou do realizace projektu začleněny a proč).
- Název projektu (nejlépe mezipředmětový, atraktivní, populárně znějící, mediálně přitažlivý, s výpovědní hodnotou).
- Typ projektu.
- Smysl projektu.
- Výstup projektu.
- Cíl projektu (soustava cílů – hlavní, dílčí).
- Kompetence (které budou rozvíjeny – za každý předmět zvlášť, které žák v průběhu projektu získá, rozvine).
- Mezipředmětové vazby a přesahy (jaké, kolik, proč).



- Délka trvání.
- Soustava předpokládaných činností v rámci realizace (přesné definování, kompletní výčet uzlových činností, rizikové body).
- Strukturovaná organizace průběhu (scénář).
- Předpokládané formy práce.
- Předpokládané pomůcky.
- Vazby mimo školu, náklady, komunikace, medializace.
- Způsob kontroly.
- Způsoby vyhodnocení výsledků.
- Prezentace průběhu a výstupů projektu.
- Způsoby hodnocení, kritéria hodnocení a reflexe.

#### **4.6 Shrnutí: Jaký má projekt být, čeho chceme dosáhnout?**

Tuto otázku nejlépe zodpovíme, když níže uváděné informace převedeme do tázacích vět a sami si na ně pravdivě a objektivně odpovíme:

- Je nejkompexnější a nejefektivnější vyučovací metodou.
- Může absorbovat celou řadu jednodušších vyučovacích metod.
- Je rámcem, v jehož mantinelech se odehrává výuka založená na činnostních metodách.
- Je alternativou k tradiční výuce založené na střídání různých předmětů v časově omezených celcích (v Čechách to je 45 minut), které na sebe obsahově ani tematicky nenavazují.
- Základem je koncentrace učiva - žáci se zabývají jednou oblastí podrobně a nahlízejí ji z různých stran.
- Je založena na integraci učiva.
- Zajišťuje vysokou motivaci a aktivitu žáků.
- Žáci si během práce na projektech osvojí velké množství různorodých dovedností.
- Žáci se učí přirozeným způsobem na skutečných problémech, učí se plánovat vlastní práci a cítit spoluzodpovědnost za celkový výsledek.

## *Projektové učení nebo projektové vyučování ProjektOVÉ UČENÍ NEBO PROJEKTOVÉ VYUČOVÁNÍ*

- Díky projektové metodě mají žáci získané poznatky propojeny a snáze si je vybavují, zapojují se cele do výuky – všemi smysly, osobním nasazením, svými zájmy.
- Jde o metodu činnostní.
- Žáci se učí dokončovat práci a dotáhnout ji do konkrétního kvalitního produktu.
- Stávají se vlastně opravdovými podnikateli!
- Ukazuje vazby a přesahy mezi předměty, teoretické i praktické souvislosti, přináší do třídy (školy) život, vztahy, spojitosti mezi vyučováním, učením a učícím se.
- Žáci mají jistotu, že získávají nové zkušenosti, které se v žádném předmětu nedají naučit.
- Zažívají (učitelé i žáci) nové situace a hledají jejich řešení.
- Chceme něco naučit, ale učíme to víceméně „mimochodem“, takové učení je nejen příjemnější, ale má i trvalejší a aplikační ráz.
- Podněcuje k tvořivému myšlení, logickému uvažování a řešení problémů.
- Vede k účinné, přiměřené a otevřené komunikaci.
- Rozvíjí schopnost spolupracovat a respektovat práci i úspěchy vlastní a druhých, vede k toleranci, ohleduplnosti a respektu k jiným lidem a kulturám.
- Pomáhá žákům rozvíjet vlastní schopnosti a sebepojetí.
- Připraví žáky k tomu, aby se prezentovali a konali jako svébytné, svobodné a zodpovědné osobnosti, uplatňující svá práva a plnící své povinnosti.
- Rozvíjí vnímavost a citlivé vztahy k lidem, prostředí, společnosti.
- Má vliv na vyvíjející se sociální klima třídy (školy).

### **4.7 Pohled do historie**

Na projektovém vyučování byla založena koncepce amerického pragmatického pedagoga a filozofa Johna Deweye. Ten navrhl poprvé tuto metodu roku 1935: očekával od ní, že se tím vyučování přiblíží praxi a že překlene spíše umělé hranice mezi jednotlivými předměty. Jádrem projektu viděl v následující posloupnosti kroků:

- 1) Žáci pracují na praktickém úkolu.
- 2) Žáci narážejí na obtíže, které překonávají studiem.
- 3) Díky teoretickému poučení žáci mohou původní úkol úspěšně dokončit.

Dewey přitom pedagogům doporučoval začít jednohodinovým projektem v rámci jednoho předmětu a postupně zkoušet projekty delší, například dvouhodinové, dopolední, odpolední a celodenní, a v jejich rámci se snažit propojit několik předmětů.

Za tvůrce projektové metody je považován Američan – profesor William Heard Killpatrick, který ji popsal ve stejnojmenném článku The Project Method už v roce 1918.

V Čechách se projektové vyučování prosadilo již v době meziválečné, po roce 1948, ale z našich škol prakticky zmizelo a k jeho renesanci začalo postupně docházet až po roce 1989.

*Jednu ze starších definic uvádí O. Chlup v Pedagogické encyklopedii již roku 1939 (předkládáme zkrácenou a upravenou verzi): „Projektová metoda organizuje učebnou látku jako řadu projektů neboli učebních celků, jež by upoutaly žáka svým konkrétním cílem. Žáci pracující na provedení projektu získávají určité vědomosti a dovednosti, jež jsou pak vlastním účelem učení, a projekt sám se stává jen prostředkem k tomuto účelu. Každý projekt staví žáka před řadu otázek neboli problémů, soustřeďujících se k těžce jednotlivé ideji. Projekt přetvořuje život školní.“*

## DEFINICE



*Projektové učení (PBL) je konstruktivistický pedagogický přístup a současně nový koncept všeobecného školství, podle něhož se vyučování neorganizuje podle vyučovacích předmětů, nýbrž tak, že se žáci učí řešit a zpracovávat jednodušší nebo složitější projekty komplexně.*

*Projektové vyučování je pak založeno na propojení praxe a teorie; vede ke kreativě a vlastní činnosti žáka, jedná se o přechod od myšlenky k činu, je to záměr realizovat nápad apod.*

## KONTROLNÍ OTÁZKA



1. Vysvětlete jednoduše, na čem je založeno projektové učení, vyučování a výuka (resp. co je jejich hlavním cílem).
2. Jak můžeme rozdělit výukové projekty podle cíle?
3. Jaké komunikační a sociální zkušenosti přináší práce v týmu v rámci realizace výukového projektu?
4. Jaké specifické osobnostní vlastnosti výukový projekt rozvíjí?

5. Které konkrétní dovednosti pomáhá získávat?

---



## **SHRNUTÍ KAPITOLY**

Kapitola věnovaná projektovému učení ukázala možnosti řízeného výchovného předávání poznání využitelného i kulturním dramaturgem či animátorem v rámci spektra jeho činností.

Vysvětlila nezbytné pojmy a věnovala pozornost podstatě, přednostem a dalším aspektům projektu, které je třeba mít na paměti, stejně jako jeho nutným obsahovým náležitostem.

---



## **ODPOVĚDI**

1. Na vlastní zkušenosti, propojení teorie a praxe, myšlení a prožívání, na podpoře chápání významu poznávání.
  2. Směřující k získání poznatků, k opakování a k aplikaci.
  3. Vzájemná pomoc, respekt k názoru ostatních, schopnost dát prostor pro uplatnění druhého, výměny názorů, obhajoby své pozice, vedení kolektivu.
  4. Aktivitu, iniciativu, samostatnost, tvořivost.
  5. Plánování vlastní práce, dokončení navzdory překážkám, převzetí zodpovědnosti za vlastní práci.
-

## 5 PROJEKTY MALÉHO ČI STŘEDNÍHO ROZSAHU

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V této kapitole si představíme rozdíl mezi malým a střednědobým projektem, který je uznávaným faktorem rozvoje společnosti a je nepostradatelný nejen pro moderní tržní ekonomiku, ale tvoří také základ střední třídy obyvatelstva, která bývá v demokratických státech významnou silu jak v ekonomickém, kulturním, tak i v politickém slova smyslu.

---

### CÍLE KAPITOLY



- Charakterizovat a rozlišovat malý a střednědobý projekt.
- Umět aplikovat fáze malého projektu.

### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



1 hodina

---

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Malý projekt, střednědobý projekt, fáze malého projektu, koordinace.

---

### 5.1 Malé projekty

Malé projekty se v rámci jejich řízení příliš neodlišují od velkých projektů. Mezi primární rozdíl řadíme skutečnost, že jsou řízeny jednotlivci. Formulace výchozích požadavků by měla být stejně jednoznačná jako u projektů velkých. U malých projektů se stanovují méně náročné cíle a požadavky, dále není zapotřebí velkého množství porad či hlášení o průběhu realizace projektu. Nesmíme zapomenout na vytvoření seznamu všech, kteří se na něm podílejí a koho se realizace projektu týká.

## **5.2 Fáze malého projektu**

Klíčovým prvkem u malých projektů může být nejistota. Vhodná je aplikace fázového plánování, které by mělo být efektivním prvkem při přípravě projektu. Projekt si rozdělíme na jednotlivé fáze, postupně stanovujeme plány, které by měly započít na nižší úrovni, poté již závisí na progresi samotného malého projektu. Na konci každé fáze je důležité její ohodnocení a příprava na následující fázi. U malého projektu je vhodné mít fáze připravené již dopředu, abychom si stanovili koordinovatelnou činnost.

## **5.3 Projekty středního rozsahu**

Střednědobý projekt je často nazýván jako projekt speciální. Obsahuje nižší rozsah činností. Pracovníci jsou do tohoto projektu přiřazováni jen dočasně, a to v rámci větší organizační jednotky. Zdroje a náklady odpovídají velikosti projektu, respektive pro každý středě rozsáhlý projekt jsou specifické.

Měřítko rozsahu projektu je vždy přímo závislé na určitém vzorku běžně realizovaných projektů. Z tohoto tvrzení je pak nutné odvodit doplnění uvedené klasifikace středního projektu.

## **5.4 Financování malých a středních projektů**

Každá instituce je závislá na finančních zdrojích, které umožní její plynulý chod a samostatnou existenci. Neziskové organizace mají v této oblasti výjimečné postavení. Vzhledem k jejich charakteru jsou nuceny hledat další cesty získávání finančních prostředků, než které vznikají jejich vlastní činností, tedy v případě festivalu především

Mezi hlavní zdroje financování kulturních organizací patří fundraising, sponzoring, granty, dary či provozování vedlejší činnosti, jako je například pronájem prostor pro komerční účely. Fundraisingová činnost je důležitá složka financování, která zajišťuje fungování neziskových organizací. Příkladem může být financování středního projektu malého festivalu, které se provádí vícezdrojově, a to jak z prostředků veřejných rozpočtů všech úrovní státní správy a primárně samosprávy (tedy města, regionu a státu), tak i z peněz (darů) partnerských soukromých společností a nadací.

## **5.5 Dotování malých a středních projektů**

Nezávislé kulturní instituce mají možnost žádat o příspěvek ze státního rozpočtu v programu Kulturní aktivity v oblasti profesionálního umění. Výběrové řízení Ministerstva kultury je primárně určeno pro fyzické a právnické osoby s trvalým bydlištěm/sídlem v České republice působící v kultuře s výjimkou státních příspěvkových organizací.

Cílem výběrového dotačního řízení je podpora subjektů poskytujících veřejnou kulturní službu. Typy podporovaných aktivit MKČR se řadí do tematických okruhů.

Jeden žadatel může na daný rok požádat o grant z ministerstva na maximálně tři projekty. Žádosti musí splňovat všechna formální kritéria, aby mohly být předloženy odborné komisi, která posléze rozhoduje o výši přiděleného příspěvku. Komise je poradním orgánem ředitele odboru umění, literatury a knihoven. Odborná komise rozhoduje o finančním příspěvku z hlediska kritérií:

1. posouzení zpracovanosti, srozumitelnosti a výstižnosti projektu,
2. přínos pro obor (objevná dramaturgie, vysoká umělecká či odborná úroveň, přínos z hlediska kreativity a inovace),
3. přínos projektu z hlediska zachování a rozvíjení umělecké různorodosti,
4. záběr působnosti z geografického hlediska: požadavek nadregionálního, celostátního či mezinárodního významu (v případě projektů regionálního významu: požadavek dopadu na rozvoj společnosti a života v regionech),
5. účelnost, efektivnost a hospodárnost rozpočtu projektu a přiměřenost výše požadované dotace v závislosti na kvalitě a rozsahu projektu,
6. udržitelnost projektu,
7. schopnost žadatele projekt realizovat, kredibilita žadatele,
8. schopnost zajistit vícezdrojové financování (veřejné rozpočty, soukromé zdroje),
9. účelnost a oprávněnost použití dotace Ministerstva kultury v předchozím období včetně dodržení termínu vyúčtování.

Z kritérií je zřejmé, že nově vzniklý subjekt by se měl zaměřit spíše na jiné dotační řízení – to je očividné z bodu číslo 7. Žádost o grant probíhá ve dvou kolech, nejprve se jedná o bodové ohodnocení a posléze o konečné výsledky. Výběrové dotační řízení na budoucí rok mívá uzávěrku na podzim předešlého roku. Vybrané okruhy mohou žádat dotaci pro následující tři roky, to ovšem musí doporučit odborná komise. Víceleté financování lze uplatnit pouze u nejvýznamnějších projektů, majících mimořádný význam a přínos pro obor.



## DEFINICE

**Koordinace**– uvedení do vzájemného souladu, přiřazení sobě na roveň, optimální spolupráce.

---



## KONTROLNÍ OTÁZKA

1. Jsou standardně malé projekty řízené skupinou?
  2. Co značí fáze malého projektu?
  3. Jak jinak nazýváme střednědobý projekt?
  4. Na kolik projektů může jeden žadatel žádat o grant?
- 



## SHRNUTÍ KAPITOLY

Malý projekt, krátkodobý (měsíce), jednoduchý cíl, vykonávaný jednou osobou, několik nebo **jediná činnost**, ideální je využití standardizovaných postupů. Střednědobé projekty jsou závislé na velikosti zdrojů, dále **obsahují nižší rozsah činností**.

