

Spríevodca samohodnotením

V SYSTÉME PORADENSTVA A PREVENČIE

Autorka:

Mgr. Lenka Mihalicová

OBSAH

ZOZNAM SKRATIEK	3
ÚVOD	4
SAMOHODNOTENIE	6
<i>Čo je to samohodnotenie?</i>	6
<i>Aké sú ciele samohodnotenia?</i>	7
<i>Čo vám môže samohodnotenie priniesť?</i>	8
<i>Aké úskalia vás na ceste samohodnotením čakajú?</i>	10
<i>Oblasti samohodnotenia</i>	15
<i>Desatoro úspešného samohodnotenia</i>	16
<i>Proces samohodnotenia</i>	17
ZÁVER	20
ZDROJE	21



ZOZNAM SKRATIEK

CPP	- centrum poradenstva a prevencie
CVI	- centrum včasnej intervencie
IVP	- individuálny vzdelávací program
MD	- multidisciplinárny
MDT	- multidisciplinárny tím
MDS	- multidisciplinárna spolupráca
MŠVVaŠ SR	- Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky
NP Štandardy	- Národný projekt „Štandardizáciou systému poradenstva a prevencie k inklúzii a úspešnosti na trhu práce“
NP UpP	- Národný projekt Usmerňovať pre prax
OZ	- odborný zamestnanec
PaP	- poradenstvo a prevencia
PZ	- pedagogický zamestnanec
ŠCPP	- špecializované centrum poradenstva a prevencie
ŠPT	- školský podporný tím
ŠVVP	- špeciálne výchovno-vzdelávacie potreby
ÚPSVaR	- úrad práce, sociálnych vecí a rodiny
VÚDPaP	- Výskumný ústav detskej psychológie a patopsychológie
ZPP	- zariadenie poradenstva a prevencie



ÚVOD

Vážení kolegovia,

dostáva sa kvám materiál s názvom „**Sprievodca samohodnotením v systéme poradenstva a prevencie**“, ktorý vznikol s cieľom predstaviť tému samohodnotenia. Jeho cieľom je tiež podporiť motiváciu pedagogických a odborných zamestnancov v skúmaní kvality vlastnej odbornej činnosti, v kladení si otázok a získavaní spätnej väzby, v pomenúvaní vlastných silných stránok a tiež priestoru pre ďalší rozvoj. Veríme, že pri čítaní tohto dokumentu uvidíte, v čom môže byť samohodnotenie prínosom pre rozvoj vašich odborných kvalít. Ak ste sa zatiaľ so samohodnotením v praxi stretli len okrajovo, dúfame, že tento dokument vám prinesie užitočné informácie a povzbudí vás k tomu, aby sa samohodnotenie stalo bežnou súčasťou vášho uvažovania a rozvoja v odbornej role, ktorú vykonávate.

Legislatívne a koncepcné zmeny predpokladajú niektoré zmeny a doplnenia v realizácii odborných činností všetkých zapojených pedagogických a odborných zamestnancov s dôrazom na ich prepojenosť. Cieľom týchto zmien je postupné zefektívnenie poskytovania odbornej starostlivosti v celom systéme poradenstva a prevencie všetkým aktérom, ktorí ju potrebujú. Samohodnotenie môže v týchto cieľoch pomôcť a zvyšovať kvalitu poskytovaných odborných činností.

Systém poradenstva a prevencie sa vďaka týmto zmenám formuje v širších súvislostiach, pričom zdôrazňuje jeho organizačnú a obsahovú prepojenosť na podporu dieťaťa/žiaka nielen v zariadení poradenstva a prevencie, ale aj v prostredí školy a školskej triedy. Školský zákon stanovuje prepojený 5-stupňový systém podporných úrovní, od podpornej úrovne prvého stupňa, ktorý sa poskytuje všetkým deťom prostredníctvom učiteľov, odborných zamestnancov na škole a školských podporných tímov, až po piaty, vysokošpecializovaný stupeň odbornej pomoci. Každý stupeň nadväzuje na odbornú a pedagogickú prácu predchádzajúcich stupňov a prirodzene vytvára podmienky multidisciplinárnej spolupráce, inklúzie a rozvoja všetkých zainteresovaných, ktorí pracujú s deťmi/žiakmi v škole aj mimo nej.

Na tieto koncepcné zmeny nadväzuje potreba rozvoja nových alebo doteraz len okrajovo používaných kompetencií multidisciplinárnej spolupráce, inklúzie, metodickej podpory a práce so školskými podpornými tímami, pedagogickými a odbornými zamestnancami. Jednou z dôležitých kompetencií je aj potreba hodnotenia – evalvácie svojej práce prostredníctvom samohodnotenia.

