

## PRÍLOHA č. 1

### Facilitačné techniky

V nasledovnej časti ponúkame niekoľko okamžite využiteľných pomôcok, ktoré vám môžu plánovanie veľmi zjednodušiť. Konkrétne ide o nasledovný zoznam:

SKUPINOVÁ FACILITÁCIA.....	2
FACILITÁCIA .....	8
FACILITAČNÉ ŠTÝLY.....	10
INDIKÁTORY/UKAZOVATELE .....	12
PESTLE ANALÝZA.....	13
SOAR ANALÝZA.....	15
ČASOVÁ OS.....	16
GANNT DIAGRAM.....	17

## SKUPINOVÁ FACILITÁCIA

Facilitácia je samostatná zručnosť, ktorú drvivá väčšina vedúcich pozícií často nevyužíva - napriek tomu je jej potenciál neodškriepiteľný. Poskytujeme preto konkrétny návod, ktorý môžete okamžite aplikovať. Je možné ho variovať akokoľvek podľa svojich potrieb (v závere poskytujeme rôzne doplňujúce zdroje). Zároveň odporúčame facilitáciu prenechať ľuďom, ktorí sa vo vašom zariadení venujú prevencii - majú s ňou najviac skúseností.

Berte to ako scenár, ktorý si viete kedykoľvek vytlačiť a všetko zvládnuť bez ďalšej extra prípravy.

Je základným rámcom, od ktorého sa môžete odraziť napr. pri metodických dňoch, hodnotiacich poradách a podobne. Pozmeňte ho podľa svojich potrieb - odporúčame vždy dodržať základné zásady:

- po maximálne 40-ich minútach je vhodné dať krátku prestávku, počas ktorej vždy odporúčame miestnosť kvalitne vyvetrať,
- po každej aktivite (napr. brainstorming) si urobte čas na reflexiu, na ktorú je ideálne si rezervovať viac času ako na samotnú aktivitu,
- každú facilitáciu ukončite stanovením ďalších krokov, aby bolo vaše stretnutie naozaj efektívne.

### Trvanie: 2 hodiny

**Poznámka:** Takéto trvanie odporúčame ako minimálny modul. Pokojne si na jednotlivé aktivity doprajte viac času (je vysoko pravdepodobné, že sa tak zvýši kvalita vašich výstupov). Pre účely tohto scenára je obsah nastavený na SWOT analýzu. V každej kapitole metodiky ale nájdete konkrétne reflexné otázky, ktoré môžete do tohto scenára alternovať.

### PRÍKLAD SKUPINOVEJ FACILITÁCIE

časť	trvanie	popis	pomôcky
Pred facilitáciou	10 min.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dôkladne vyvetrajte.</li> <li>○ Otvorte priestor: dajte stoličky do kruhu, stoly zoradte mimo pravouhlú štruktúru.</li> <li>○ Na každý stôl pripravte flipchart, sadu fixiek a post-itov.</li> <li>○ Tip: pripravte jednoduché občerstvenie a inštruujte ľudí, nech sa obslúžia (káva, čaj, jednoduché pochutiny) – pokojne ich k tomu vyzvite opakovane - účelom je uvoľnená atmosféra.</li> </ul>	<p>Flipcharty Fixky (pre každého v skupine min 1) Post-ity (občerstvenie)</p>
Úvod	7 min.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vysvetlite ľuďom, čo presne ich bude čakať (že sa budú navzájom rešpektovať, počúvať, aktívne zapájať, aby bol tento spoločný čas kvalitne strávený). Účel vášho dnešného stretnutia (napr., že spolu vytvoríte SWOT analýzu vášho zariadenia)</li> <li>○ Čo chcete mať na konci (SWOT analýzu, s ktorou sa všetci môžu stotožniť).</li> <li>○ Vaša rola (nie ste tu ako vedenie, ale facilitátor/ka, riadite diskusiu), základné pravidlá.</li> <li>○ Uistite sa, že všetci vedia, čo ich čaká (nielen zatvorenou otázkou, ktorá pripúšťa len odpovede Áno a Nie - odporúčame zvoliť otvorené</li> </ul>	<p>Plán celého dňa napísaný na flipcharte, ktorý je niekde viditeľne umiestnený (stena, nástenka a pod.)  obojstranná lepiaca páska/</p>