---



## ODPOVĚDI

1. Ne, zcela běžné je řízení jednotlivcem.
2. Fázové plánování, které je vhodné si vytvořit před samotným započítím projektu.
3. Jiným slovem (běžně užívaným) speciální projekty.
4. Jeden žadatel může na daný rok požádat o grant z ministerstva na maximálně tři projekty.



## 6 VELKÉ INTEGROJÍCÍ PROJEKTY

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V této kapitole se seznámíme s charakteristikou velkého integrujícího projektu a principy jeho řízení. Dále si představíme projekt Kreativní Evropa - unijní program zaměřený na podporu kinematografie, kulturních a kreativních odvětví.

### CÍLE KAPITOLY



- Charakterizovat velký projekt.
- Pochopit význam integrujícího projektu.
- Vysvětlit program Kreativní Evropa.
- Rozlišit principy velkého projektového řízení.

### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



1 hodina

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Velký projekt, integrace, Kreativní Evropa, integrující projekty, principy velkého projektového řízení.

### 6.1 Velké projekty

Rozumí se jimi projekty primárně financované z prostředků fondů pro rozvoj kultury, složené z řady prací, činností nebo služeb, které jsou určeny k dosažení nedělitelného úkolu přesné hospodářské nebo technické povahy, s jasně určenými cíli. Cílem velkých projektů je zajistit, aby náplň projektu byla realizována správně a přinesla požadovaný efekt, dalším primárním cílem je, aby byl projekt úspěšný a splnil trojrozměrný cíl. Výhodou tohoto typu

projektu je možné čerpání dotace. Dotaci může například poskytnout obec, kraj, ministerstvo – nejčastěji ze specializovaných fondů (Fond pro regionální rozvoj či Fondu soudržnosti – u nás nejvyužívanější). Je však splnit právní proces čerpání dotace, který je zaštitěn veřejnoprávní smlouvou o dotaci, od konkrétní instituce.

### 6.1.1 PŘÍKLAD ZVLÁŠTNÍHO UJEDNÁNÍ VE SMLUVNÍM ZÁVAZKU PŘI ČERPÁNÍ DOTACE

#### Čl. IV

##### Zvláštní ujednání

1. Na všech propagačních materiálech souvisejících s akcí dle čl. I bude uvedeno logo Města Kutná Hora s dovětkem "tato akce se koná za podpory Města Kutné Hory"
2. Příjemce se zavazuje umístit v místě konání projektu/akce, na viditelném místě, banner (roll-up) s logem Města Kutná Hora a dovětkem „tato akce se koná za podpory Města Kutná Hora“. Banner (roll-up) si příjemce může zapůjčit na oddělení kultury. Banner/roll-up je příjemce povinen vrátit do 3 dnů od ukončení akce. Pokud tak neučiní, je poskytovatel oprávněn účtovat příjemci náklady na výrobu nového banneru/roll-upu ve výši 1 800,- Kč.
3. Příjemce se zavazuje předat kopii všech propagačních materiálů poskytovateli.
4. Příjemce se zavazuje umožnit bezplatný vstup pro jednoho zástupce poskytovatele za účelem kontroly průběhu realizace podpořeného projektu/akce

#### Čl. V

zdroj: Veřejnoprávní smlouva o poskytnutí dotace města Kutná Hora

## 6.2 Kreativní Evropa

Jedná se o unijní program zaměřený na podporu kinematografie a kulturních a kreativních odvětví. „Z tohoto programu jsou primárně financovány projekty v oblasti scénických umění, výtvarného umění, nakladatelství a literatury, filmu, televize, hudby, mezioborového umění, kulturního dědictví a videoher. Na rozdíl od operačních programů zaměřených na vybrané tematické oblasti není program Kreativní Evropa spravován na národní úrovni, ale jedná se o program Evropské komise. Ta vypisuje výzvy, na které žadatelé mohou reagovat svými žádostmi, určuje jejich rozpočet a termíny. Zájemci tak soutěží o podporu s žadatelem z členských států EU, ale i dalších přidružených zemí.“

Je rozdělena do dvou dílčích programů – Kultura a MEDIA, a do mezioborové části, jež zahrnuje Záruční fond pro půjčky na ziskové kreativní projekty a prostředky na vypracování studií či tvorbu pilotních projektů a podporuje také lepší sběr dat o kulturních a kreativních odvětvích.

zdroj: [https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/unijni-programy/horizont-2020-\(2\)](https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/unijni-programy/horizont-2020-(2))

## **6.2.1 DÍLČÍ PROGRAM KULTURA**

V rámci dílčího programu Kultura jsou podporovány velké projekty z kulturních a kreativních odvětví s nadnárodním přesahem, včetně mobilit umělců, posílení inovací a kapacit, rozvoje nových talentů a viditelnosti tvůrců.

Z programu Kultura mohou být také financovány překlady evropské beletrie, projekty evropské spolupráce, evropské sítě či evropské platformy.

## **6.2.2 INTEGRUJÍCÍ PROJEKTY**

Jedná se o projekty, které představují soubor vzájemně obsahově a časově provázaných projektů, které společně směřují k řešení problému či ke konkrétní realizaci rozvojových aktivit, které jsou uskutečňovány ve vymezeném území a většinou mají společné tematické řešení. Příkladem může být například festival Na cestě, což je multižánrový festival Kulturní dramaturgie v divadelní praxi (KDDP), pořádaný od roku 2007 studenty Slezské univerzity v Opavě (obor Kulturní dramaturgie se zaměřením na divadlo). Každý ročník festivalu organizuje nová skupina studentů. Program nabízí události pro všechny věkové kategorie, již od pohádek pro nejmenší. Festival se především odehrává v nové budově Slezské univerzity na Hauerově ulici č. p. 4.

## **6.3 Principy velkého projektového řízení**

- **Princip týmové práce**

Odborníci/specialisté z různých oblastí jsou schopni vyřešit velmi složité problémy, potřeba správné komunikace.

- **Systémový přístup**

Při řešení problémů se postupuje od globálních cílů k detailním činnostem, postup "shora dolů"

## **6.4 Velký integrující projekt**

Je představován jako celek, který je složen z několika obsahově podobných projektů, které se spojily.

### **Metodický postup přijetí integrovaného projektu:**

„Po představení návrhu integrované strategie členům komise je strategie zveřejněna tak, aby se s ním potenciální žadatelé konkrétních projektů mohli důkladně seznámit. Zároveň s tím musí být zveřejněna informace, že potenciální žadatelé se mohou obrátit na nositele,

pokud chtějí realizovat projekt, který má potenciál naplnit cíle některé z tematických oblastí strategie. Navržený projekt bude zařazen jako integrovaný projekt do integrované strategie pouze tehdy, pokud: naplní cíle a indikátory integrované strategie, bude respektovat cíle a zaměření integrované strategie, bude realizován ve vymezeném území a vykáže návaznost na ostatní projekty a zajistí tak integrovaný přístup k řešení identifikovaných potřeb a problémů území.“

zdroj: [https://mmkv.cz/sites/default/files/dokumenty/metodicky\\_pokyn\\_pro\\_vyuziti\\_integrovanых\\_nastroju\\_v\\_programovem\\_obdobi\\_2014-2020\\_-\\_verze\\_2\\_-\\_podepsana\\_pani\\_ministryni\\_dne\\_10\\_11\\_2015\\_2.pdf](https://mmkv.cz/sites/default/files/dokumenty/metodicky_pokyn_pro_vyuziti_integrovanых_nastroju_v_programovem_obdobi_2014-2020_-_verze_2_-_podepsana_pani_ministryni_dne_10_11_2015_2.pdf)



## DEFINICE

**Integrace** – sjednocení, ucelení, splynutí, proces spojování ve vyšší celek.



## KONTROLNÍ OTÁZKA

1. Jaký je cíl velkých projektů?
2. Jaké máme dva základní principy u velkého integrujícího projektu?
3. Co vše může být financováno z evropského dílčího fondu Kultura, který je pod záštitou Kreativní Evropy?
4. Které dva fondy jsou u nás nejčastěji využívány?



## SHRNUTÍ KAPITOLY

Velké integrující projekty jsou primárně **financované z prostředků fondů pro rozvoj kultury**, složené z řady prací, činností nebo služeb, které jsou určeny k dosažení nedělitelného úkolu přesné hospodářské nebo technické povahy, s jasně určenými cíli.

Mezi základní principy jeho řízení radíme **princip týmové práce a systémový přístup**.

Projekt Kreativní Evropa je **unijní program** zaměřený na podporu kinematografie a kulturních a kreativních odvětví. Je rozdělena do dvou dílčích programů – **Kultura a MEDIA**.



## **ODPOVĚDI**

1. Cílem velkých projektů je zajistit, aby náplň projektu byla realizována správně a přinesla požadovaný efekt, dalším primárním cílem je, aby byl projekt úspěšný a splnil trojrozměrný cíl.

1. Princip týmové práce a systémový přístup.
2. Mohou být také financovány překlady evropské beletrie, projekty evropské spolupráce, evropské sítě či evropské platformy.
3. Fond pro regionální rozvoj či Fondu soudržnosti.

## 7 PROJEKTY ZALOŽENÉ NA SPOLUPRÁCI



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

V této kapitole představíme podstatu kooperativních projektů a jejich rozlišení. Postupně si vykreslíme seznam úkolů, na které musí myslet projektový koordinátor (aktivity se musí plánovat a organizovat, bod po bodu odškrtnout jako splněné).

---



### CÍLE KAPITOLY

- Charakterizovat projekt založený na spolupráci.
- Umět vyjmenovat náležitosti projektového řízení.
- Vysvětlit logický rámec kooperativního projektu.
- Pochopit podstatu kooperativních projektů.



### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

1 hodina

---



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Projekt, CP, Collaborative projects, projektové řízení, logický rámec projektu,

---

### 7.1 Collaborative projects

Projekty založené na spolupráci jsou označovány jako Collaborative projects, nejčastěji se setkáváme se zkratkou CP, toto označení vychází z anglického jazyka. Dále to jsou projekty uskutečňované konsorcií účastníků, kdy primárním cílem je rozvíjet **nové znalosti, technologie, výrobky, demonstrační aktivity nebo společné zdroje pro výzkum.**

Jedním ze základních znaků projektu je **kooperace**, která však musí být velmi kvalitní.

Rozlišujeme **dva základní typy projektů**, které jsou založené na spolupráci:

- Projekty malého či středního rozsahu (angl. Small or Medium Scale Focused Projects)
- Velké integrující projekty (angl. Large Scale Integrating Projects)

*pozn. Typům jsme se věnovali v předchozích kapitolách.*

## 7.2 Projektové řízení

Od koordinátora projektu se očekává systematická cílená práce během celého trvání projektu.

Projektové řízení je rozčleněno do následujících oblastí:

- Identifikace a zadání projektu
- Plánování projektu
- Realizace projektu
- Ukončení a zhodnocení projektu

Podle Dušana Ondrušky (*Management umění*, ed. Smolíková, Marta, Vysoká škola uměleckoprůmyslová, 2008, s. 53-55) má projektový koordinátor myslet na seznam úkolů před spouštěním, odsouhlasením a ukončením realizační části projektu.

### **a) Před spouštěním projektu**

- vymýšlení konceptu projektu.
- V týmu realizátorů prodiskutovat, sestavit a napsat projekt.
- Zjistiti a shromáždit informace o podmínkách podpory podobných projektů, nastudovat si z internetu podmínky pro projektová kola (zaměření, typ podporovaných projektů od nadačních programů, veřejných institucí). Zjistit, zda existuje jiný typ potenciálních podporovatelů projektu (firemní programy, jednotlivci, možný prodej produktu nebo služby). Nastudovat si podmínky podpory a předem zajistit všechny podpůrné dokumenty k projektu od institucí.

- Zatelefonovat anebo se osobně setkat s příslušnými lidmi z nadace, firmy nebo od objednavatele kontraktu, zjistit co lze udělat pro jeho prosazení.
- Promyslet si všechny aktivity, které budou v projektu následovat, jejich náročnost a časový plán a zapsat je.
- Předběžně si vybrat spolupracovníky a dohodnout jejich možné zapojení.
- Podmínečně si zablokovat svůj čas (kapacitu) pro projekt/kontrakt.
- Podat projektový návrh v termínu a v podobě, jakou předepisuje možný podporovatel. Úzkostlivě dbát na dodržení času a dodání všech podpůrných dokumentů k projektu.

### **b) Po odsouhlasení projektu**

- Setkat se se spolupracovníky, prodiskutovat, jak bude celý projekt vypadat, a rozdělit si úkoly a odpovědnost (když jde o větší projekt/kontrakt – připravit kontrakty o dlouhodobé spolupráci s institucemi a interními a externími spolupracovníky).
- Zjistit od donora/kontraktora, zda má specifické požadavky (například na způsob finančního dokladování vynaložených prostředků, uvádění informací o zdroji podpory na vytvořených produktech, obrazové nebo jiné dokumentování realizovaných aktivit).
- Připravit si seznam materiálů, které bude zapotřebí pro projekt zadat/vyrobít/připravit externím spolupracovníkům anebo dodavatelům.
- Objednat prostory (zarezerovat prostor, konferenční prostor, sklad...), dopravu a zajistit či dokoupit technické zabezpečení pro projekt.
- Krok za krokem kontrolovat, zda dohodnuté úkoly postupují v souladu s plánem. Když ne, okamžitě zjišťovat proč a činit korekce.
- Na projektových setkáních s týmem pravidelně referovat o stavu projektu (jeho úspěších, problémech, korekcích, nově identifikovaných potřebách, poznatcích, které je zapotřebí v pokročování projektu uplatnit).
- Pravidelně informovat donora/kontraktora o stavu projektu (případně o nutných změnách) oproti předpokládanému plánu. V případě závažných změn oproti projektovému plánu vyžádat souhlas donora/kontraktora se změnami, které znamenají časový posun, nutné změny ve finančních položkách a které zpravidla nepřekračují celkový rozpočet.
- Sledovat tok financí na projekt, činit opatření.



