

METODA LOGICKÉHO RÁMCE

Metoda logického rámce (nebo logický rámcový přístup/metoda LFM – anglicky Logframe či LFA) je metodika projektového řízení, která řeší strategické plánování, přípravu, návrh, realizaci a vyhodnocení projektu za pomoci tzv. matice logického rámce (Logframe matrix).

Základ metody vznikl v roce 1970 ve firmě Fry Consultants a byl vypracován Leonem J. Rosenbergem ve spolupráci s United States Agency for International Development. Metoda se postupem času stala jedním z hlavních nástrojů projektového managementu. Matice logického rámce je povinná příloha u některých dotačních výzev fondů EU, nebo je logický rámec alespoň doporučená metoda pro přípravu projektu.

Logický rámec je možné charakterizovat jako metodu, která za použití pevně daných pravidel převádí projektový záměr do podoby formuláře – matice logického rámce. Tato matice je tvořena tabulkou s 15 až 17 poli. Nejčastěji se používá varianta tabulky s 16 poli. Tabulku je možné číst po sloupcích (tzv. vertikální logika rámce) nebo po řádcích (tzv. horizontální logika rámce).

MATICE LOGICKÉHO RÁMCE

 hierarchie cílů	Obecný cíl	Monitorovací indikátory (ukazatele)	Zdroje ověření	<i>indikátory a zdroje ověření na úrovni obecného cíle</i>	
	Záměr (účel) projektu	Monitorovací indikátory	Zdroje ověření	Předpoklady a rizika	<i>úroveň záměrů projektu</i>
	Výstupy projektu	Monitorovací indikátory	Zdroje ověření	Předpoklady a rizika	<i>úroveň výstupů projektu</i>
	Aktivity projektu	Rozpočet projektu	Časový harmonogram	Předpoklady a rizika	<i>úroveň aktivit projektu</i>
				Vstupní předpoklady a podmínky	

Cíle projektu

Levý sloupec tabulky jsou cíle projektu. Hierarchie cílů (tzv. intervenční logika) jde od aktivit přes výstupy/výsledky a záměr (účel nebo specifický cíl) projektu po obecný cíl. Pravý sloupec jsou vstupní předpoklady a dále předpoklady aktivit, výstupů a cílů/záměrů. Prostřední dva sloupce jsou monitorovací indikátory (ukazatele) a zdroje ověření.

Každý řádek je definován jednou úrovní cílů. Například spodní řádek – aktivity – můžeme číst následovně: určité aktivity (činnosti) jsou měřitelné těmito indikátory, které jsou dostupné na těchto zdrojích, a splnění této úrovně cílů vyžaduje tyto vnější předpoklady.

Lépe si metodu logického rámce vysvětlíme na konkrétním příkladu – vyplněné matici logického rámce pro fiktivní projekt *Multimediální tvorba ve výuce ZUŠ*. Vypracovaný logický rámec projektu uvádíme [zde](#).

Nejprve si definujeme cíle projektu. Začněme obecným cílem a záměrem/záměry projektu. Obecný cíl je širší rozvojový záměr, ke kterému projekt přispívá. Záměr (specifický cíl nebo účel) projektu je konkrétní cílový stav, který by měl po realizaci projektu nastat. V projektu může být více záměrů. V našem příkladu je záměr jeden, a to „rozšířením výtvarného oboru o studijní zaměření *Počítačová grafika a multimediální tvorba* zkvalitnit a zatraktivnit vzdělávání ve výtvarném oboru“. Další – nižší rovinou projektu – jsou výstupy nebo výsledky projektu. Jedná se vlastně o konkrétní produkty, např. „výstava děl, která vzniknou díky novému studijnímu zaměření *Počítačová grafika a multimediální tvorba*“. Nejnižší rovinou jsou aktivity projektu – jedná se o činnosti, které je nezbytné vykonat pro realizaci výstupů. Např. „uspořádání výstavy, která bude prezentovat výstupy studijního zaměření *Počítačová grafika a multimediální tvorba*“ a „vytvoření brožury k výstavě“. Jak je z příkladu zřejmé, k jednomu výstupu se může vázat více aktivit.

Cíle by měly být SMART. Tedy měly by splňovat následující kritéria:

- Specific, tedy specifické v množství, kvalitě a čase
- Measurable, tzn. měřitelné (mají určenu jednotku měření, např. jeden seminář, jedna sada výukových materiálů apod.)
- Achievable, tedy dosažitelné či akceptovatelné (cíle jsou pracovníky přijímány)
- Realistic/Relevant, cíle jsou reálné/dosažitelné
- Time-Managed, tzn. termínované (je možno sledovat jejich postupné plnění)

Předpoklady a rizika

Pravý sloupec matice logického rámce obsahuje předpoklady a rizika projektu. Rizika vždy formulujeme pozitivně – tedy jako předpoklady. Např. „ohrožení projektu malým zájmem obyvatel města/regionu o umělecké vzdělávání“ uvedeme jako nutný předpoklad „zájem obyvatel města/regionu o umělecké vzdělávání“.