Štandardizáciou systému poradenstva a prevencie k inklúzii a úspešnosti na trhu práce

		<p>rekapitulačné otázky: <i>Čo je našou dnešnou úlohou? Aké máme základné pravidlá? Prečo sme tu dnes? a pod.</i>).</p>	lepiaca hmota
Brainstorming	15 min.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rozdeľte ľudí do skupín max. po 5 ľudí.</li> <li>○ Každý skupinke zadajte konkrétne reflexné otázky, na ktoré má odpovedať (napr. zo s. 14 metodiky - SWOT analýza - silné stránky, slabé stránky, príležitosti, hrozby).</li> <li>○ Demonštrujte im želaný spôsob práce - že svoje odpovede budú písať na post-ity a tie lepiť na jednotlivé flipcharty (ideálne priamo „zahrajte“, ako to ma vyzeráť).</li> <li>○ Pripomeňte im, koľko majú času + očakávanie, že ich výsledný flipchart má byť prácou skupiny, s ktorou sú všetci na 100% uzrozmenejší na takej úrovni, že ju budú radi po aktivite prezentovať v pléne.</li> </ul>	
Prezentácia výstupov	15 min.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Každá skupina krátko odprezentuje svoje zistenia ostatným v pléne - cieľom je, aby mali všetci prítomní prehľad o všetkých doterajších podnetoch.</li> <li>○ Každý výsledný flipchart umiestnite po prezentácii na pre všetkých dobre viditeľné miesto.</li> </ul>	
Prestávka	10 min.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dôkladne vyvetrajte.</li> <li>○ Každému pripravte samostatnú fixku.</li> <li>○ Flipcharty opäť prerozdajte na stoly ku skupinkám.</li> </ul>	Fixky Vyplnené flipcharty
		<p>V nasledujúcej časti je cieľom zo všetkých nápadov určiť hlavné priority:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Každý má k dispozícii stupnicu bodov I, II a III (I - málo dôležité, II – dôležité, III - veľmi dôležité).</li> </ul>	

<p>Priority</p>	<p>15 min.</p>	<p>Úlohou každého je priradiť ku každému jednému nápadu body od I po III podľa toho, ako dôležitý (pre celé zariadenie) sa mu zdá daný podnet. Dôležité je, aby každý oznámkoval každý podnet a aby ľudia naozaj vyjadrili svoj názor, ale zachovali stupnicu - teda je úplne v poriadku, ak majú aj 6 priorít, dôležité je úprimne to zhodnotiť.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Na jeden flipchart (obodovanie) má každá skupina 3 minúty - za tento čas je dôležité, aby každý obodoval každý post-it. Opäť to všetkým oddemonštrujte.</li> <li>○ Po prvom bodovaní flipcharty rotujte tak, aby sa každá skupina vyjadrila ku každému flipchartu. Platí 3-minútový limit na jeden flipchart.</li> <li>○ Na záver spočítajte jednotlivé body a uveďte ich na jednotlivé post-ity.</li> </ul>	
		<p>Účelom je ujasniť si ako skupina, čo je to hlavné, čo nám z doterajších aktivít vyšlo, a na čom chceme ďalej stavať.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Najprv pracujte s post-itmi, ktoré získali najviac bodov. Odporúčame každý jeden samostatne prejsť a ak sa všetci v skupine stotožňujú s tým, že toto je pre zariadenie dôležité, napíšte ho už priamo na flipchart. Vyfiltrujte takto najprv jasné voľby, pri ktorých nie je pochybnosť, že je to kľúčové naozaj pre každého v zariadení. Rovnako, ak niektoré body získali veľmi málo bodov, odfacilitujte si, či všetci súhlasia na ich vymazanie. Veci, kde je potrebná diskusia, nechajte až na záver.</li> </ul>	