### **c) Po ukončení realizační části projektu**

- Vyhodnotit projekt v souladu s hodnotícími indikátory slíbenými v návrhu projektu.
- Ujasnit si, jak by se mělo postupovat v budoucnu, diskutovat o tom v projektovém týmu.
- Zajistit publicitu úspěšným výsledkům projektu a referovat o úspěšných i zkušenostech z realizace projektu na odborných akcích.
- Sestavit obsahovou a finanční zprávu, důsledně zkontrolovat, zda jsou všechny finanční a obsahové dokumenty v souladu s požadovanými podmínkami, a poslat ji donorovi/kontraktorovi.

Jednotlivé fáze sebou přináší celou řadu aktivit, které je nutné udělat, díky projektovému řízení ale můžete využít řadu především **psychologických praktických nástrojů**, které vám pomůžou na nic nezapomenout, vše chronologicky sepsat.

Primárně bychom si měli zodpovědět následující otázky:

- CO – co chceme realizovat?
- JAK – jak to realizujeme?
- KDY – časový harmonogram?
- S KÝM – kdo bude v týmu a jaká bude odpovědnost jednotlivých členů?
- ZA KOLIK – do jakého rozpočtu se musíme vejít, jaké jsou další možnosti financování?
- RIZIKA – často opomíjená oblast, která bychom si měli stanovit ihned na počátku projektu.

### **7.2.1 LOGICKÝ RÁMEC KOOPERAČNÍHO PROJEKTU**

Jakožto jeden z nejpodstatnějších nástrojů projektového řízení je **logický rámec projektu**. Měl by obsahovat kompletní shrnutí veškerých informací, které jsou podstatné pro

projekt. Struktura by měla být snadno pochopitelná, dále by mělo být evidentní co realizujeme, proč to realizujeme a jaký je cíl projektu. Ideální rozsah logického rámce projektu je velikost jedné normostrany.

V logické rámci projektu by měl být viditelný zadavatel projektu, kterého definujeme jako tvůrce, respektive realizátora projektu. Dále pak musí obsahovat obecný záměr a bezprostřední cíl. Klíčové aktivity by měly být označeny zdroji, nejen finančními, ale také lidskými. Rizika by neměla být obecná, avšak měla by být přesně specifikována

### **7.2.2 PŘÍKLAD KONKRÉTNÍHO LOGICKÉHO RÁMCE PROJEKTU:**

„Logický rámec je logický mimo jiné v tom, že dává smysl jak horizontálně (každý sloupec rozvíjí informace z předchozího), tak i vertikálně (čteme jej od spodního pravého rohu podle modrých šipek – příklad:

Pokud městský úřad povolí náš kulturní projekt k výročí města na veřejném prostranství (vnější vstupní podmínky)

a budeme jej realizovat (klíčové aktivity),

a bude moct v daný termín přijet hlavní hvězda programu (vnější podmínky)

pak se akce uskuteční (výstupy)

a média o akci budou psát (vnější podmínky),

pak bude víc lidí znát naše krásné město a jeho historii (bezprostřední cíl)

a pokud nenastane válka, úpadek místních firem, a ... (vnější podmínky)

pak bude naše město opět o něco atraktivnější a zajímavější místo k životu (Obecný záměr).“

[\(https://culturematters.cz/proc-se-zabyvat-projektovym-managementem-v-kulture/\)](https://culturematters.cz/proc-se-zabyvat-projektovym-managementem-v-kulture/)

Hierarchie cílů	Objektivně měřitelné indikátory	Zdroje ověření indikátorů	Rizika a předpoklady
Obecný záměr	dtto.	dtto	nevyplňuje se
Bezprostřední cíl	dtto.	dtto	Předpoklady (podmínky) za jakých bezprostřední cíl povede k naplnění záměru
Výstupy	dtto.	dtto	Předpoklady (podmínky) za jakých výstupy povedou k dosažení cílů
Klíčové aktivity	Vstupy	Časový rámec aktivit	Předpoklady (podmínky) za jakých aktivity povedou k vytvoření výstupů
Negativní vymezení co není obsahem projektu			Vnější podmínky

### 7.3 Cíl a účel projektu, postupné cíle

Primárním cílem projektu je vytvoření jedinečného projektového produktu. Pro efektivní řízení projektu je důležité rozumět také účelu projektu, tedy důvodu, pro který projekt realizujeme. Zatímco cíl projektu (objective) je zpravidla hmatatelný, účel projektu (goal) bývá dlouhodobější a často vymezený jen abstraktně. K dosažení jednoho účelu je mnohdy třeba kombinovat více projektů. Čím více je projekt rozsáhlejší a komplikovanější, tím spíše bude obsahovat postupné cíle, kterých musí být dosaženo, aby byl splněn primární projektový cíl.

Na základě této znalosti můžeme definovat postupné cíle, přičemž tyto definice mají odpovídat pravidlu SMART. Tato anglická zkratka v sobě skrývá vlastnosti, které by každý správně definovaný cíl měl splňovat.

Význam SMART je následující:

- Specific (konkrétní),
- Measurable (měřitelný),
- Attainable (dosažitelný, realistický),
- Relevant (podstatný, mající souvislost),
- Time-Bound (časově ohraničený).

zdroj: (Management.cz)

## 7.4 Lidské zdroje v projektu – tým projektu

Tato část představuje roli projektového manažera a stručně identifikuje základní zainteresované strany (stakeholders).

### 7.4.1 PROJEKTOVÝ MANAŽER

Projektový manažer je člověk určený firmou, který by měl projekt realizovat. Právě on či ona zodpovídá za to, že bude projekt úspěšně realizován. Je zodpovědný vůči vrcholnému vedení organizace. Dále staví tým, který mu bude při plánování a realizaci vypomáhat.

Primárně za stakeholdery označujeme zaměstnance, subdodavatele, ekologické a jiné občanské organizace a zároveň iniciativy, stát a obecně všechny, jichž se projekt v nějakém smyslu týká.

Zdroj: Projektový management ZČU

### 7.4.2 SESTAVENÍ TÝMU U PROJEKTŮ ZALOŽENÝCH NA SPOLUPRÁCI

Tým by se měl skládat z malého počtu osob, neboť velká skupina nedovoluje dostatečnou vzájemnou komunikaci a dorozumění mezi všemi. Tým by měl být různorodý, to znamená, že každý člen by měl být v něčem odlišný. Je důležité, aby se členové týmu vzájemně doplňovali. Každý člen musí být schopen přispět k řešení společného festivalového cíle. Jedinec nikdy není dokonalý, ale tým dokonalý být může. Je třeba dosáhnout rovnováhy a vyváženosti. Není účelné mít v týmu jen analytiku, tvořivé myslitele, nebo jen extrovertu či introvertu.

**Členy týmu vybíráme podle tří kritérií:**

1. odborná nebo profesionální zdatnost,
2. schopnost pracovat jako člen týmu,
3. žádoucí osobní vlastnosti.



#### DEFINICE

**Donor** – charitativní a projektový podporovatel, dárcce, sponzor.

**Projektový manažer** – zodpovídá za plánování, organizování, řízení a kontrolu realizace projektu tak, aby bylo dosaženo stanovených projektových cílů, a to ve stanoveném termínu a v rámci stanoveného rozpočtu projektu.

**Stakeholders** - stakeholder v angličtině tradičně označoval dočasného držitele peněz či jiného majetku. V českém jazyce se stakeholder překládá jako "zainteresoovaná strana", ve starší marketingové terminologii se využívá pojem "zúčastněnec".

---

### **KONTROLNÍ OTÁZKA**



1. Co označuje pojem goal?
2. Co označuje zkratka CP?
3. Kdo je to stakeholders v projektu?
4. Na co musí myslet projektový koordinátor před spuštěním projektu?
5. Na co musí myslet projektový koordinátor po ukončení realizační části projektu?

---

### **SAMOSTATNÝ ÚKOL NA KOOPERACI**



Účastníci: dva studenti.

Zadání: jeden druhému slovně popíše v průběhu 3 minut konkrétní obrázek, a to tak srozumitelně a zřetelně, aby druhý student byl schopen pouze podle slovních instrukcí daný obrázek nakreslit.



## SHRNUTÍ KAPITOLY

Jsou to projekty uskutečňované konsorcií účastníků, kdy primárním cílem je rozvíjet **nové znalosti, technologie, výrobky, demonstrační aktivity nebo společné zdroje pro výzkum**. Jedním ze základních znaků projektu je **kooperace**, která však musí být velmi kvalitní.

Primární je mít stanovený logický rámec kooperativního projektu, dále pak jednotlivé cíle a především mít **kvalitní lidské zdroje**.



## ODPOVĚDI

1. Účel projektu.
2. Collaborative projects – projekty založené na spolupráci.
3. Za stakeholdery označujeme zaměstnance, subdodavatele, ekologické a jiné občanské organizace a zároveň iniciativy, stát a obecně všechny, jichž se projekt v nějakém smyslu týká.
4. Vymyslet koncept, s týmem prodiskutovat, shromáždit informace, promyslet si aktivity, podat projektový návrh...
5. Vyhodnotit projekt, ujasnit si postupování v budoucnosti, sestavit finanční zprávu...

## 8 KOORDINAČNÍ A PODPŮRNÉ AKCE

### **RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY**



Kapitola je zaměřená na význam a podobu koordinačních a podpůrných akcí v rámci existujících projektů.

Po vysvětlení pojmů vyjmenovává jednotlivé podoby a možnosti a všímá si jejich vztahu k oblasti, v níž jsou typicky uplatňovány.

---

### **CÍLE KAPITOLY**



- Charakterizovat význam koordinačních a podpůrných akcí.
- Orientovat se v jejich možných podobách a jejich financování.
- Umět vybrat konkrétní CSA a integrovat je do stávajících projektů.
- Vysvětlit/obhájit svou volbu.

### **ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU**



1 hodina

---

### **KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY**



Koordinační a podpůrné akce (CSA), doprovodná opatření, networking, standardizace, projekty ERA-NET

---

## 8.1 Pojem a jeho význam

Koordinační a podpůrné akce (známé též pod zkratkou CSA – „Coordination and Support Actions“) jsou akce skládající se především z tzv. doprovodných opatření, která napomáhají rozvoji stávající infrastruktury, a další aktivity podporující iniciativy a projekty typicky odborného typu, jež třeba nějakým způsobem ‘popularizovat’. Vždy je přitom nutné pamatovat na určené úkoly a cíle projektu, jejichž podpora je základní důvodem vzniku a existence daných CSA.

Koordinační a podpůrné akce zahrnují činnosti zaměřené na networking, standardizaci, šíření výsledků, zvyšování povědomí a komunikace, marketing, organizaci akcí, koordinaci podpůrných služeb, politický dialog a cvičení a studie vzájemného učení, včetně projekto- vých studií pro novou infrastrukturu; mohou také zahrnovat doplňkové aktivity strategického plánování, networkingu a koordinace mezi programy v různých zemích.

Koordinační a podpůrné akce tedy přispívají k dosahování cílů programu, zatímco většinou neobsahují výzkumné ani inovační aktivity. V rámci programů jsou CSA podporována jako „doprovodná opatření“, nejde tedy výzkum jako takový. Jejich cílem je primárně výměna zkušeností, networking, šíření výsledků, standardizace, politický dialog apod.

## 8.2 CSA v rámci praxe předkládaných projektů

V dokumentu s názvem *Stručný průvodce rámcovým programem pro zájemce, kteří se chtějí zapojit do projektů RP, ale dosud s nimi nemají žádné zkušenosti*, se uvádí:

### **Koordinační a podpůrné akce**

Jedná se o projekty zaměřené především na koordinaci a podporu výzkumných aktivit, spolupráce mezi různými skupinami a podporu politik. Téma je obvykle přímo vázáno na potřeby směrování vývoje průběhu programu.

Existují dva základní typy projektů Koordinačních a podpůrných akcí:

1. Koordinační akce
2. Podpůrné akce

Podporovány jsou například koordinační aktivity a vytváření sítí aktivit, šíření a využívání znalostí, vznik a činnost expertních skupin realizujících studie, jež jsou v souladu s cíli RP, usnadnění přístupu k hlavním mezinárodním infrastrukturám, aktivity podporující účast MSP, nevládních neziskových organizací v RP, udělování vědeckých cen atp.

Specifickým typem Koordinačních a podpůrných akcí jsou projekty ERA-NET, jejichž cílem je rozvinout a posílit koordinaci národních a regionálních výzkumných programů. Účastníky ERA-NET projektu mohou být pouze subjekty, které vytvářejí, řídí nebo



financují politiku/programy výzkumu a vývoje (typicky ministerstva, grantové agentury apod.).

Zdroj: <https://www.businessinfo.cz/navody/pruvodce-7-ramcovym-programem/>

*Rámcový program Evropského společenství pro výzkum, technologický rozvoj a demonstrace je hlavním nástrojem Evropské unie pro financování výzkumu a vývoje. Jeho koncept a struktura jsou navrženy v souladu s potřebami Evropy v oblasti zaměstnanosti a konkurenceschopnosti. Silný důraz je kladen na mezinárodní spolupráci a vysokou kvalitu realizovaného výzkumu.*

### **Příklad postavení CSA mezi ostatními činnostmi v rámci celku projektu**

K řešení úkolů stanovených plánem projektu jsou potřebné různé druhy činností, které jsou finančně podporovány v různé míře, a možnost jejich použití je závislá na typu projektu a na pravidlech příslušných pracovních programů. Při plánování projektu je proto třeba dbát specifických pravidel různých programů, která jsou popsána v průvodcích pro navrhovatele. Příklady činností:

- Výzkum a technologický vývoj
- Demonstrační činnosti
- Řízení projektu
- Školení, odborná příprava
- Stáže
- Koordinační aktivity
- Pořádání konferencí, seminářů
- Publikační (propagační) činnosti – za účelem šíření výsledků výzkumu
- Vypracování studií
- Aktivity související s ochranou duševního vlastnictví

### **8.3 Příklad z praxe**

*HORIZONT 2020: Výzva k předkládání návrhů na identifikaci a zavádění nových způsobů zdůraznění práce financované Evropskou radou pro výzkum a oslovení širší veřejnosti – koordinační a podpůrné akce*

Evropská rada pro výzkum chce prostřednictvím této výzvy podpořit sérii komunikačních opatření na podporu a zvyšování povědomí o projektech financovaných Evropskou

radou pro výzkum napříč celou Evropou a oslovit co nejširší veřejnost, tzn. vědce, studenty, média, politiky, podnikatele i obecnou veřejnost. Tyto akce by měly přesahovat klasické vědecké konference a měly by se vyznačovat novým a tvůrčím přístupem.