Poradenstvo a podporu v oblasti evalvácie kvality môžeme chápať ako pomoc rozvoja vnútorných a vonkajších zdrojov organizácie, na základe ktorých sa vytvára možnosť pre kvalitatívny rast konkrétnej školy alebo školského zariadenia. Predpokladom pre účinnú evalváciu kvality je rozvoj niektorých odborných aj osobnostných zručností a predpokladov potrebných k samohodnoteniu - najmä motivačných vlastností, sebarefektívnych a komunikačných schopností (Štybnarová, 2014).

Sprievodca samohodnotením v systéme poradenstva a prevencie vám prináša základné informácie, vysvetlenia a odporúčania k procesu samohodnotenia. V stručnosti vás v jednotlivých častiach oboznámi s dôvodmi, prečo je proces samohodnotenia dôležitým pilierom kvality na úrovni



všetkých aktérov a celého systému poradenstva a prevencie. Ponúka jednotlivé fázy procesu samohodnotenia, venuje sa dôvodom a potrebe samohodnotenia, vysvetľuje ciele a benefity samohodnotenia. Okrem toho poukazuje aj na riziká a prekážky, s ktorými sa môžete na ceste za sebaopoznávaním stretnúť.

Dokument odporúčame všetkým pedagogickým a odborným zamestnancom, školám a školským zariadeniam, zariadeniam poradenstva a prevencie, ktoré majú záujem napredovať a zvyšovať kvalitu poskytovaných odborných činností a služieb vo výchovno-vzdelávacej a poradensko-preventívnej oblasti, a to prostredníctvom ich samohodnotenia.

Sprievodca samohodnotením v systéme poradenstva a prevencie je základným všeobecným dokumentom, ktorého cieľom je ponúknuť základný prehľad, pomôcť zorientovať sa v danej téme a motivovať sa k samohodnoteniu. Nadväzuje naň dokument **Sprievodca samohodnotením výkonov odborných činností**, ktorý vám poskytne praktické kroky pri samohodnotení vo vzťahu k výkonom odborných činností.

Skúsme teda spoločne nazrieť do témy samohodnotenia, ktoré je previazané aj na spoluprácu všetkých aktérov, ktorí sú do diania vo vašej organizácii zapojení. Poďme spoločne pomenovať, ako a ktoré procesy vo vašom zariadení, tíme alebo u jednotlivcov aktuálne fungujú a ktoré potrebujú prípadne upraviť, doplniť alebo zmeniť. Implementácia procesov nie je jednoduchá, buďte pripravení na veľmi potrebnú, niekedy aj energickú a časovo náročnú, ale vždy obohacujúcu cestu za sebaopoznávaním.

Na tejto ceste vám prajeme získanie mnohých inšpiratívnych podnetov a skúseností.



Samohodnotenie

Čo je to samohodnotenie?

Samohodnotenie môžeme chápať aj prostredníctvom príbuzných pojmov ako evalvácia, autoevalvácia, sebaevalvácia, sebahodnotenie, sebaopoznávanie a sebareflexia. Ak máme záujem o kvalitnú, hodnovernú a efektívnu spätnú väzbu, rozhodne je potrebné pristúpiť k prepojeniu sebahodnotenia jednotlivcov a sebareflexie zariadenia, aby sme vo finálnom výsledku dostali objektívne, aktuálne a prínosné celkové samohodnotenie organizácie.

Samohodnotenie, sebahodnotenie, sebareflexia, sebaevalvácia

- podstatou je uvedenie si vlastnej hodnoty organizácie a jej sociálnej pozície;
- vychádza zo spätnej väzby prostredníctvom iných ľudí, významných pre organizáciu;
- závisí od jednotlivých vzťahov medzi jednotlivcami a samotným kolektívom v organizácii;
- mení sa v závislosti od životných a pracovných skúseností, sebaopoznávanie, osobnostného rozvoja a rozvoja samotnej organizácie;
- všeobecný, systematický a pravidelný proces revízie činností organizácie a jej výsledkov (Paulička, 2002).

Výhodou samohodnotenia je možnosť pozrieť sa na fungovanie organizácie z perspektívy detí a žiakov, ich rodín, či iných dôležitých aktérov v systéme PaP.