Reflexia	40 min.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ak niekto nesúhlasí / má iný názor, vždy mu dovoľte ho predniesť - odporúčame mu ale vopred dať limit, napr. 1 minútu. Potom sa skupina môže dohodnúť, či a aký čas sa bude venovať danému post-itu alebo prejde na ďalší. Vašou úlohou je tieto diskusie nie rozhodovať, iba strážiť čas - Dobré je dávať skupine možnosti aj s limitom, napr.: <i>„Toto je výborný podnet, máme teraz dve možnosti - najprv dokončiť tento post-it s tým, že na to máme cca 5 minút, alebo sa presunúť sa ďalší post-it a tento si nechať stranou a vrátiť sa k nemu po diskusii“</i> a pod.</li> <li>○ Uistite sa, že skupina prejednala všetky post-ity. Výsledné flipcharty umiestnite na pre všetkých dobre viditeľné miesto.</li> <li>○ Vaším hlavným cieľom je dopracovať sa k výstupu, s ktorým sa stotožňujú všetci v zariadení. Ak niekto veľmi pretláča konkrétnu tému, pokojne mu dajte slobodu, aby ju ďalej rozvíjal ako svoju agendu. Dôležité je, aby váš výstup: <ul style="list-style-type: none"> <li>- všetkých zjednocoval,</li> <li>- aby všetci mali reálne pocit, že tento výstup je kvalitný, že sú naň hrdí.</li> </ul> <p>Ak niečo z toho nie je splnené, je to pre vás signál, že vaša facilitácia narazila na nejakú bariéru / väčší problém v zariadení (napr. osobné spory, neprofesionalita a pod.) a že sa k tejto téme budete po ich odstránení musieť vrátiť.</p> </li> </ul>	Reflexia
----------	---------	--	----------

Prestávka	5 min.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dôkladne vyvetrajte.</li> </ul>	
Ďalšie kroky + feedback	8 min.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Určite si ďalšie kroky, ktoré vám z facilitácie vyplývajú (či už podľa metodiky alebo z konkrétneho priebehu).</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vypýtajte si spätnú väzbu na danú facilitáciu aj na seba ako facilitátora/rku. Odporúčame slovnú a anonymnú spätnú väzbu, napr. aby každý anonymne napísal feedback na samostatný post-it, ktorý vám nechá na určenom mieste a pod.</li> </ul>	
Záver	5 min.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zhrňte, čomu sa skupina dnes venovala.</li> <li>○ Čo sa vám dnes podarilo a aké máte ďalšie kroky</li> <li>○ Pomenujte, ako ste sa cítili vy, ako vy hodnotíte túto aktivitu.</li> <li>○ Poďakujte všetkým zúčastneným a zaželajte im pekný zvyšok dňa.</li> </ul>	

**Poznámka k veľkosti skupiny:** Tento scenár je písaný pre maximálne 25 ľudí - je prirodzené, že najmä pri vyšších počtoch budete musieť mať skupín viac. Vždy odporúčame radšej viac menších skupín, vtedy sa ľudia naozaj oveľa intenzívnejšie zapájajú. Pri vyšších počtoch takmer automaticky rátajte s väčšou časovou rezervou. Odporúčame vtedy najmä variovať medzi reflexnými otázkami a stavať na dlhej a dôslednej reflexii.

**Poznámka k problémom:** Ak sa v priebehu facilitácie vynorili konkrétne problémy napr. len s niektorými ľuďmi, riešte ich po facilitácii s nimi osobne mimo skupiny, jeden na jedného. Ak je to tak vypuklé, že vám to bráni v pripravenej facilitácii, nebojte sa celú aktivitu stopnúť a riešiť namiesto toho daný problém - prirodzene, opäť facilitačnými technikami. Aj tu platí, že to treba nechať na skupinu (t.j. vy nerozhodujete, len usmerňujete) a vy potrebujete predovšetkým strážiť čas a dodržiavanie pravidiel.

## FACILITÁCIA

Je to činnosť jednotlivca alebo inštitúcie, ktorá ma za cieľ uľahčiť komunikáciu v skupine alebo v komunite, umožní skupine, či komunite dohodnúť sa, rozhodovať a plánovať s využitím účasti zainteresovaných. Facilitátor je niekto, kto nepriamo intervnuje alebo napomáha procesom, v ktorých má trochu inú úlohu, než tí, ktorí sa týchto procesov zúčastňujú ako hlavní aktéri. Ide o sprostredkujúcu, napomáhajúcu, uľahčujúcu rolu.