### **Výzkumné a inovační akce, inovační akce a koordinační a podpůrné akce**

V rámcovém programu H2020 je definováno několik typů akcí. Jednotlivé typy se mohou lišit formou a výší financování, minimálním počtem partnerů v konsorciu, způsobem administrace apod. Mezi základní typy patří:

- *Výzkumné a inovační akce* (Research and Innovation Action, RIA) jsou projekty realizované konsorcií o minimálním počtu 3 partnerů ze 3 různých členských zemí EU nebo zemí asociovaných k H2020. Bez rozdílu povahy účastníků se partnerů je aplikována jednotná sazba financování ve výši 100 % z celkových uznatelných nákladů. Po splnění podmínky minimální účasti se mohou projektů účastnit i další země (v některých případech s odlišným způsobem financování).

- *Inovační akce* (Innovation Action, IA) obsahují aktivity napomáhající přiblížit předmět projektu blíže tržnímu uplatnění. V projektech platí minimální podmínka účasti 3 ze 3 (viz výše). Platí zde snížená sazba financování ve výši 70 % z celkových uznatelných nákladů. Neziskovým subjektům je ponecháno 100% financování.

- *Koordinační a podpůrné akce* (Coordination and Support Action, CSA) neobsahují výzkumné ani inovační aktivity. Typicky se jedná se o projekty mapující určité vědecko-výzkumné oblasti, projekty zaměřené na pořádání velkých akcí, atd. Projekty lze předkládat individuálně jedním subjektem (pokud není jinak určeno ve výzvě). Tyto aktivity jsou financovány ze 100 % celkových uznatelných nákladů.

### **Typy podporovaných projektů**

- Podpora nových způsobů, jak zdůraznit práci financovanou Evropskou radou pro výzkum a jak oslovit širší veřejnost, tj.:

- Šíření nových vědeckých myšlenek.

- Oslovit velmi širokou veřejnost (jak odborníky, tak laiky) a získat nové publikum na evropské i regionální úrovni.

- Pořádání častých a pravidelných akcí po celou dobu trvání kampaně.

- Zajištění viditelnosti projektu napříč Evropou (zahrnutí různých zemí a jazyků).

- Zajištění dalšího rozšiřování a pokračování akce prostřednictvím audiovizuálních a webových aktivit a aktivit na sociálních sítích.

- Populární vědecké aktivity spojené s festivaly vědy, středisky nebo muzei, které jsou považovány za úspěšné platformy popularizace a šíření vědy mezi laiky.

- Spolupráce se stávajícími sítěmi univerzit, vědeckých společností a akademiemi věd na zřízení on-line přednášek Evropské rady pro výzkum.

Zdroj: <https://www.h2020.cz/cs>

---

### **KONTROLNÍ OTÁZKA**

1. Co znamená zkratka CSA?
2. Co tento typ akce zahrnuje?
3. V jaké oblasti se s projekty CSA především setkáváme?
4. V čem spočívá specifikum projektů ERA-NET?

---

### **SAMOSTATNÝ ÚKOL**



Prozkoumejte podmínky a navrhňte vlastní sérii CSA pro účel šíření povědomí o zvolených vědeckých aktivitách Slezské univerzity:

<https://www.businessinfo.cz/navody/pruvodce-7-ramcovym-programem/>



### **SHRUTÍ KAPITOLY**

CSA jsou akce skládající se především z tzv. doprovodných opatření, která napomáhají rozvoji stávající infrastruktury.

Kapitola zaměřená na význam a podobu koordinačních a podpůrných akcí, integrovaných do rámce existujících projektů, vysvětluje potřebné pojmy, vyjmenovává jednotlivé podoby a možnosti jednotlivých CS a všímá si jejich vztahu k oblasti, v níž jsou typicky uplatňovány.

---

### **ODPOVĚDI**

1. „Coordination and Support Actions“ – koordinační a podpůrné akce.

## *KOORDINAČNÍ A PODPŮRNÉ AKCE*

2. Především tzv. doprovodná opatření, která napomáhají rozvoji stávající aktivity či projektu.

3. V oblasti vědy a výzkumu.

4. Rozvíjí koordinaci národních a regionálních výzkumných programů. Jejich účastníky mohou být pouze subjekty, které vytvářejí, řídí nebo financují politiku/programy výzkumu a vývoje.

---

## 9 CO JE DRAMATURGIE ZÁŽITKOVÝCH AKCÍ CO JE DRAMATURGIE ZÁŽITKOVÝCH AKCÍ

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola zaměřená na dramaturgii zážitkových akcí se věnuje možnostem vybudování události, kurzu apod. takovým způsobem, aby jejich dění přesahovalo meze všednosti a stalo se tak pro účastníky nezapomenutelným.

Po představení pěti dramaturgických stupňů se soustředí na jednotlivé aspekty akce: nejprve na práci s emocemi, poté na postavení organizátora kurzu jako dramaturga, schémata dramaturgické vlny a dramaturgického oblouku stejně jako křivky akce – jejíž efektivní i efektní zakončení po jistém uvolnění ústrojně navazuje na závěrečnou gradaci.

### CÍLE KAPITOLY



- Charakterizovat podstatu, smysl a cíl dramaturgie zážitkových akcí..
- Vyjmenovat a objasnit stupně dramaturgie.
- Vysvětlit podstatu práce s emocemi.
- Pochopit pozici dramaturga – organizátora kurzu.
- Orientovat se v pojmech dramaturgická vlna, dramaturgický oblouk, emocionální křivka

### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



1 hodina

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Zážitkové akce, dramaturgická vlna, dramaturgický oblouk, emocionální křivka, emoční bilance

## 9.1 Podstata, smysl a cíl dramaturgie zážitkových akcí

*Dramaturgie zážitkových akcí* pracuje s tzv. „poetickou fabulí“, což představuje požadavek na to, aby dění na kurzu přesahovalo meze všednosti, aby bylo mimořádné. Pamatovat je třeba i na rytmus akce, na to, že děj musí mít spád a musí gradovat, musí nutit účastníky k akci – není nutné, aby se program „líbil“. Scénář, který si instruktoři připraví, slouží pouze jako představa organizátorů o průběhu akce, teprve v okamžiku, kdy se účastníci osobně projeví, je možné scénář upravovat vzhledem k realitě, která se na kurzu odehrává. Velkou roli má prostředí, dobré je pracovat s nejistotou a pauzami třeba až nepříjemně dlouhými. Začátek akce měl by se podobat kolmému rozletu letadla, závěr pak spíše happy endu. Mezi jednotlivými aktivitami musí být harmonie a logika. Nejen, že nejde zařadit jakoukoli aktivitu kdykoli, ale také je potřeba myslet na jejich pořadí. Instruktor musí vědět, kdy vrcholí určitá fáze výchovného procesu a kdy vrcholí celý proces a odkrývá se vlastní smysl akce.

Každá aktivita byla stvořena za nějakým účelem. Žádná není připravena tak, aby zapůsobila a vyzněla tak, jak potřebujeme kdykoli a kdekoli. Jedna aktivita zařazená v různých časech kurzu může mít různé vyznění a efekt na účastníky, nebo také nemusí mít efekt téměř žádný a její potenciál zůstane nevyužitý.

## 9.2 Stupně dramaturgie

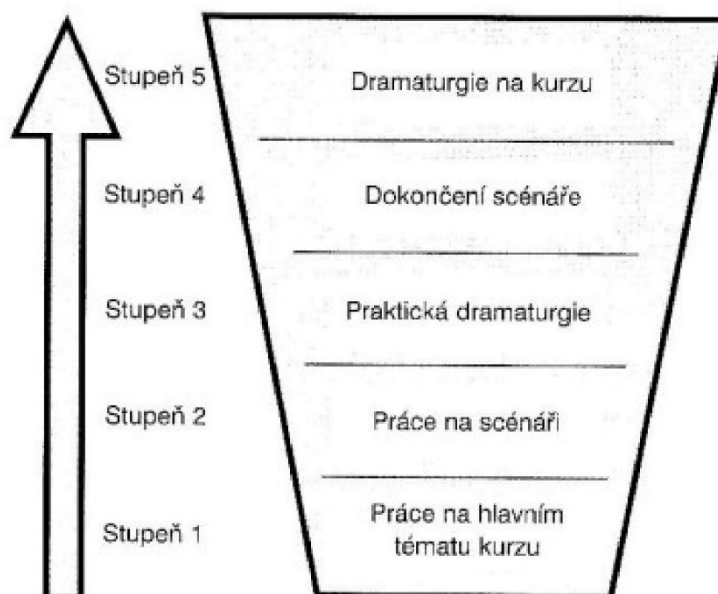
Dramaturgie zážitkových kurzů má 5 stupňů:

1. Práce na hlavním tématu.
2. Práce na scénáři.
3. Praktická dramaturgie (tvorba a výběr her).
4. Dokončení scénáře.
5. Dramaturgie na kurzu.

První stupeň představuje nejabstraktnější rovinu, jedná se o definování tématu a podtémat. Téma je obecná myšlenka, která prochází kurzem po celou dobu jeho trvání. Druhý stupeň představuje rozpracování scénáře do té podoby, kdy jsou rozvrženy časové úseky pro jednotlivé programové bloky kurzu. Ve třetím stupni dochází k naplnění připravených oken konkrétními aktivitami. Ve čtvrté fázi jsou dopracovány veškeré organizační záležitosti, tedy kdo bude za kterou aktivitu zodpovídat atd., také je ještě jednou posouzen rytmus kurzu. Pátý stupeň jsou dramaturgické hodnoty probíhající na samotném kurzu, to jak kurz ve skutečnosti probíhá, zda jsou potřeba nějaké změny ve scénáři apod.

Na obrázku můžeme vidět pro ilustraci grafické znázornění pěti stupňové dramaturgie. Toto schéma můžeme nalézt v několika tištěných i elektronických zdrojích. Na některých

je postup znázorněn zdola nahoru, na jiných opačně. Pro tuto práci byl vybrán směr vzhůru jako symbol stoupající tendence představ organizátorů o kurzu.



*Pět stupňů dramaturgie*

Ze zcela jiného pohledu uvádí R. Hanuš vlastní, tzv. čtyřstupňové vnímání dramaturgie při edukačních projektech. Každá z těchto rovin se váže k jednomu aspektu práce. Jsou to dramaturgie projektu, dramaturgie dne, dramaturgie aktivity a dramaturgie práce s týmem a tématy. Dramaturgie projektu spočívá v sestavení programu takovým způsobem, aby byla vhodně nastavená dynamika kurzu jako celku a zároveň možné dosáhnout stanovených cílů. Dramaturgie dne pak znamená přemýšlení nad sestavováním programu jednotlivých dnů s předpoklady stejnými jako u dramaturgie projektu. Dramaturgie konkrétní hry nebo aktivity nám pak připomíná, že každý konkrétní program má také svou dramaturgii.

### **9.3 Práce s emocemi**

Při vytváření konkrétního programu je potřeba dbát také na to, jakým způsobem pracují v průběhu kurzu emoce účastníků. Jednotlivé fáze kurzu je tak vhodné naplánovat s ohledem právě na vývoj emocí. Protože právě emoce jsou zcela zásadní pro kvalitu výsledného prožitku, je dobré aktivity kromě jiného plánovat vzhledem k jejich emočnímu dopadu na účastníky. K tomu nám může napomoci rozdělit kurz na tři na sebe navazující fáze. Úvodní fáze je tzv. emocionálně zahřívací, účastníky postupně stmeluje a připravuje na druhou fázi, v jejímž závěru přichází první emoční vrchol a následují aktivity zklidňující emoce na střední hladinu. Ve třetí fázi probíhá postupná gradace, která ke konci kurzu dosahuje svého

vrcholu. Není tím však myšlena vrcholová aktivita, ale především pocity sounáležitosti se skupinou a prostředím.

Grafické znázornění emocionální křivky kurzu je na obrázku:

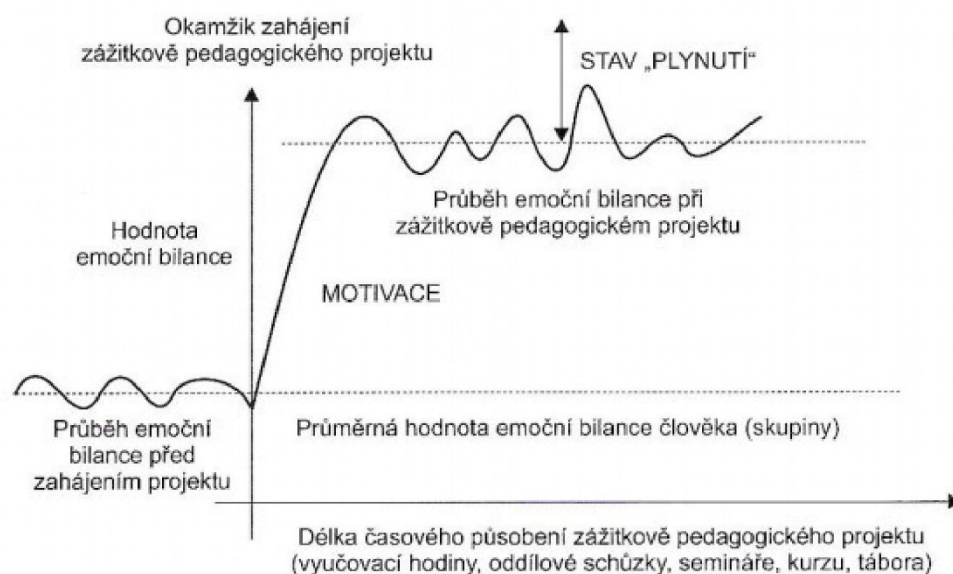


*Emocionální křivka kurzu dle R. Hanuše*

Lidé, kteří na kurz přijíždějí, mají nejrůznější očekávání i obavy. Proto je velice důležité pracovat s tzv. prvním dojmem. Pokud se však z nějakého důvodu zapůsobit na první dojem nepovede, není to nijak závažný problém, protože je možné jej napravit, stejně jako dobrý první dojem je možné pokazit.

V rámci práce s účastníkovými emocemi je dobré jej po začátku akce do věcí kolem něj věcně zasvětit, představit a seznámit s bližními a následně v něm vyvolat pocit nejistoty a příjemného napětí.