Jak vidíme ve výše uvedené tabulce, vstupní předpoklady jsou uvedeny na samostatném nejspodnějším řádku tabulky. Jedná se o podmínky, které jsou nezbytné pro zahájení projektu.

Na řádku o úroveň výš jsou podmínky, za kterých povedou aktivity k požadovaným výsledkům projektu – např. „zájem galerie o spolupráci na projektu“. Splněním této podmínky bude mít připravená výstava také naplánovaný dopad.

Na další úrovni jsou podmínky, za kterých povedou uvedené výsledky k naplánovanému záměru/záměrům projektu. Např. „zájem žáků a rodičů o nové studijní zaměření“ je jedním z předpokladů k naplnění záměru projektu „zařazením studijního zaměření *Počítačová grafika a multimediální tvorba* do školního vzdělávacího programu rozšířit vzdělávací nabídku školy“.

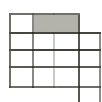
Na předposledním řádku jsou předpoklady, za kterých přispěje záměr projektu k obecnému cíli. Pravé políčko nejvyššího řádku nevyplňujeme.

Na každé úrovni jsou specifické předpoklady. Můžeme také uvádět jeden předpoklad v různých rovinách – např. v linii od obecného ke konkrétnímu „zájem obyvatel města/regionu o umělecké vzdělávání“ – „zájem žáků a rodičů o studium na ZUŠ“ – „zájem žáků a rodičů o nová studijní zaměření školy“ – „zájem žáků a rodičů o studijní zaměření *Počítačová grafika a multimediální tvorba*“.

Důležité je, aby byly uvedené předpoklady pravděpodobné. V případě, že ke splnění projektu potřebujeme málo pravděpodobný předpoklad, musíme cíle projektu přepracovat do reálné podoby.

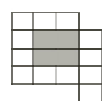
Monitorovací indikátory a prostředky ověření

Druhý sloupec zleva jsou monitorovací indikátory, kterými můžeme hodnotit plnění uvedených cílů. Třetí sloupec zleva jsou pak prostředky a zdroje, kterými se výstupy ověří – např. indikátor „navýšení počtu žáků výtvarného oboru o 7 žáků“ se ověří prostřednictvím matrice žáků školy.



Na horním řádku tabulky uvádíme indikátory a zdroje ověření na úrovni obecného cíle. Vzhledem k obecnému vymezení tohoto cíle jsou také indikátory formulovány obecně. Není zde podmínkou určovat přesnou kvantitu a čas těchto indikátorů (ukazatelů).

Hlavní indikátory jsou však ve středu tabulky:



Jedná se o čtyři pole uvnitř matice logického rámce. Dvě pole na druhém řádku tabulky jsou monitorovací indikátory a prostředky ověření na úrovni záměru projektu. Zde uvádíme indikátory podle struktury, která je požadována v rámci dotací z Evropského sociálního fondu. Jedná se o tři kategorie indikátorů:

Počet podpořených osob

Jedná se o osoby, které v rámci projektu získají jakoukoli formu podpory. Může mít formu např. vzdělávacího nebo rekvalifikačního kurzu, stáže, odborné konzultace, poradenství, výcviku, školení, odborné praxe, chráněného pracovního místa apod. Každá podpořená osoba se v rámci projektu započítává pouze jednou bez ohledu na to, do kolika aktivit se zapojí.

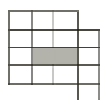
Počet úspěšně podpořených osob

Kromě celkového počtu podpořených osob se také sleduje, u kolika osob projekt splní svůj předem definovaný účel. Např. v rámci projektu máme realizaci školení rozloženou do deseti samostatných bloků. Je potřeba uvést, co je nezbytné pro úspěšné absolvování školení (např. složení závěrečné zkoušky nebo absolvování určitého minimálního počtu studijních bloků). V hodnocení pak uvádíme celkový počet osob a také celkový počet úspěšně podpořených osob (tedy pravděpodobně nižší počet).

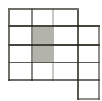
V našem příkladu máme pouze podpořené osoby. Žádné závěrečné zkoušky nebo minimální počty absolvovaných seminářů neuvádíme.

Počet nových/inovovaných produktů

Posledním indikátorem je předpokládaný celkový počet nově vytvořených nebo inovovaných produktů, tj. produktů, ve kterých změny v jejich cílech, obsahu, metodách nebo formách zvýší jejich kvalitu. Jedná se např. o vzdělávací program, kurz, metodiku, osnovy, školní vzdělávací program, e-learningový produkt, rekvalifikační školení, vzdělávací pomůcky apod.



Dvě pole na třetím řádku tabulky se týkají monitorovacích indikátorů a zdrojů ověření na úrovni výsledků a aktivit projektu. Tzn., že ke každému výsledku projektu a příslušným aktivitám jsou přiřazeny konkrétní indikátory a zdroje ověření.