Pod facilitáciou v užšom kontexte máme na mysli krátkodobú pomoc v komunikácii a rozhodovaní skupiny. Situácie, kedy účastníci skupinového procesu komunikujú priamo, kedy samotný proces má jasný začiatok a koniec a trvá spravidla jedno stretnutie skupiny, napríklad facilitovanie porady, moderovanie konferencie, facilitovanie diskusie menšej skupiny, ktorá pripravuje rozpočet projektu.

Pod facilitáciou v širšom kontexte máme na mysli dlhodobejšie aktivity, spravidla so zapojením inštitúcií, či pôsobenia v komunite, ktoré sa podieľajú na sociálnej zmene. V takýchto aktivitách facilitácia nespočíva v jednom stretnutí, ale veľmi často ide o dlhodobejšiu sériu viacerých stretnutí. Facilitátora nezaujíma len to, čo sa odohráva počas samotných stretnutí, ale rovnako dôležité pre pochopenie a usmerňovanie rozvoja je to, čo sa odohráva medzi stretnutiami. Úlohou facilitátora, či facilitačnej inštitúcie v takomto procese je rovnako príprava dizajnu, ktorú umožňujú, uľahčujú kroky, ktoré z dlhodobého hľadiska môžu ovplyvniť celú komunitu, či spoločnosť. Facilitovanie činností a vyjednávania a zapájania jednotlivých členov organizácie do prípravy strategického plánovania inštitúcie je príkladom facilitovania v širšom kontexte.

### Bazálna facilitácia

V bazálnej facilitácii je úlohou facilitátora pomôcť skupine vyriešiť obsahový problém. Skupina sa napríklad potrebuje dohodnúť, aký systém odmeňovania zvolí, alebo ako budú vyzerat' strategické úlohy, na ktoré sa chce zamerať v budúcom roku. Po tom, ako skupina vyriešila konkrétnu úlohu, facilitátor svoju úlohu skončil. Vyriešenou úlohou končí aj jeho poverenie a zodpovednosť voči skupine. Ak bude potrebné, pri podobnej situácii ho zavolajú opäť a opäť sa v pomoci bude začínať odznova.

### Rozvojová facilitácia

V rozvojovej facilitácii je chápanie facilitácie oveľa širšie. Facilitátor nie je vnímaný len ako niekto, koho zodpovednosťou je jednorazovo prísť, pomôcť uľahčiť diskusiu a odísť. Povedľa tejto zodpovednosti sa očakáva aj ďalší efekt jeho intervencie. Očakáva sa, že vďaka jeho prítomnosti sa skupina, popri (vy)riešení



problému, tiež učí, ako v podobných situáciách postupovať do budúcnosti. Rozvíja sa, osvojuje si nové predpoklady pre budúce fungovanie, mení svoju podobu tak, aby v budúcnosti zvládala náročnejšie úlohy. Dokonca i vtedy, ak sa súčasný problém nepodarí vyriešiť k spokojnosti všetkých. Rozvojový aspekt je rovnako dôležitý ako bezprostredná procesová pomoc s riešením obsahového problému. Facilitátor je vnímaný trochu aj ako tréner, či kouč. Očakáva sa jeho záujem na raste skupiny a jej kompetenciách vyrovnávať sa s novo prichádzajúcimi náročnými situáciami.

Tri kľúčové okruhy hodnôt, na ktorých sú postavené princípy facilitácie sú:

- a) Platné informácie. Všetci účastníci rozhodovania majú zdieľať všetky dostupné informácie. To, z čoho vychádzajú a na základe čoho sa rozhodujú, sú platné (validné) informácie a šancu overiť si platnosť informácie má nezávisle každý člen skupiny.
- b) Slobodná a informovaná voľba. Všetci účastníci majú právo na slobodnú a informovanú voľbu vlastných cieľov a metód, ktorými ich dosahujú. U žiadneho z členov nemožno dosiahnuť jeho rozhodnutie vynútením či manipuláciou.
- c) Vlastná zaangažovanosť. Všetci členovia skupiny majú byť počas facilitácie zaangažovaní do spolurozhodovania, aby sa cítili osobne spoluzodpovední za rozhodnutia, ktoré prijímajú a realizujú.