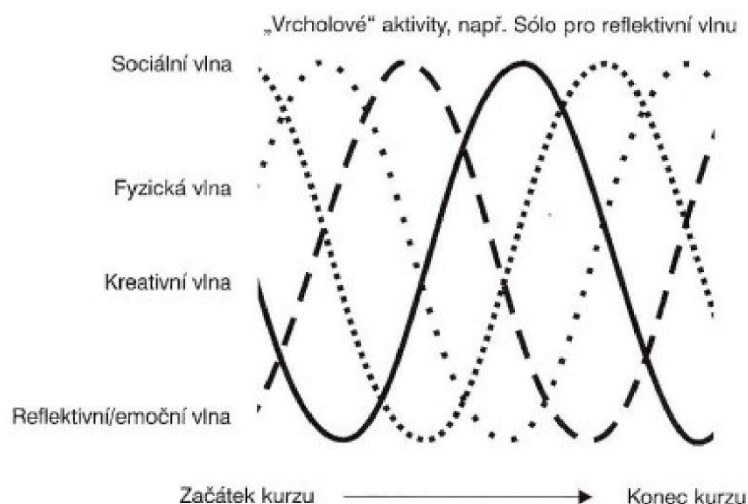
*Emoční bilance účastníka v závislosti na procesu motivace*

## 9.4 Organizátor kurzu jako dramaturg

Celá dramaturgie představuje tvůrčí činnost a sám dramaturg akce musí být nejen stále kreativní, ale také musí sám posbírat mnoho zkušeností, na kterých může svou činnost stavět. Dramaturg musí dokázat improvizovat, udělat určité činnosti atraktivní, přemýšlet bez ohraničení, záměrně věci měnit. Dramaturgovo dílo musí působit na kolektiv jako celek a zároveň dávat prostor jedinci na projevení jeho individuality. Dramaturgická práce spojuje oblast manažerskou, pedagogickou, psychologickou i jinou. Dramaturg musí vycházet z podmínek a prostředků, které má k dispozici a následně je musí dokázat použít tak, aby splnil již určený cíl. Při cestě za naplňováním cílů může docházet k situacím, kdy účastník není zcela spokojen s probíhajícími situacemi, kurz se mu „nelíbí“. Dramaturgie však musí celkové vyznění naplněných cílů kurzu umocnit. Organizátor má při realizaci kurzu nad účastníkem v podstatě volnou ruku – z pohledu volby a skladby programů. Vždy však musí brát ohled na cíle kurzu a aktuální stav skupiny. Organizátor, když něco činí, musí vždy vědět proč.

## 9.5 Dramaturgická vlna, dramaturgický oblouk

Dramaturgická vlna představuje schéma několika různých vln, kdy každá znázorňuje konkrétní zaměření aktivit. To, jakým způsobem jsou propleteny, zaručuje rovnováhu intenzity kurzu. Na obrázku č. 10 se jedná o ideální stav. Tzv. ideální stav spočívá ve stejnoměrném rozvrstvení určitým (zcela odlišným) směrem zaměřených aktivit, a tedy výsledných dojmů, které si účastníci odnášejí. Toto schéma může vyjadřovat představu, k níž má být kurz směřován.

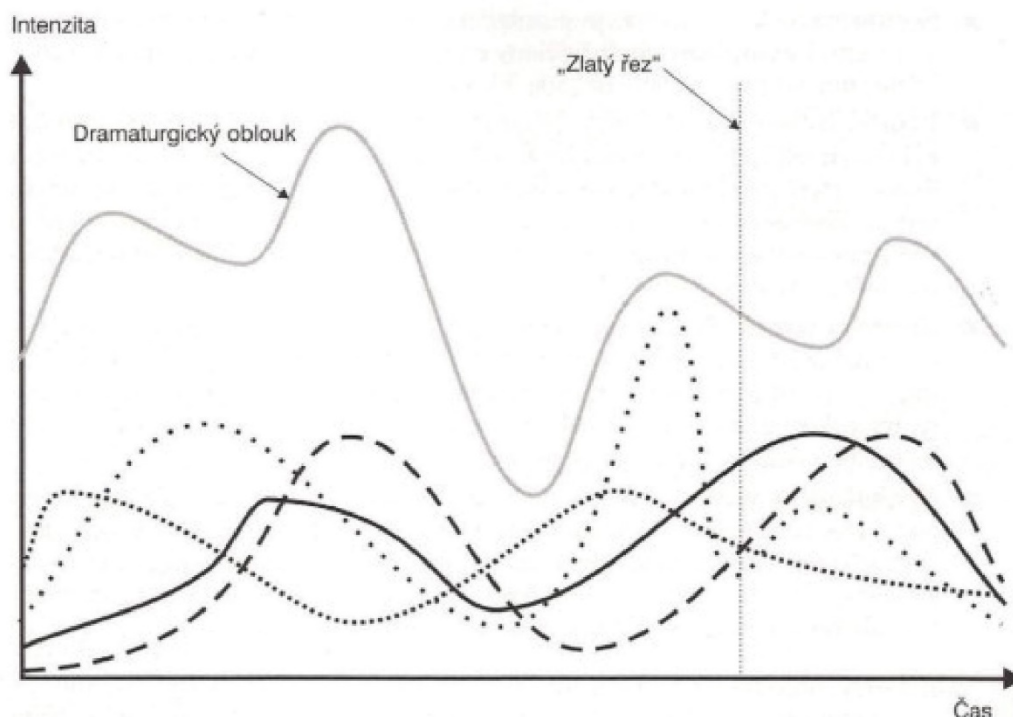


### *Dramaturgická vlna*

Zajímavá otázka je chápání termínu „dramaturgický oblouk“. Svatoš a Lebeda ho popisují jako provázání a umocnění dojmu z programu prvního dne prožitkem z programu závěrečného.

Oproti tomu Hanuš a Chytilová pod dramaturgickým obloukem rozumí prostředky k aktivaci, kdy účastníci jsou namotivováni na určitou aktivitu, ta se však neuskuteční. Uskuteční se za několik hodin nebo dní a to s motivací stejnou, jinou, nebo bez ní. Cílem takového počínání je vyvolávání napětí v účastnících a ovlivňování skupinové dynamiky.

Franc pod dramaturgickým obloukem rozumí křivku, která vyplyne z reálného stavu jednotlivých dramaturgických vln. Získáme ji na základě vzájemných souvislostí jednotlivých aktivit. Tato souvislost přichází přirozeně a účastníci si ji často dosazují sami. Na obrázku níže je znázorněný spolu s momentem zlatého řezu, který zde má podobný význam jako ve výtvarném umění, je umístěn asi ve druhé třetině a symbolizuje přelomovou aktivitu, ve které dochází ke změně atmosféry, prostředí, nebo intenzity programu.

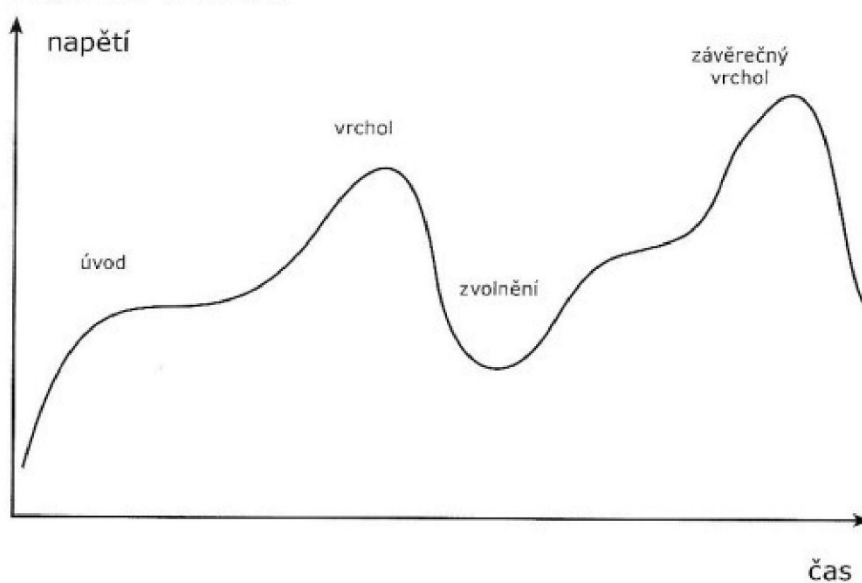


*Příklad dramatického oblouku*

Zaměříme-li se na tento obrázek, na výsledném dramatickém oblouku jsou patrné čtyři výraznější vrcholy s tím, že druhý je nad ostatními výrazně vyšší a následuje po něm poměrně hluboký propad dolů, dokonce pod počáteční úroveň. Přesto, že pod třetím vrcholem je významně vysoká vlna fyzické aktivity, výsledná křivka oblouku ji nekopíruje. Zlatý řez, který byl autorem publikace klasifikován jako zlomový bod, však nenásleduje již žádný výraznější vrchol. Oblouk se na konci kurzu vrací na stejnou úroveň, jako na které začínal.

Pelánková křivka akce znázorňuje celkovou atmosféru ve skupině. Popisuje ji jako syntézu všech ostatních vln (fyzické, psychické atd.). Akce by měla neustále gradovat, nicméně to není možné po celou dobu a proto po první výraznější gradaci přichází uvolnění, ovšem následované gradací další, tentokrát výraznější. Zaměříme-li se nyní na okamžiky uvolnění, ten první po prvním vrcholu neklesá tak hluboko, jako byl účastník na začátku kurzu, druhé uvolnění přicházející s ukončením kurzu už není ani tak hluboko jako uvolnění první.

Diagram 7: Křivka akce



Křivka akce

Pelánek samotný průběh akce dělí na čtyři fáze: začátek, jádro, vrchol a závěr. Začátek akce představuje postupné seznamování účastníků a aktivity zaměřené především na týmovou práci. Jádro tvoří pomalu náročnější hry, završené prvním vrcholovým programem. Následuje uvolnění, protože další fáze – vrchol představuje závěrečnou gradaci završenou nezapomenutelným programem uzavírajícím téma akce. V závěru akce se pak ohlížíme za celou akci a dáváme prostor pro vztahy mezi účastníky.



## DEFINICE

Dramaturgie zážitkových akcí pracuje s tzv. „poetickou fabulí“ – tj. klade důraz na to, aby dění v rámci akce přesahovalo meze všednosti a stalo se tak pro účastníky mimořádným, nezapomenutelným.



## KONTROLNÍ OTÁZKA

1. Má být vyznění každé aktivity vždy předem připraveno, zajištěno?
2. Co je základem (prvním z pěti dramaturgických stupňů) dramaturgie každé zážitkové akce?
3. Do kolik fází lze rozdělit práci s emocemi účastníka akce? Jaký je jejich charakter?
4. Má být prostředkem či cílem práce s emocemi vrcholová aktivita účastníků?

5. Do jakých 4 základních fází můžeme rozdělit samotný průběh akce?
  6. Jakými termíny můžeme popsat proces zúročující se v měnících se pocitech recipienta?
- 



## **SHRNUTÍ KAPITOLY**

Kapitola vysvětlila základní problematiku dramaturgie zážitkových akcí, věnovala se možnostem vybudování události, kurzu apod. takovým způsobem, aby jejich dění přesahovalo meze všednosti a stalo se pro účastníky nezapomenutelným.

Po představení pěti dramaturgických stupňů představila jednotlivé aspekty akce: práci s emocemi, postavení organizátora kurzu jako dramaturga, schémata dramaturgické vlny, dramaturgického oblouku a křivky akce, která je základem pro její efektivní i efektní zakončení.

---

## **ODPOVĚDI**

1. Ne. Jedna aktivita může mít na účastníky různé vyznění a efekt.
  2. Definování hlavního tématu a podtémat.
  3. Do tří: 1. emocionálně zahřívací, 2. příprava a realizace prvního emočního vrcholu a následné zklidnění, 3. postupná gradace a druhý, hlavní emoční vrchol.
  4. Ne, mají to být především pocity sounáležitosti se skupinou a prostředím.
  5. Začátek, jádro, vrchol a závěr.
  6. Dramaturgická vlna, dramatický oblouk, křivka akce.
-

## 10 INSTITUCE, ORGANIZACE A SPOLKY



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Materiál předkládaný v této kapitole si klade za cíl seznámit studenty s legislativními podobami působnosti kulturních institucí, organizací a spolků, které umožňuje právní systém České republiky. Nabízí přehledný výčet právních forem subjektů realizujících svou činnost v oblasti kultury a umění u nás a blíže objasňuje podmínky jejich vzniku a existence, ale zejména náplň a možné cíle činností. Pozornost bude zaměřena zejména na neziskový sektor s mnoha jeho odnožemi, neopomeneme se ale věnovat také komerčním institucím zřizovaných podnikateli a podnikatelskými subjekty za účelem zisku.

---



### CÍLE KAPITOLY

Po prostudování kapitoly student dokáže:

- orientovat se v legislativních podobách kulturních subjektů v České republice,
  - definovat neziskový sektor a charakterizovat jeho členění,
  - vymezit fungování komerčních subjektů,
  - analyzovat ekonomické a legislativní aspekty neziskového i komerčního sektoru,
  - umět založit zapsaný spolek.
- 



### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

Prostudování kapitoly vám zabere přibližně 180 minut.

---



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Nezisková organizace, státní nezisková organizace, příspěvková organizace, příspěvková organizace zřizovaná státem, příspěvková organizace zřizovaná územně samosprávným celkem, nestátní nezisková organizace, spolek, zapsaný spolek, obecně prospěšná společnost, ústav, nadace, nadační fond, komerční subjekty.

## 10.1 Úvod

Již několikrát jsme zmínili, že kulturní sektor je pestrou oblastí, která zahrnuje široké spektrum rozmanitých aktivit. Jejich veřejné provozování ale nesouvisí jen se samotnou uměleckou stránkou. Dané produkce mohou organizovat jak jedinci, tak především za tímto účelem zřízené organizace a sdružení. Tyto instituce musí být legislativně ukotveny a jejich status musí vycházet z našich právních předpisů. Právní systém České republiky nabízí pro oblasti kultury a umění celou řadu možností působnosti příslušných organizací – ať již v oblasti komerční, tak i neziskové sféry.