Nezabúdajte, že v procese samohodnotenia vášho zariadenia alebo organizácie nikdy nie ste sami. Vstupuje do neho či už priamo, alebo nepriamo množstvo aktérov, subjektov. Samohodnotenie má dve základné úrovne:

Samohodnotenie na úrovni jednotlivca - individuálne samohodnotenie – realizované s využitím spätných väzieb od klienta, dieťaťa, žiaka, rodiča, pedagóga, odborného zamestnanca, vedúceho zamestnanca..., pri ktorom sú využívané rôzne nástroje zamerané na diagnostiku práce, činností a výsledkov jednotlivca. Tie smerujú k sebaopoznaniu a sebareflexii, ale aj k spätnej väzbe ohľadom poskytovaných odborných činností vášho zariadenia;

Samohodnotenie na úrovni organizácie - školy, školského zariadenia..., realizované väčšinou vedením príslušnej organizácie alebo povereným tímom zamestnancov, môže byť orientované na celkovú autoevalváciu organizácie alebo čiastkové samohodnotenie (Poláčková Vaššátková, 2014).

Vzhľadom na zmeny v legislatíve, transformačnomu procese, podporným úrovniam môžeme však hovoriť aj o mnohých ďalších úrovniach samohodnotenia, napr.:

- **Samohodnotenie na úrovni školského podporného tímu;**
- **Samohodnotenie na úrovni oddelenia centra poradenstva a prevencie;**
- **Samohodnotenie na úrovni predmetovej komisie;**
- **Samohodnotenie na úrovni zamestnancov koordinujúcich pracovné tímy;**
- **Samohodnotenie na úrovni elokovaného pracoviska.**



Pri základnom objasnení podstaty a cieľa samohodnotenia si môžete položiť nasledujúce otázky a spoločne s kolegami hľadať odpovede, ktoré vám pomôžu uvedomiť si opodstatnenosť a potrebu realizácie samohodnotenia:

- Na čo je samohodnotenie potrebné?
- Aký je účel a využitie samohodnotenia?
- Kto bude využívať výsledky samohodnotenia?
- Aké sú pozitíva a negatíva samohodnotenia?
- Aké by mohli byť nežiaduce účinky samohodnotenia?
- Aké dôležité vedľajšie zistenia pre nás vznikajú zo samohodnotenia?
- Dokážeme samohodnotenie zvládnuť?
- Aké máme v danej situácii časové možnosti?
- Bude sa zaoberať samohodnotenie niektorou zo zvolených oblastí alebo celým zariadením?
- Ak bude samohodnotenie len interné, ukáže nám komplexne, ako na tom reálne sme?
- Budú do procesu samohodnotenia prizvaní aktéri, s ktorými zariadenie spolupracuje?
- Aké výstupné údaje a výsledky očakávame?
- Koho sa bude proces samohodnotenia najviac dotýkať?
- Kedy je možné očakávať výsledky spätnej väzby?

Na niektoré otázky si v procese samohodnotenia dokážete odpovedať hneď v úvode, ďalšie odpovede bude potrebné hľadať v samotnom procese samohodnotenia. Dôležité je uvedomiť si, čo chcete a potrebujete vy. Čo vám chýba? Čo potrebuje vaše zariadenie, organizácia, aby mohla poskytovať kvalitné služby a bola tu pre tých, ktorí to najviac potrebujú?

Aké sú ciele samohodnotenia?

Hlavným cieľom samohodnotenia je získanie reálnych informácií, prehľadu a poznania organizácie, ale aj aktuálnych potrieb, silných a slabých stránok, rôznych procesov vo vašom zariadení. Konkretizácia takto definovaného cieľa nás vedie k nasledujúcim trom čiastkovým cieľom:

1. Spoznanie aktuálneho stavu.

Samohodnotenie vám prinesie kvalitatívne aj kvantitatívne vyhodnotenie aktuálneho stavu zariadenia v rôznych oblastiach (príklady). Toto vyhodnotenie je dôležitým podkladom pre strategické plánovanie.

2. Identifikácia príležitostí na rozvoj.

Spoznaním aktuálneho stavu zároveň získate prehľad o príležitostiach na zlepšenie práce organizácie: jej procesov, práce jej zamestnancov či priamo kvality poskytovaných odborných činností. Dôležitá je identifikácia objektívnych a subjektívnych príčin v problémových oblastiach. Ak dokážete objektívne posúdiť objektívne a subjektívne príčiny slabých stránok, dokážete tiež správne určiť a stanoviť podmienky na vytvorenie možností a príležitostí na rozvoj. Správnym posúdením príčin nedostatkov pri dosahovaní kvality získate dôveru všetkých aktérov pre zmenu a motivujete zamestnancov vašej organizácie.