## FACILITAČNÉ ŠTÝLY

Tradičná teória vychádzala z predstavy, že obsah a proces možno jednoznačne oddeliť a že vo facilitácii preberáme zodpovednosť výhradne za proces, nie za obsah diskusie. Áno, facilitátor je predovšetkým expert na proces, ale mal by ho zaujímať aj obsah diskusie. Sú situácie, kde sa bez dobrého porozumenia obsahu diskusie nezaobídeme.

Facilitačné štýly vznikajú kombináciou dvoch základných dimenzií.

Prvú dimenziu pre zjednodušenie nazývame "odbornosť". Podáva obraz o tom, akú dôležitosť pripisujete potrebe vyznať sa v obsahovej stránke diskusie, ktorú facilitujete. V niektorých prípadoch vyznanie sa v obsahu môže viesť k zaujatosti a neschopnosti nestranne a neutrálne facilitovať diskusiu akoby z diaľky. V iných prípadoch je to presne naopak. Pre niekoho, to môže znieť čudne, ale na to, aby bol facilitátor nestranný, musí rozumieť obsahu diskusie, ktorú facilituje (skratkám, zákonom, alternatívam...). Musí vedieť rozlíšiť, kedy sa účastníci bavia k téme a kedy vôbec nie.

Dokonca niekedy je dobré, ak facilitátor pozná ľudí, ktorí stoja za jednotlivými návrhmi, pozná ich odbornú a ľudskú reputáciu, na základe minulej skúsenosti vie, čo môže od nich čakať.

Druhú dimenziu pre zjednodušenie nazývame "direktivita". Hovorí o tom, nakoľko facilitátor preberá zodpovednosť za proces. Je jediným expertom na proces a sám určuje výber metódy diskusie a rozhodovania? Alebo aj čisto procesové otázky prenecháva na skupinu a necháva sa skupinou viesť v procesových oblastiach, v ktorých je sám odborníkom? Do akej miery je facilitátor sám aktívny a direktívny v určovaní metód a postupov, ktoré rozhodujú o procese? Do akej miery je v tomto nedirektívny a vidí ako svoju úlohu len umožňovať skupinovú diskusiu, ktorá vyústi do výberu a schválenia metód a postupu? Kombináciou skóre v týchto dvoch dimenziách možno pomenovať štyri typy facilitačného štýlu:

a) Empatický štýl (nízka miera direktivity aj odbornosti):

Najlepšie sa uplatňuje v terapeuticky ladených diskusiách (napr. procesovo, či rogeriánsky orientovaných diskusiách), kde facilitátor splyva so skupinou a takmer sa neodlišuje od účastníka diskusie. Nie je väčším odborníkom než ostatní, v skupine panuje atmosféra rovnosti a tvorivej otvorenosti.

b) Kolegiálny štýl (nízka miera direktivity a vysoká miera odbornosti):

Najlepšie sa môže uplatniť v malých skupinách, kde sa facilitátor a účastníci poznajú, facilitátor nie je považovaný za "odborníka, ktorý prichádza zvonku", nevie o nič viac než ostatní účastníci, ale ani o nič



menej. Diskusia je facilitovaná len kvôli efektívnosti. Je vynikajúce, ak facilitátor má medzi zúčastnenými odbornú a morálnu autoritu. Tým sa efektívnosť jeho vystupovania výrazne zvyšuje.

c) Organizátorský štýl (nízka miera odbornosti a vysoká miera direktivity):

V tomto štýle facilitátor vôbec nezasahuje do obsahu a zvyčajne sa v ňom skutočne ani nevyzná, ale nenechá si hovoriť do procesu, postupu, akým bude skupina pokračovať. Stáva sa akýmsi organizátorom, "dispečerom" skupiny. Tento postup býva veľmi vhodný pre situácie, keď účastníci diskusie svojimi odbornými kapacitami alebo právomocou vysoko predstihujú facilitátora. Facilitátor stráži poradie diskutujúcich, udeľuje a stráži čas na vstupy a ani náznakom nevstupuje do obsahu.