Následující stránky vám nabídnou členění organizací a sdružení na základě právní subjektivity. Ta vymezuje mj. i možnosti fungování a financování těchto organizací.

## 10.2 Právní formy organizací působících v oblasti kultury a umění v České republice

V České republice v oblasti kultury a umění působí různé subjekty, které k provozování své činnosti využívají různé právní formy vycházející z naší legislativy. Jednotlivé kulturní subjekty lze rozdělit podle následujících kategorií, přičemž základním východiskem členění dle účelu tvorby zisku:

### 4. Neziskové organizace

Subjekty, které nejsou zřizovány za účelem zisku.

#### a) *státní neziskové organizace* – příspěvkové organizace

- příspěvkové organizace zřizované státem (Ministerstvem kultury ČR)
- příspěvkové organizace zřizované územně samosprávným celkem (obec, město nebo kraj)

#### b) *nestátní neziskové organizace* – soukromoprávní organizace zakládané soukromými subjekty

- spolky (dříve občanská sdružení)
- obecně prospěšné společnosti
- nadace a nadační fondy

### 5. Komerční organizace

Kulturní instituce zřizované podnikateli a podnikatelskými subjekty za účelem zisku.

## 10.3 Neziskové organizace

Neziskový sektor je součástí každé vyspělé země. Neziskové organizace jsou zakládány za účelem uspokojení konkrétních potřeb občanů a komunit, jsou ukazatelem rozvinutosti

občanské společnosti, často ovlivňují veřejné mínění a přispívají také ke společenským změnám. Nabízejí určité spektrum služeb, které nedokáže zajišťovat trh a ziskový sektor.

V České republice v kulturním sektoru převažují právě *neziskové organizace* – tedy instituce, které nejsou zřizovány za účelem zisku, ale svou činností mohou a mají jistý zisk generovat. Musí ho ale vložit zpět do svého rozvoje v rámci plnění svých poslání. Dané organizace většinou pokrývají určitý segment oblasti kultury a umění a slouží k realizaci veřejné kulturní služby (např. provozování divadla, organizace hudebního festivalu nebo vydávání knih).

### **DĚLENÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ**

V praxi rozlišujeme dvě hlavní skupiny neziskových organizací:

- a) ***státní neziskové organizace (veřejnoprávní) – příspěvkové organizace***
  - příspěvkové organizace zřizované státem (Ministerstvem kultury ČR)
  - příspěvkové organizace zřizované územně samosprávným celkem (obec, město nebo kraj)
- b) ***nestátní neziskové organizace („non-governmental“)*** – soukromoprávní organizace zakládané soukromými subjekty, fungující bez jakéhokoli vlivu státu
  - spolky (dříve občanská sdružení)
  - obecně prospěšné společnosti
  - nadace a nadační fondy

#### **10.3.1 STÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE – PŘÍSPĚVKOVÉ VEŘEJNOPRÁVNÍ**

Státní neziskové veřejnoprávní organizace – nebo také příspěvkové organizace – řadíme mezi tzv. veřejné ústavy, tedy organizace veřejnoprávního charakteru. Jsou zakládány a zřizovány nikoli za účelem dosažení zisku, ale především k plnění specifických veřejných služeb, jejichž zabezpečení není z ekonomických důvodů zajímavé pro soukromý sektor. Příspěvkové organizace jsou zpravidla zaměřeny na takové činnosti, jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu právnické osoby.

Příspěvkové organizace mají ze zákona právní nárok na každoroční poskytnutí provozní dotace (prostředky přerozdělené z veřejných financí) od svého zřizovatele. Výše příspěvku je stanovována na základě předložených plánů činností, výsledků činnosti za minulý rok a návrhu rozpočtu na příští rok. Organizace hospodaří rovněž s příjmy z vlastní hlavní činnosti, která je stanovena zřizovací listinou, dále mají ze zákona k dispozici peněžní fondy. Mimo tyto právně nárokovatelné finanční prostředky se příspěvkové organizace mohou ucházet o nejrůznější dotace z jiných veřejných rozpočtů, musí ale vždy splňovat dotační podmínky a pravidla. Příspěvkové organizace také mohou získávat prostředky prostřednictvím vedlejších činností, které musí být vymezeny ve zřizovací listině a podléhají schválení zřizovatele. Tyto příjmy je nutno zpětně použít ve prospěch hlavní činnosti organizace.



Příspěvkové organizace mohou také získávat finance ze soukromých zdrojů (dary fyzických i právnických osob).

V minulosti byly příspěvkové organizace výhradně státními institucemi, v dnešní době to už neplatí. Podle platného práva jsou jejich zakladateli a zřizovateli buď některý z územně samosprávných celků (obec, město či kraj), případně organizační složka státu (příslušné ministerstvo).

V oblasti poskytování kulturních statků a služeb se jedná se o nejpočetnější právní formu – na této bázi funguje zhruba 90 procent všech organizací působících v oblasti kultury.

### **a) PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE ZŘIZOVANÉ STÁTEM (MINISTERSTVA KULTURY ČR)**

První skupinu příspěvkových organizací zřizuje organizační složka státu. Na základě § 54 zákona č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích je jim přiznán status právnické osoby, v právních vztazích vystupují svým jménem a na svou odpovědnost.

---

## **PRO ZÁJEMCE**



Vyhledejte prostřednictvím internetu příslušný zákon a prostudujte si jeho znění.

---

V oblasti kultury a umění spadají státní příspěvkové organizace pod Ministerstvo kultury. To až do roku 2002 zřizovalo zhruba 80 kulturních příspěvkových organizací, poté došlo k transformaci tohoto modelu a některé instituce byly převedeny pod kraje a obce. Ministerstvo kultury si ve své správě ponechalo pouze významné organizace národního charakteru a instituce, jež plní důležitou roli v péči o kulturní dědictví České republiky. Jejich ředitelé jsou jmenováni ministerstvem, příspěvkové organizace nemají statutární orgány, které jsou jinde v ziskovém i neziskovém sektoru zcela běžné jako správní a dozorčí rada. Finanční zdroje jsou jim přidělovány ze specifické rozpočtové položky Ministerstva kultury ČR. V dnešní době již nemají způsobilost vlastnit majetek, mají pouze příslušnost hospodařit s majetkem státu.

V současné době spravuje Ministerstvo kultury tyto příspěvkové organizace – rezortní instituce (<https://www.mkcr.cz/rezortni-institute-76.html>):

#### **1. Památky**

Národní památkový ústav – <http://www.npu.cz/>

#### **2. Muzea**

Husitské muzeum v Táboře – <http://www.husitskemuzeum.cz>

Moravské zemské muzeum Brno – <http://www.mzm.cz>

Muzeum Jana Amose Komenského v Uherském Brodě - <http://www.mja-kub.cz>

Muzeum loutkářských kultur v Chrudimi – <http://www.puppets.cz>

Muzeum romské kultury v Brně – <http://www.rommuz.cz>

Muzeum skla a bižuterie Jablonec nad Nisou – <http://www.msb-jablonec.cz>

Muzeum umění Olomouc – <http://www.olmuart.cz>

Národní muzeum Praha – <http://www.nm.cz/>

Národní technické muzeum Praha – <http://www.ntm.cz/>

Památník Lidice – <http://www.lidice-memorial.cz>

Památník národního písemnictví Praha – <http://pamatniknarodnihopisemnictvi.cz>

Památník Terezín – <http://www.pamatnik-terezin.cz>

Slezské zemské muzeum Opava – <http://www.szm.cz/>

Technické muzeum v Brně – <http://www.technicalmuseum.cz>

Uměleckoprůmyslové museum v Praze – <http://www.upm.cz/>

Národní muzeum v přírodě Rožnov pod Radhoštěm – <http://www.vmp.cz>

### **3. Galerie**

Moravská galerie v Brně – <http://www.moravska-galerie.cz/>

Národní galerie v Praze – <http://www.ngprague.cz/>

### **4. Knihovny**

Knihovna a tiskárna pro nevidomé K. E. Macana – <http://www.ktn.cz/>

Moravská zemská knihovna v Brně – <http://www.mzk.cz>

Národní knihovna ČR – <http://www.nkp.cz>

### **5. Divadlo a hudba**

Česká filharmonie – <http://www.czechphilharmonic.cz>

Institut umění – Divadelní ústav – <http://www.idu.cz>

Národní divadlo Praha – <http://www.narodni-divadlo.cz/>

Pražský filharmonický sbor – <http://www.choir.cz/>

### **6. Ostatní**

Národní filmový archiv Praha – <https://nfa.cz/>

Národní informační a poradenské středisko pro kulturu – <http://www.nipos-mk.cz/>

Národní ústav lidové kultury Strážnice – <http://www.nulk.cz>

## **b) PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE ZŘIZOVANÉ ÚZEMNĚ SAMOSPRÁVNÝMI CELKY (OBEČ, MĚSTO, KRAJ)**

Zřizování příspěvkových organizací spadá také podle zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů do samostatné působnosti územně samosprávného celku (jak obce/města, tak i vyššího územního samosprávného celku – tedy samosprávného kraje a hlavního města Praha včetně jeho městských částí) a patří mezi pravomoci vyhrazené zastupitelstvu územního samosprávného celku. To zřizuje příspěvkové organizace jako právnické osoby, a to zejména za účelem hospodářského využívání svého majetku a k zabezpečení veřejně prospěšných činností.

Každý územně samosprávný celek zřizuje různé množství a typy příspěvkových organizací. To je dáno jednak jistou tradicí působnosti těchto organizací v daném celku, zároveň samosprávný celek dává najevo svou vyspělost a vizi v řízení veřejnoprávního sektoru.

**Město Opava je zřizovatelem těchto institucí, působících v oblasti kultury a umění:**

Knihovna Petra Bezruče v Opavě – <https://kpbo.cz/>  
OKO Opava – Opavská kulturní organizace – <https://oko-opava.cz/>  
Slezské divadlo Opava – <http://www.divadlo-opava.cz/>  
Středisko volného času Opava – <https://www.svcopava.cz/>

**Moravskoslezský kraj je zřizovatelem těchto institucí, působících v oblasti kultury a umění:**

Těšínské divadlo Český Těšín – <https://www.tdivadlo.cz/>  
Moravskoslezská vědecká knihovna v Ostravě – <https://www.svkos.cz/>  
Galerie výtvarného umění v Ostravě – <https://www.gvuo.cz/>  
Muzeum Novojičínska – <https://www.muzeumnj.cz/>  
Muzeum Těšínska – <https://www.muzeumct.cz/>  
Muzeum v Bruntále – <https://www.mubr.cz/>  
Muzeum Beskyd Frýdek-Místek – <https://www.muzeumbeskyd.com/>

### **10.3.2 NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ (SOUKROMÉ) ORGANIZACE – NNO**

Nestátní neziskové organizace (NNO) nejsou zakládány a zřizovány státem, ale soukromými subjekty z potřeby a zájmu občanů či právnických osob. Termín neziskový vychází z anglického termínu „non-for-profit organizations“ a označuje takové instituce, jejichž činnost není realizována za účelem finančního zisku. Neznamena to ale, že neziskové organizace jsou prodělečné subjekty. Přívlastek „neziskový“ znamená, že cíle těchto organizací přesahují ekonomické zájmy, neboť usilují o vytváření hodnot jiného než přímého finančního charakteru. V oblasti kulturní můžeme mluvit o uměleckých a kulturních hodnotách, které mohou mít velmi široký dopad na společenské vědomí.

#### **DĚLENÍ NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ – DLE PRÁVNÍ FORMY**

Nestátní neziskové organizace mají v České republice celou řadu právních forem. Mohou fungovat jako spolky, obecně prospěšné společnosti, ústavy, nadace a nadační fondy, případně evidované právnické osoby církví a náboženských společností. V kulturním kontextu se ale nejčastěji uplatňují tři z nich.

##### **a) SPOLKY A POBOČNÉ SPOLKY**

Spolek je zvláštní forma právnické osoby, určená pro samosprávné a dobrovolné sdružení osob vedených společným zájmem, které je založeno nejméně třemi osobami. Účelem spolku mohou být buď vzájemně prospěšné cíle (= společné aktivity zaměřené jen na členy spolku, např. sportovní kluby, myslivecká sdružení apod.), nebo veřejně prospěšné cíle směřující vůči veřejnosti (poskytování sociálních služeb, kulturní, vzdělávací a informační aktivity apod.), případně cíle smíšené. Spolek má nepolitický charakter. Může vlastním jménem podnikat, ale nesmí to být jeho hlavní činnost a případný zisk musí použít na podporu dosažení vlastních cílů spolku. Členy spolku mohou být fyzické i právnické osoby.

Název musí obsahovat slova „spolek“ nebo „zapsaný spolek“, případně zkratku „z. s.“. Zapisuje se do spolkového rejstříku, který je veden příslušným rejstříkovým soudem.



## PRO ZÁJEMCE

Činnost spolků navazuje na formu občanských sdružení a jejich organizačních jednotek, která na našem území působily v letech 1990-2013. Ty se ale musely – v souvislosti se změnami občanského zákoníku č. 89/2012 Sb., který nabyl účinnosti od 1.1.2014, – transformovat právě ve spolky a pobočné spolky. Dosavadní právní úpravy totiž nebyly dostačující a nový občanský zákoník s dalšími základními předpisy nedostatky stávajícího zákona upravil. Hlavní změnou byla právě změna označení, kdy se z občanského sdružení stává spolek, což lépe vystihuje činnost organizace (ta se již nezaměřuje například se sdružením bez právní subjektivity nebo se zájmovým sdružením). V novém zákoně jsou lépe stanoveny základy fungování spolků, jejich účelové vymezení nebo vnitřní organizace. Transformace probíhala buď automaticky, nebo ji bylo možné provést ručně. Transformované spolky měly do tří let (do 1.1.2017) povinnost přizpůsobit stanovy nové právní úpravě.

### b) OBECNĚ PROSPĚŠNÁ SPOLEČNOST (O. P. S.)

Účelem obecně prospěšné společnosti je poskytování obecně prospěšných služeb uvedených v zakládací listině. O. p. s. vznikla dnem zápisu do *rejstříku obecně prospěšných společností* vedeným příslušným soudem, zakladateli o. p. s. mohly být fyzické i právnické osoby. Právní forma o. p. s. umožňuje subjektu užívat zisku z vlastní doplňkové činnosti pro svoji hlavní neziskovou činnost, zároveň splňuje podmínky pro získávání dotací a grantů (tedy veřejnou prospěšnost, transparentnost a zvláštní účetní režim).