Klíčové indikátory na druhém a třetím řádku jsou součástí smlouvy, tedy jsou pro nás závazné. Proto je důležité, aby uvedené hodnoty byly reálné (při nerealistickém stanovení monitorovacích indikátorů žadatel riskuje finanční postih v podobě vrácení části dotace).

Pro tvorbu indikátorů existuje také pomůcka – tzv. QQTTP:

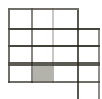
- množství (Quantity)
- kvalita (Quality)
- cílová skupina (Target Group)
- čas (Time)
- místo (Place)

Příklad:

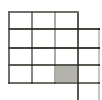
„Během 2. a 3. roku projektu bude uspořádáno celkem 20 seminářů pro ZUŠ v regionu“. Z tohoto indikátoru je zřejmá kvalita a kvantita – celkem 20 seminářů pro ZUŠ, čas je určen během 2. a 3. roku (tzn., že indikátor musí být naplněn k datu ukončení projektu), cílová skupina je určena nepřímo – učitelé ZUŠ v regionu, místo je uvedeno explicitně – ZUŠ v regionu.

Díky monitorovacím indikátorům dále precizujeme cíle projektu, často na základě indikátorů provedeme další úpravu cílů.

Rozpočet projektu a časový harmonogram



Tvorbu rozpočtu popisujeme na stránce [Jak na projekt](#). Jednotlivé položky rozpočtu uvádíme v tabulce ve čtvrtém řádku, druhý sloupec zleva. V levé části tohoto pole uvádíme název nákladu, v pravé části výši nákladu v Kč.



V poli po pravé straně rozpočtu uvádíme časový harmonogram projektu. Opět podle struktury aktivit s uvedením měsíce a roku dokončení aktivity. V některých variantách matice logického rámce se harmonogram neuvádí – toto pole se nechá prázdné nebo obě pole použijeme na popis rozpočtu.

Čtení logického rámce

Způsob čtení logického rámce si ukažme na obrázku z publikace Mobilní projektový inkubátor, Modul III – Metodický návod tvorby a použití logického rámce (program Jihomoravského kraje na podporu žadatelů o dotaci z fondů EU):

	Logické kroky / hierarchie cílů / intervenční logika	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje a prostředky ověření ukazatelů	Předpoklady a rizika projektu
celkový cíl/e projektu	8			X
specifický cíl / účel projektu	6			7
očekávané výsledky a výstupy projektu	4			5
klíčové aktivity / činnosti	2	vstupy / prostředky	X	3
				předběžné podmínky a předpoklady projektu 1

"Postup a logiku čtení jednotlivých polí logického rámce popisuje následující text podle výše uvedeného schématu s číslovanými odrážkami. Čtení logického rámce na rozdíl od tvorby začíná zcela vpravo dole u „předběžných podmínek a předpokladů“.

1. Za existence a splnění předběžných (vnějších předpokladů a podmínek) budou moci být realizovány aktivity a činnosti projektu.
2. Provedené (realizované) aktivity a činnosti projektu...
3. ...za existence rizik a po splnění předpokladů povedou k dosažení očekávaných výsledků a výstupů projektu.
4. Dosažené konkrétní výsledky a výstupy projektu...
5. ...za existence rizik a po splnění předpokladů povedou k naplnění účelu a specifických cílů projektu.
6. Naplněné specifické cíle a účel projektu povede či přispěje...
7. ...za existence rizik a po splnění předpokladů k naplnění celkového cíle projektu (cíle dotačního titulu) – důvodu dotační intervence.
8. Celkový cíl bude měřitelný pomocí konkrétních ukazatelů a ověřitelný z existujících materiálů či zdrojů ověření."

Závěrečná kontrola logického rámce

Na závěr zkontrolujeme vertikální i horizontální logiku. Ověříme si, jestli jsou vstupní předpoklady realistické a rizika jsme dostatečně eliminovali. Zkontrolujeme, jestli jsou monitorovací indikátory a zdroje ověření dostupné a zdali navazují jednotlivé úrovně cílů (Aktivity – Výstupy – Záměr projektu – Obecný cíl).

ZDROJE INFORMACÍ

kol. autorů: Matice logického rámce. Metodický návod tvorby a použití logického rámce. Modul III. Vydal Jihomoravský kraj, Brno, v rámci vzdělávacího programu Zvyšování projektové absorpční kapacity Jihomoravského kraje

Balada, M.; Chovancová, G.; Skalický, M.: Základní principy při zpracování a podávání projektů, vydalo Centrum celoživotního vzdělávání Jezerka o.p.s., Pardubice, 2008

Dvořák, D.: Metody a nástroje v projektovém řízení, vydala ŠkodaAuto Vysoká škola, Praha, 2007

kol. autorů: Příprava a řízení projektů, aneb Jak řídit projektový cyklus, vydala Nadace rozvoje občanské společnosti, Praha 2003

[webové stránky Ministerstva pro místní rozvoj](#) a [Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy](#)

užitečnou pomůckou jsou softwary pro tvorbu matic logického rámce, např. Logframe for Windows, [ke stažení zde](#)