d) Konzultantský štýl (vysoká miera direktivity aj odbornosti):

Facilitačný proces splýva s konzultáciou. Facilitátor v diskusii ponúka aj alternatívy, uvádza príklady riešení z iných porovnateľných kontextov, spracúva písomný výstup z facilitovanej diskusie. Klienti v komerčnej a verejnej sfére na Slovensku, napriek tomu, že by to takto nepomenovali, si pod pojmom facilitácia najčastejšie predstavujú práve tento štýl. Na začiatku kontraktu je potrebné si vyjasniť vzájomné očakávania, aby klient, či facilitátor neboli sklamaní. V situáciách verejných stretnutí je tento štýl uplatniteľný vtedy, ak ide o krízové situácie, situácie veľkého rozdielu úrovne informovanosti medzi organizátormi stretnutia a účastníkmi.

**Dušan Ondrušek, Karolína Miková, Mirka Hapalová : Facilitácia, PDCS o.z.2009.**

## INDIKÁTORY/UKAZOVATELE

Do stretnutia k tvorbe SWOT je vhodné priniesť spracované niektoré indikátory/ukazovatele, ktoré hovoria o stave zariadenia. Nie je dôležité mať všetky nižšie uvedené. Sú to príklady, ktoré môžu pomôcť zrealizovať pohľad všetkých na niektoré procesy alebo javy.

### Kvantitatívne indikátory:

- 1) vo vzťahu ku klientovi: počet klientov, pomer klientov na OZ, štruktúra klientov podľa potrieb (dôvod príchodu), počet výkonov pre jedného klienta/šk. rok,
- 2) vo vzťahu k efektívnosti práce: priemerný čas od žiadosti po poskytnutie služby (napr. od požiadavky na diagnostiku po odovzdanie správy), pomer priamej a nepriamej činnosti OZ, kvantitatívne mapovanie vzniku dokumentov (čas tvorby, kontroly, administrovania, registratúry),
- 3) vo vzťahu k školám/rodinám: priemerný počet konzultácií mimo centrum, pomer napísaných správ pre školy a konzultácií v školách,
- 4) vo vzťahu k iným inštitúciám: počet inštitúcií, s ktorými bola nadviazaná spolupráca,
- 5) vo vzťahu k materiálno-technickému zabezpečeniu a rozvoju centra: množstvo minutého spotrebného materiálu, počet podporených projektov za šk. rok; pomer podporených a nepodporených projektov;
- 6) vo vzťahu k PR: počet osvetových aktivít, rast sledovateľov na sociálnych sieťach, priemerné dosahy a návštevnosť stránky.

### Kvalitatívne indikátory:

- 1) vo vzťahu ku klientovi: spokojnosť klientov/rodičov; snímanie, zrealizovanie a napĺňanie očakávaní,
- 2) vo vzťahu k efektívnosti práce: mapovanie kvality dokumentov (spätná väzba od škôl; efektívnosť konziliárnych stretnutí; podiel práce OZ na spoločnom dokumente),
- 3) vo vzťahu k školám/rodinám: spokojnosť učiteľov, škôl,
- 4) vo vzťahu k iným inštitúciám: analýza príchodu klientov z iných inštitúcií (vhodnosť odporúčaní),
- 5) vo vzťahu k materiálno-technickému zabezpečeniu a rozvoju zariadenia: analýza potrieb (spotrebný materiál a materiálno-technické zabezpečenie),
- 6) vo vzťahu k PR: kvalitatívna analýza osvetových aktivít, analýza publika na sociálnych sieťach a stránke,

- 7) vo vzťahu k vedeniu a kolektívu: spätná väzba pre vedenie; analýza pohľadu OZ na kultúru centra (napr. Kilmann-Saxton, Dotazník kultúrnej medzery).