Obecně prospěšné společnosti vznikaly až do roku 2013 dle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech. Ten byl ale k 1. lednu 2014 zrušen novým občanským zákoníkem. Pokud u obecně prospěšné společnosti nedošlo k transformaci na jinou právní formu, řídí se tímto zákonem i nadále. Nové obecně prospěšné společnosti ale již nevznikají.

### c) NADACE A NADAČNÍ FONDY

Nadací (angl. foundation, něm. Stiftung) resp. nadačním fondem se rozumí účelové sdružení majetku, zřízené zakladatelem k dosahování veřejně prospěšných cílů. Název musí obsahovat slovo „nadace“ a zpravidla také označení, poukazující na její účel. Nadační fond se od nadace liší tím, že nemusí mít trvalý charakter a výnosnou povahu. Činnost nadací a nadačních fondů je regulována na základě zákona, což zajišťuje transparentnost těchto organizací a osvobozuje zisky z nadačního jmění od daňových povinností. Zároveň je definuje jako organizace, které pouze distribuují finanční zdroje.

V oblasti kultury u nás působí řada nadací a nadačních fondů zaměřených na podporu kultury. Je potřeba sledovat je, seznámit se s jejich zaměřením a podmínkami podpory, a aktivně je oslovovat. Při oslovování je nutné vyjít z faktu, že se nejedná o dárce, nýbrž neziskový subjekt, který sleduje vlastní poslání. Pokud se NNO podaří najít soulad mezi vlastním posláním a posláním nadace, může očekávat úspěch podaných žádostí.

## SAMOSTATNÝ ÚKOL



Prostřednictvím vyhledávání na internetu se pokuste najít odkazy na 10 českých nadací zaměřených na oblast kultury. Určete, které z nich by bylo možné požádat o příspěvek na realizaci festivalu Na cestě.

## 10.4 Komerční organizace

Jako komerčními organizace – tedy kulturní instituce zřizované podnikatelskými subjekty – bývají obvykle označovány ty právnické osoby, které jsou založeny za účelem podnikání (tzn. tvorby zisku). Předmětem tohoto podnikání může být např. právě činnost umělecká. Nejčastěji volenou formou jsou obchodní korporace – konkrétně kapitálové obchodní společnosti – tj. *společnosti s ručením omezeným* a *akciové společnosti*, které představují nejvhodnější právní formu pro komerční kulturu.

### a) SPOLEČNOST S RUČENÍM OMEZENÝM (S. R. O.)

Společnost s ručením omezeným je obchodní společnost, která je prioritně zakládána za účelem podnikání. Obchodní zákoník vymezuje možnost založit s. r. o. (stejně jako akciovou společnost) i k jiným účelům, než je podnikání, tedy např. i pro zajištění kulturní činnosti. I taková s. r. o. zůstává obchodní společností a je podřízena režimu obchodního zákoníku. Důležitým aspektem jsou podmínky týkající se hospodaření s. r. o. Její základní kapitál činí 200.000,- Kč, s.r.o. účtuje v soustavě podvojného účetnictví a může být příjemcem dotací z veřejných zdrojů, pokud organizace poskytující podporu neurčí jinak.

### b) AKCIOVÁ SPOLEČNOST

Akciová společnost podle paragrafu 56 Obchodního zákoníku může být založena i za jiným účelem, než je podnikání, tzn. i pro provozování kulturní činnosti. Akciová společnost je společnost, jejíž základní jmění je rozvrženo na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě. Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem. Akcionář neručí za závazky společnosti.

Společnost může být založena jedním zakladatelem, je-li zakladatel právnickou osobou, jinak dvěma nebo více zakladateli. Zakládající listina či zakladatelská smlouva musí obsahovat i návrh stanov. Hodnota základního jmění musí činit alespoň 2 000 000,- Kč. To je nicméně pro oblast podnikání v kultuře částečně omezující.

### c) OSTATNÍ SPOLEČNOSTI

Novela Občanského zákona umožnila, aby byla zakládána *zájmová sdružení právnických osob*, jejichž účelem může být např. i provozování divadla. Právní úprava: Zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník zvláště paragrafy 105-153 ve znění pozdějších předpisů, Zákon č. 40/1964 Sb. Občanský zákoník ve znění pozdějších předpisů.

### d) FYZICKÁ OSOBA (JAKO ŽIVNOST VOLNÁ)

Mezi právní formy vhodné k provozování profesionální umělecké činnosti v ČR patří i živnost volná (fyzická osoba). Živností je ve smyslu živnostenského zákona soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem. Podle nařízení vlády č. 469/Sb. v příloze 4 pod číslem 117 uvedeno pořádání kulturních produkcí a zábav (tzn. i divadel, koncertů atd. na stálé scéně i jako hostující) uvedeno jako živnost volná, v příloze č. 2 ve skupině 214 je uveden nákup a prodej předmětů kulturní hodnoty, což lze vztáhnout např. na galérie jako živnost vázaná, která podléhá jinému režimu. Podmínky provozování volné živnosti fyzickými osobami: dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost. Prokázání odborné způsobilosti není podmínkou provozování volné živnosti. Provozování je podmíněno ohlášením a zapsáním u příslušného živnostenského úřadu.





## ÚKOL


Společně s kolegy z ročníku cvičně vypracujte žádost potřebnou pro vznik spolku (zapsaného spolku), konkrétně pro spolek spravující činnost festivalu Na cestě. Simulace reálné žádosti samozřejmě vyžaduje splnění všech nutných náležitostí. Konkrétní návod, jak založit spolek, naleznete na tomto odkazu:


<https://frankbold.org/poradna/spolky-a-zapojeni-verejnosti/spolky/zakladani-spolku/rada/jak-spravne-zalozit-spolek>

Pro inspiraci při přípravě potřebných náležitostí lze využít tyto vzory:

 [vzor-cestne-prohlaseni-a-souhlas-osoby-zapisovane-do-spolkoveho-rejstriku-0k.doc](#) (59 KB)

 [vzor-souhlas-majitele-nemovitosti-s-umistenim-sidla-spolku-0k.doc](#) (60 KB)

 [vzor-stanovy-spolku-ok.doc](#) (76 KB)

 [vzor-zapisu-z-ustanovujici-schuze-spolku-2.doc](#) (73 KB)

**KONTROLNÍ OTÁZKA**



**1) Mezi státní neziskové (veřejnoprávní) organizace nepatří:**

- a) příspěvkové organizace zřizované územně samosprávným celkem
- b) příspěvkové organizace zřizované státem
- c) nadace a nadační fondy

**2) Ministerstvo kultury ČR spravuje jako svou příspěvkovou organizaci následující divadlo:**

- a) Národní divadlo Praha
- b) Národní divadlo moravskoslezské Ostrava
- c) Národní divadlo Brno

**3) Každý územně samosprávný celek zřizuje:**

- a) různé množství a typy příspěvkových organizací
- b) maximálně deset příspěvkových organizací
- c) pouze muzea

**10.4.1 4) MEZI NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE NEPATŘÍ:**

- a) *SPOLKY A POBOČNÉ SPOLKY*
- b) společnosti s ručením omezeným
- c) nadace a nadační fondy

**5) Hodnota základního jmění nutného pro založení akciové společnosti musí činit alespoň:**

- a) 2.000.000,- Kč
- b) 200.000,- Kč
- c) 2.000 Kč



## **SHRNUTÍ KAPITOLY**

Studenti se detailně seznámili s různými právní formami organizací působících v oblasti kultury a umění v České republice, a to s důrazem na jejich ziskovost. Kapitola kromě detailního výčtu jednotlivých subjektů blíže objasnila také podmínky jejich vzniku a existence, ale jejich náplň a možné cíle činností.

---



## **ODPOVĚDI**

Správné odpovědi na otázky jsou: **1c, 2a, 3a, 4c, 5a**

---



## 11 REALIZACE AUTORSKÉHO PROJEKTU

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Cílem výuky je příprava studentského autorského projektu. Student si po konzultaci s pedagogem zvolí téma projektu (např. realizace festivalu, příprava inscenace, příprava výstavy, realizace animačního programu s divadelním zaměřením atp.) a na základě určené osnovy samostatně zpracuje jeho projektový záměr, který rozvede do podoby projektového plánu. Prakticky tak bude aplikovat znalosti a dovednosti získané v rámci studia předmětu Dramaturgie kulturních projektů (zejména okruhy týkající se projektového řízení, marketingu, fundraisingu, dramaturgie ad.).

### CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly dokážete:

- aplikovat projektového řízení v rámci přípravy plánu kulturního projektu,
- volit při zpracování projektového záměru relevantní analýzy, techniky a nástroje projektového řízení a kreativní postupy,
- uvědomit si jednotlivé fáze časového harmonogramu projektu,
- definovat úkoly související s plánem autorského projektu, plánovat je v čase a rozdělit mezi jednotlivé členy týmu, kriticky a samostatně nastudovat klíčové i doplňující materiály a prameny zadané pedagogem,
- uvést do vzájemných souvislostí teorii a praxi oboru.

### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



Prostudování kapitoly vám zabere přibližně 30 minut. Čas potřebný pro vypracování projektu: průběžně během semestru.

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Projekt, projektové řízení, projektový plán (záměr), stanovení cíle, cílová skupina, harmonogram příprav, časový plán, finanční zajištění, dramaturgie projektu, produkční přípravy, realizační přípravy, marketing, realizace akce, ukončení projektu.

## 11.1 Realizace autorského projektu

Student v rámci samostatné práce připraví projektový plán (záměr) studentského autorského projektu. Bude postupovat následovně:

### 1. Volba tématu uměleckého projektu

- Student si zvolí téma autorského projektu, který následně bude samostatně zpracovávat do projektového plánu (záměru). Jedná se např. o následující typy projektů: realizace festivalu, příprava studentské inscenace, příprava výstavy, realizace animačního programu s divadelním zaměřením, příprava cyklu autorských čtení, příprava divadelní dílny pro vybranou skupinu apod.
- Svou volbu bude student nezbytně konzultovat s vyučujícím předmětu Dramaturgie kulturních projektů.
- Volba tématu projektu by měla odpovídat studentovým zájmům. Přesto, že se jedná pouze o záměr zamýšleného projektu (simulaci), měl by tento plán být navržen a sestaven tak, aby mohl být kdykoli prakticky realizován.

### 2. Projektový plán (záměr)

- Student vypracuje projektový záměr (plán) zvoleného autorského projektu.



#### DEFINICE

Projektový plán je konkrétní představa o budoucím projektu. Jedná se o dokument, který podává základní informace o projektu – cíle projektu, zdroje financování, způsoby realizace, časový harmonogram a předpokládané výstupy projektu.

- Student zpracuje projektový záměr (plán) podle následující osnovy:

#### Projektový plán (záměr)

- a) **Charakteristika projektu** – stručná charakteristika projektu, oč v něm jde
- b) **SWOT analýza projektu**
- c) **Stanovení cílů projektu** – co projekt (aktivita) přinese účastníků, pořadatelům, společnosti či skupině, čeho a jakých změn chceme dosáhnout
- d) **Cílová skupina (skupiny)** – pro koho je projekt určen
- e) **WBS se seznamem činností** – hierarchická struktura rozdělení prací
- f) **Definice kompetencí a odpovědností projektového týmu**

- g) **Harmonogram prací** = podrobný rozpis úkolů (projektových činnosti)  
h) **Časový plán** – přehled časové náročnosti úkolů uvedených v harmonogramu prací

- finanční zajištění
- dramaturgie projektu
- produkční přípravy
- realizační přípravy
- marketing
- realizace akce
- ukončení projektu (uzavření a jeho vyhodnocení)

- i) **Plán zdrojů** – celkové zdroje nezbytné pro sestavení kompletního rozpočtu akce

- lidské zdroje (organizační struktura)
- hmotné zdroje (prostředky pro realizaci – zázemí, vybavení, prostory)
- finanční zdroje (rozpočet a jejich zdroje – zejména uvedení seznamu grantů vhodných k realizaci projektu)
- rozpočet (předpokládaný plán finančního krytí projektu)

Sestavení rozpočtu je tak nedílnou součástí projektového plánu. Rozpočet je potřeba zanést do následující tabulky, přičemž jednotlivé položky uvedené v nákladech a výnosech jsou proměnlivé dle charakteru projektu:

<b>Položka</b>	<b>Částka v Kč</b>
<b>Náklady</b>	
Spotřeba materiálu	
Spotřeba energií	
Reprezentace	
Cestovné	
Služby	
Osobní náklady	
Případně další náklady	
<b>Náklady celkem</b>	
<b>Výnosy</b>	
Vstupné, programy	
Dary	
Dotace	
Prodej reklamy	
Partnerství	
Granty – dotace	
Odměny	
<b>Výnosy celkem</b>	
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>Výnosy minus náklady</b>

- j) **Rizika** – analýza rizik, definice hrozeb a pravděpodobnost uskutečnění akce

### 3. Formální zpracování projektového plánu a jeho odevzdání

- Student připraví dvě formální verze projektového záměru:
  - a) verze pro prezentaci v rámci veřejné obhajoby projektu  
Student zvolí takovou formu, která bude snadno zprostředkovatelná pro účely veřejné prezentace. Doporučuje se zejména powerpointová prezentace, ale je možné využít i jiné – pokud možno poutavé a interaktivní – způsoby prezentací. Příliš vhodné není přečíst projekt z listu.  
V úvahu je potřeba brát samozřejmě nejen formální úpravu prezentace, ale zejména její rozsah, který by měl odpovídat časovému prostoru délky prezentace v rozpětí 10-15 minut.
  - b) písemné zpracování projektu  
Toto zpracování student odevzdá jako závěrečný výstup nutný pro absolvování předmětu. Rozsah projektu je 5 a více normostran, je zpracován např. v doc. verzi, vyžaduje se základní grafická úprava (členění textu a doplnění o tabulky, případně přílohy) a mj. i bezchybné gramatické zpracování.  
Tuto verzi student zašle prostřednictvím školního mailu vyučujícímu předmětu Dramaturgie kulturních projektů v závěru semestru dle požadovaného termínu.