**Autor: Mgr. Michal Gabarík, ČŠPP M. Urbana 160/45, Námestovo.**

## PESTLE ANALÝZA

Každá inštitúcia existuje v určitom prostredí, a teda na ňu pôsobia rôzne vonkajšie faktory. Pre úspešnú implementáciu stratégie je dôležité tieto faktory poznať a pracovať s nimi. Na tento účel môžeme využiť Analýzu vonkajšieho prostredia – PESTLE analýzu. Pri tejto analýze neberieme do úvahy iba aktuálny stav, ale aj predpokladaný vývoj.

Pri PESTLE analýze sa skúmajú štyri oblasti vonkajšieho prostredia:

P – politické faktory (napr. stabilita vlády, vládne priority, štátna edukačná politika, sociálno-ekonomické postavenie PZ a OZ, legislatíva, zriaďovateľ a pod.)

E – ekonomické faktory (napr. výdavky na edukáciu, výška HDP, ekonomická situácia v regióne, ceny energií, možnosti mimorozpočtových zdrojov a pod.)

S – sociálne faktory (napr. demografická krivka, životný štýl, životná úroveň, kultúra prostredia, spádová oblasť obce, počet mladých rodín, miera nezamestnanosti, a pod.)

T – technologické faktory (napr. nové technológie, výskumy, komunikačné technológie, nové informácie a pod.)

L – legislatívne faktory (napr. analýza vplyvu zákonov, príp. plánovaných zmien zákonov, stratégií rezortného ministerstva alebo vlády, oficiálnych strategických dokumentov našej republiky aj Európskej únie v oblasti školstva a pod.)

E – ekologické faktory (napr. narábanie s odpadmi, recyklácia, iné zdroje energie a jej šetrenie, ochranné aktivity a pod.)

Pri vypracovávaní PESTLE analýzy je potrebné:

- stanoviť si faktory, ktoré budú vyhodnocované,
- získať relevantné zdroje informácií (prognózy vývoja spoločnosti/regiónu),
- uvádzať iba trendy, ktoré s veľkou pravdepodobnosťou nastanú, ktorým bude organizácia vystavená a budú mať na organizáciu dopad, či už pozitívny, alebo negatívny.

Štandardizáciou systému poradenstva a prevencie k inklúzii a úspešnosti na trhu práce

Postup práce pri PESTLE analýze:

1. Pomenovanie faktorov, ktoré budeme v PETLE analýze zisťovať (nie je totiž účelné sa venovať všetkým možným faktorom, teda aj takým, ktoré nemajú na školstvo žiadny vplyv).
2. Určenie zdrojov – odkiaľ budeme zisťovať informácie o danom faktore.
3. Zhromažďovanie zdrojov a ich základné spracovanie – získanie potrebných údajov a informácií.
4. Hodnotenie ich významu a trendu (pozitívny, negatívny).
5. Pomenovanie, aký bude mať daný trend (ak nastane) dosah na našu materskú školu.

Pre prehľadnosť môžete využiť napr. tabuľku:

Skupiny faktorov	Faktory	Prognózy vývoja (trendy)	Predpokladaný dosah na zariadenie
Politické			
Ekonomické			
Sociálne			
Technologické			
Legislatívne			
Ekologické			

**Marián Valent: Strategické riadenie materskej školy, MPC, 2014.**

<https://mpc-edu.sk/sites/default/files/projekty/vystup/valent.pdf>

## SOAR ANALÝZA

Ďalším nástrojom strategického plánovania, ktorý môžete využiť, je SOAR analýza. Na rozdiel od SWOT analýzy sa zameriava na pozitívne stránky organizácie a ich ďalší rozvoj. SOAR je skratkou pre:

- Strengths – silné stránky
- Opportunities – príležitosti
- Aspirations – ašpirácie/ambície do budúcnosti
- Results – výsledky

V SOAR analýze teda hľadáme odpovede na otázky: V čom je naša najväčšia sila? Aké máme najlepšie príležitosti? Aká budúcnosť by sa nám páčila? Aké merateľné výsledky nám povedia, že sme dosiahli túto víziu budúcnosti?

Kým pri silných stránkach a príležitostiach skúmame súčasnú situáciu, ašpirácie a výsledky sa týkajú žiadanej budúcnosti.

SOAR analýza		
Súčasnosť	S Silné stránky	O Príležitosti
Budúcnosť	A Ašpirácie	R Výsledky
	vnútorné	vonkajšie

Štandardizáciou systému poradenstva a prevencie k inklúzii a úspešnosti na trhu práce

Pri tvorbe SOAR analýzy vám môžu pomôcť nasledujúce otázky:

<p><b>Silné stránky:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. V čom sme jedineční?</li> <li>2. Na čo sme v našom zariadení hrdí?</li> <li>3. Čo robíme ozaj dobre?</li> </ol>	<p><b>Príležitosti:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aké nové služby by sme mohli poskytovať?</li> <li>2. S ktorými organizáciami by sme mohli začať spolupracovať?</li> <li>3. Aké sú aktuálne trendy a prognózy ohľadom našich cieľových skupín?</li> </ol>
<p><b>Ašpirácie:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ako by naša inštitúcia mohla vyzerat' v budúcnosti?</li> <li>2. Čo chceme dosiahnuť?</li> <li>3. Akým zariadením chceme byť?</li> </ol>	<p><b>Výsledky:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Podľa čoho budeme vedieť, že sme dosiahli naše ašpirácie?</li> <li>2. Aké dáta môžeme použiť na meranie nášho pokroku?</li> <li>3. Ako a kedy budeme merať náš pokrok?</li> </ol>

### **Expert Program Management**

<https://expertprogrammanagement.com/2019/11/soar-analysis/>

## **ČASOVÁ OS**

Každé plánovanie musí byť splniteľné v čase. Pre jeho jednoduchú vizualizáciu odporúčame využiť časovú os.

1. Vyberte si konkrétne časové obdobie (napr. jeden kalendárny rok, jeden školský rok a pod.).
2. Rozdeľte ho na jednotlivé míľniky, ktorými sú spravidla hodnotiace obdobia (napr. kvartály, pravidelné hodnotiace porady, metodické dni a pod). Zaznačte si všetky činnosti, ktoré pravidelne vykonávate a s ktorými potrebujete rátať (napr. školská zrelosť, depistáže, pravidelné kluby či stretnutia, preventívne programy, klasifikácia a pod.).
3. Rovnako zaznačte obdobia, kedy máte k dispozícii väčšiu kapacitu (napr. prázdniny, dovolenkové obdobie a pod.).



Štandardizáciou systému poradenstva a prevencie k inklúzii a úspešnosti na trhu práce

4. Zamyslíte sa nad tým, čo z vašej časovej osi viete zmenšiť, prípadne zefektívniť (predovšetkým procesne). Už to samo o sebe vydá na konkrétny cieľ, ktorý si môžete zapísať do stratégie SIR.
5. Všetky vaše plánované aktivity a akčné kroky (zo stratégie) skúste zaznačiť do vašej časovej osi. Ak cítite tlak, prípadne nepohodu, musíte vaše aktivity upraviť.

Tipy pre zjednodušenie kreslenia časovej osi:

- **Analógovo:** odporúčame „hodiť do vyhľadávania“ Google heslá ako "free timetable printable" "timeline pdf" a pod. - v časti obrázky nájdete veľa už vymyslených dokumentov, ktoré si vytlačíte a môžete použiť.
- **Digitálne:** na trhu existuje už veľa aplikácií, ktoré vám aj v bezplatnej verzii dávajú možnosť svoju časovú os vizualizovať a jednoducho zdieľať. Napr.:  
[Preceden Toqql](#)  
[Asana](#)  
[Lucidchart](#)  
[Office Timeline](#)

## GANNT DIAGRAM

Gantt diagram sa veľmi často využíva v projektovom manažmente - jeho cieľom je vizualizovať časovú následnosť krokov aj s ľuďmi, ktorí ich majú na starosti. Viete ho vytvoriť aj jednoduchou tabuľkou v Exceli, kde si konkrétne políčka vyfarbujete.

K dispozícii existuje aj veľký počet online nástrojov, kde nie je potrebné vytvárať danú tabuľku:

[TeamGantt](#)

[GanttPro](#)

[Tom's Planner](#)

[Easy Project](#)