### KONTROLNÍ OTÁZKA

#### 1) Co je to projektový plán?

- a) konkrétní představa o budoucím projektu
- b) stručná charakteristika projektu
- c) finanční rozvaha projektu

#### 2) Plán zdrojů – tedy celkové zdroje nezbytné pro sestavení kompletního rozpočtu akce – nezahrnuje:

- a) lidské zdroje
- b) hmotné zdroje
- c) nerostné zdroje

**3) Mezi nákladové položky rozpočtu projektu nepatří:**

- a) služby
- b) cestovné
- c) prodej reklamy

**4) Harmonogram prací je:**

- a) podrobný rozpis úkolů (projektových činností)
- b) přehled časové náročnosti úkolů
- c) hierarchická struktura rozdělení prací

**5) Tvrzení „Hospodářský výsledek je dán odečtem souhrnné položky výnosů od souhrnné položky nákladů projektu“ je:**

- a) pravda
  - b) nepravda
- 

**SHRNUTÍ KAPITOLY**



Student si ověřil své znalosti získané studiem předmětu Dramaturgie kulturních projektů a naučil se vypracovat projektový plán, který je nezbytnou součástí projektového řízení a důležitým krokem v realizaci kulturních projektů.

---

**ODPOVĚDI**



Správné odpovědi na otázky jsou: **1a, 2c, 3c, 4a, 5b**

---

## 12 REFLEXE AUTORSKÉHO PROJEKTU ZE STRANY PEDAGOGŮ I STUDENTŮ



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Cílem výuky je poskytnout studentům prostor k prezentaci a reflexi výsledků jejich tvůrčí práce. V rámci veřejné obhajoby autorských projektů – za přítomnosti pedagogů oboru Kulturní dramaturgie, ostatních studentů a další akademické veřejnosti – studenti představí projektový záměr svého autorského projektu a na základě diskuze obhajují jednotlivé kroky jeho realizace. Touto cestou si snadno ověřují nejen své znalosti i schopnosti kvalitně a komplexně projekt zpracovat, ale zároveň se učí argumentovat, konstruktivně připomínkovat projekty ostatních a kvalifikovaně vyhodnocovat vlastní uměleckou tvorbu.

---



### CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly student:

- bude připraven veřejně obhájit záměr autorského projektu,
  - posílí své schopnosti veřejné prezentace,
  - získá zpětnou vazbu v hodnocení projektu.
- 



### ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

Prostudování kapitoly vám zabere přibližně 30 minut. Čas potřebný pro vypracování projektu: průběžně během semestru.

---



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Projekt, projektové řízení, projektový plán (záměr), prezentace, veřejná prezentace, obhajoba, rétorika.

## 12.1 Reflexe autorského projektu

V úzké návaznosti na předchozí kapitolu, jejímž cílem bylo vypracovat projektový záměr studentského autorského projektu, budou nyní studenti veřejně prezentovat své výsledky před pedagogy i ostatními studenty.

Cílem obhajoby je seznámit přítomné se záměrem projektu, zároveň se zjišťuje připravenost studenta veřejně vystoupit, pregnantně formulovat názory, zaujmout posluchače a přesvědčit je o kvalitách své práce.

## 12.2 Průběh obhajoby a její hodnocení

Obhajoba má podobu samostatného výkladu (v délce prezentace do 15 min.). V něm by měl posluchač ústní formou a srozumitelně představit svůj plán zamýšleného autorského projektu, vyložit jeho smysl a záměr.

Doporučujeme připravit prezentaci v programu Microsoft PowerPoint.

Závěrečnou částí obhajoby je diskuse, v níž by měl posluchač odpovídat na dotazy a připomínky přítomných. V úvahu bude brána nejen jeho pohotovost, ale především schopnost přesvědčivě argumentovat své záměry a postoje.

Na projektu se hodnotí jak jeho odborná úroveň, tak způsob, jak je posluchač schopen ho zpracovat, prezentovat a obhajovat.

## 12.3 Příprava vystoupení

Vystupování a mluvení na veřejnosti je strašákem pro mnoho lidí. Naštěstí se s pomocí několika našich můžeme nepříjemných úzkostí zbavit.

### *Cíl projevu*

- Každé vyjadřování má být úsporné.
- Nejprve promyslíme cíl projevu, pak jeho strukturu a připravíme si osnovu.
- Zvážíme, co je hlavní a co vedlejší.
- Důležité myšlenky opakujeme, rozvíjíme, a hlavně zdůvodňujeme.
- Neutápíme se v podrobnostech ani „nepřeskakujeme“ od jednoho tématu ke druhému.
- Nic nelze dělat spěšně a současně moudře.

### *Forma projevu*

- Přehlednost
- Každý projev má obsahovat tři části, a to:
  - **Úvod.** Oslovíme posluchače a snažíme se získat jejich sympatie. Vytýčíme téma, stanovíme cíl, uvedeme základní problémy, jimiž se budeme zabývat.

- **Vlastní stat'.** Obsahuje hlavní problematiku, se kterou chceme posluchače seznámit. Nesmíme zapomenout na to, že řečník musí umět všechna svá tvrzení přesvědčivě dokázat. Důležitá je vhodná argumentace.
- **Závěr.** Shrneme hlavní myšlenky vystoupení, uvedeme podněty pro diskusi. Nedáváme najevo radost z toho, že naše vystoupení už skončilo.
- Logická stavba projevu. Vyjadřujeme se přesně, vyhýbáme se ukvapeným zobecněním. Problematiku musíme posuzovat svědomitě, nejenom zběžně a povrchně.
- Srozumitelnost projevu. Veřejné projevy realizujeme vždy spisovným jazykem a pečlivě vyslovujeme. Nepoužíváme dlouhých vět a složitých souvětí. Nehromadíme příliš mnoho faktů vedle sebe.



## SHRNUTÍ KAPITOLY

Student si ověřil své schopnosti vystavět koncepčně propracovanou a poutavou prezentaci projektového plánu a vystoupit v rámci jeho veřejného obhajoby. Toto vystoupení vhodně simuluje veřejná slyšení v rámci grantových řízení. Student si také ověřil své schopnosti vhodně argumentovat a obhajovat vlastní názory.

---



## 13 OPAKOVÁNÍ

### **RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY**



Kapitola je určena k utřídění veškeré látky probrané v tomto studijním textu.

Jako vhodné vodítko lze doporučit všechny dosavadní oddíly nazvané „Rychlý náhled kapitoly“ spolu s „Kontrolními otázkami“ v závěru všech kapitol.

---

### **CÍLE KAPITOLY**



Cílem kapitoly je zopakovat si klíčové informace, pojmy a jejich obsah, metody a kontexty popsané ve všech probraných kapitolách.

---

### **KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY**



Doporučujeme nahlédnout do příslušných oddílů všech probraných kapitol a podle uvedených klíčových slov si zopakovat potřebnou terminologii daných kontextů.

---

### **SHRNUTÍ KAPITOLY**



Kapitola je určena k utřídění veškeré látky probrané v tomto studijním textu.

---

## LITERATURA

### **Povinná literatura:**

- DRUCKER, P. Řízení neziskových organizací. Praxe a principy. Praha: Management Press, 1994.
- DVOŘÁK, J. Kreativní management pro divadlo aneb O divadle jinak. Praha: Pražská scéna, 2004.
- GREGORINI, J. Realizace dramaturgického plánu v divadle. Praha: SNP, 1990.
- LEDVINOVÁ J. Profesionální fundraising. Praha: DAMU, 2014.
- NEKOLNÝ, B. Divadlo a kreativní sektor. Praha: DAMU, 2014.

### **Doporučená literatura:**

- DVOŘÁK, J. Malý slovník managementu divadla. Praha: Pražská scéna, 2005.
- DVOŘÁK, J. Management divadla – antologie textů. Praha: Pražská scéna, 2004.
- HINGSTON, P. Efektivní marketing. Praha: Euromedia Group, 2002.
- CHLOUPEK, V., KOŠUT, V., SRSTKA, J. Smlouvy v divadelní praxi. Praha: DAMU, 2014.
- JOHNOVÁ, R. Marketing kulturního dědictví a umění. Praha: Grada, 2008.
- RÖMEROVÁ, E. Ekonomické nástroje a jejich užití na příkladu divadel. Praha: VŠE, 2012.
- SMOLÍKOVÁ, M. Management umění. Praha: ProCulture, 2008.
- DOLEŽAL, J. a kol. Projektový management podle IPMA. Praha: Grada Publishing, 2012.
- DOLEŽAL, J., KRÁTKÝ, J. Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty! Praha: Grada, 2017.
- DUARTE, N. Slajdologie: tajemství tvorby skvělých prezentací. Brno: BizBooks, 2012.
- DVOŘÁK, J. Kreativní management pro divadlo, aneb, O divadle jinak: kapitoly k tématu realizace divadla. Praha: Pražská scéna, 2004.
- FIELDING, P. J. Jak správně řídit projekty. V Brně: Lingea s.r.o., 2020.
- GREGORINI, B., GREGORINI, J. a SRSTKA, J. Základy divadelní činnosti: [AMU = DAMU + FAMU + HAMU]. Praha: Akademie múzických umění, Divadelní fakulta, katedra produkce, 2007.
- HAGOORT, G. Umělecký management v podnikatelském stylu. V Praze: KANT pro AMU, 2009.
- HEDVÁBNÁ, I. Arts management digest. Praha: Oeconomica, 2012.
- HEIGL, P. Jak mluvit na veřejnosti: rétorika: během 30 minut víte víc! Praha: Dobrovský, 2014.
- HRUBOŠOVÁ, L. Komunikace pro praxi. V Olomouci: Univerzita Palackého, 2011.
- JEŽKOVÁ, Z., KREJČÍ, H., ŠVEC J., LACKO, B. Projektové řízení. Jak zvládnout projekty. 2013.
- JOHNOVÁ, R. Marketing kulturního dědictví a umění. Praha: Grada Publishing, 2008.
- KAISER, M. M. Strategické plánování v umění: praktický průvodce. Praha: Institut umění – Divadelní ústav v Praze, 2009.
- KALANDROVÁ, P. RE: PUBLIKUM 2016: příležitosti a rizika práce s publikem v kultuře. [Praha]: Institut umění – Divadelní ústav, 2016.
- KOEGEL, T. J. Špičková prezentace: jak zaujmout a přesvědčit posluchače. Brno: Computer Press, 2009.

- KOTLER, P. Moderní marketing. Praha: Grada Publishing, 2007.
- KREJČÍ, H. Specifika uměleckých projektů. Brno: Janáčkova akademie múzických umění v Brně, 2014.
- KREJČÍ, H. Základní typy právních forem profesionálních divadel v České republice a jejich vliv na proces řízení. Brno: Janáčkova akademie múzických umění v Brně, 2009.
- LATTENBERG, V. Event aneb Úspěšná akce krok za krokem: Příručka pro organizátory. Brno: Computer Press, 2010.
- MATUŠÍNSKÁ, K., BRACINÍKOVÁ, V. Komunikační a prezentační dovednosti. Karviná: Slezská univerzita, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2019.
- MEDLÍKOVÁ, O. Přesvědčivá prezentace: špičkové rady, tipy a příklady. Praha: Grada, 2010.
- NEKOLNÝ, B. et al. Kontext provozování divadla v ČR. Praha: Akademie múzických umění v Praze, 2018.
- NEWTON, R. Úspěšný projektový manažer. Praha: Grada Publishing, 2008.
- PERNICA, P. Nový pohled na kulturu: logistika kultury. Praha: Academia, 2017.
- PRŮCHOVÁ, H. Specifika uměleckých projektů: pracovní sešit k publikaci Projektové řízení – jak zvládnout projekty. Brno: Janáčkova akademie múzických umění v Brně, 2014.
- SVOZILOVÁ, A. Projektový management. Praha: Grada Publishing, 2011.
- ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, Olga. Úspěšná nezisková organizace. Praha: Grada Publishing, 2011.
- ŠESTÁK, J. Divadlo – kultura – podmínky: (osobní zkušenost). V Praze: KANT pro AMU, 2012.
- VOJÍK, V. Podnikání v kultuře a umění = Arts management. Praha: ASPI, 2008.

## **SHRnutí STUDIjNÍ OPORY**

Milí studenti,























tento studijní materiál vás v rámci vašeho studia kulturní dramaturgie provedl základním vzděláním v široké oblasti dramaturgie kulturních projektů

Cílem předmětu (a tohoto textu) bylo propojit vědomosti z rozmanitých oblastí umění (divadlo, film, výtvarné umění, literatura, hudba) a přivést vás k jejich aplikaci při analýze a přípravě jednotlivých kulturních akcí (abonentní koncerty vážné hudby, rockové a jazzové koncerty, filmová představení, divadelní produkce, literární večery, příprava vlastního divadelního festivalu Na cestě apod.).

V učebním textu jste proto našli kromě samotného výkladu (jehož délka odpovídá nutnosti podat informace v jakémsi kontextu) také příklady a úkoly (se správnými odpověďmi umožňujícími kvalitní sebeevaluaci) spolu s podněty pro další studium sekundární literatury.

Věříme, že vás předestřené možnosti nejen zaujaly, ale také že prohloubily váš zájem o kulturu a její organizaci ve všech jejích rozmanitých podobách a také že vás podnítl k navazování kulturních kontaktů v rámci regionu i mimo něj, ke sledování určené dramaturgie kulturního projektu a podle možnosti k účasti na jeho realizaci. A především tedy – že vám pomohou ve vaší budoucí profesi v oblasti kulturní dramaturgie.

## PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON

	Čas potřebný ke studiu		Cíle kapitoly
	Klíčová slova		Nezapomeňte na odpočinek
	Průvodce studiem		Průvodce textem
	Rychlý náhled		Shrnutí
	Tutoriály		Definice
	K zapamatování		Případová studie
	Řešená úloha		Věta
	Kontrolní otázka		Korespondenční úkol
	Odpovědi		Otázky
	Samostatný úkol		Další zdroje
	Pro zájemce		Úkol k zamyšlení

Název: **Dramaturgie kulturních projektů**

Autor: **Mgr. Pavla Bergmannová, Mgr. Jana Cindlerová, Ph.D., Mgr. Hasan Zahirović, Ph.D.**

Vydavatel: Slezská univerzita v Opavě  
Filozoficko-přírodovědecká fakulta v Opavě

Určeno: studentům SU FPF Opava

Počet stran: 111

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.