3. Vytváranie možností pre rast.

Riadnou súčasťou plnohodnotného samohodnotenia je identifikácia a prípadný návrh možností pre prijatie zmeny, nápravy a konkrétnych krokov vedúcich k zlepšeniu daného stavu v tých oblastiach, kde boli identifikované problémy alebo došlo k úplnému zlyhaniu, alebo nenaplneniu cieľov a strategických plánov vášho zariadenia, školy, organizácie (Rosa, 2012).

Čo vám môže samohodnotenie priniesť?

Systematický a precízny proces samohodnotenia prináša tieto výhody:

1. Všeobecné prínosy samohodnotenia, ktoré vaše zariadenie zaznamená bez ohľadu na to, akými postupmi/nástrojmi budete samohodnotenie vykonávať:

- **Pochopenie a predvídanie vnútorných procesných mechanizmov**, ktoré sa odohrávajú v činnosti zariadenia. Posilňuje vnútornú potrebu dialógu, je signálom k jeho kultivácii a rozvoju medzi vedením zariadenia a jej zamestnancami v zmysle vytvárania tvorivých tímov, podieľajúcich sa na plnení stanovených cieľov rozvoja vášho zariadenia. Prispieva tiež k rozvíjaniu dialógu s klientmi, s deťmi, so žiakmi a s rodičovskou verejnosťou.
- **Poznanie svojich silných a slabých stránok** - umožňuje stanoviť konkrétne a objektívne zdôvodnené ciele, ktoré chce vaše zariadenie dosiahnuť vo svojom rozvoji. Podrobná špecifikácia nedostatkov, ale aj úspechov a pozitív prispieva k sebareflexii zariadenia ako celku, ale aj jednotlivcov. V jej dôsledku, na základe identifikácie potrieb a otvorenia sa k potrebám zamestnancov, sa dá očakávať zvýšenie ich motivácie k osobnej angažovanosti na chode „svojho“ zariadenia. Odporúčame dôslednú SWOT analýzu so zameraním na pomenovanie silných a slabých stránok vášho zariadenia, zistenie výziev a príležitostí pre váš ďalší strategický rozvoj (napr. Stratégia inštitucionálneho rozvoja – metodika a formulár stratégie SIR).
- **Pochopenie a zosúladenie aktuálnych potrieb** zariadenia smerom k žiakom, klientom, rodičom, verejnosti a ich uspokojenia v rámci poskytovaných služieb starostlivosti, výchovno-vzdelávacieho procesu. Porovnanie si kvality poskytovaných služieb s potrebami detí/žiacov, dohodnutých štandardov a možnosťami zriaďovateľa. Poznanie je aktuálnym súhrnom informácií pre všetkých aktérov, objektívne posúdenie aktuálneho kvalitatívneho stavu poskytovaných služieb, vzhľadom na možnosti organizácie a porovnanie s potrebami žiakov, klientov a ich zákonných zástupcov. Umožňuje otvorenú komunikáciu zariadenia so zriaďovateľom a ostatnými aktérmi.
- **Získanie podkladov pre diskusiu s kontrolnými orgánmi** (napr. ŠŠI, zriaďovateľ) **a ďalšími inštitúciami** (napr. miestnymi orgánmi štátnej správy a samosprávy) - vo vzťahu k vlastnému hodnoteniu možno na základe výstupov z kontrolnej činnosti daných inštitúcií hľadať v spolupráci s príslušnými orgánmi ďalšie návrhy na zlepšenie práce vášho zariadenia a k špecifikácii ďalších ciest jeho rozvoja. Rovnako možno očakávať, že vaše vlastné hodnotenie bude predstavovať zaujímavý zdroj informácií pre spolupracujúce organizácie zo sveta práce,



regionálne orgány štátnej správy a samosprávy. Z ich strany potom môžu vyplynúť inšpiratívne podnety pre stanovenie ďalších cieľov činnosti zariadenia a smerovanie jeho kvalitatívneho rozvoja (Rosa, 2012).

2. Špecifické prínosy samohodnotenia, ktoré môžete zaznamenať v prípade využitia vzájomnej spolupráce a interakcie s inými organizáciami pre zvýšenie a zabezpečenie kvality svojich služieb:

- **Benchmarking** - výsledky z procesu samohodnotenia umožnia porovnanie s inými zariadeniami a vzájomnú výmenu získaných skúseností. Aj keď nie je povinnosťou vášho zariadenia zverejňovať správy ohľadom vlastného hodnotenia, napriek tomu vaše vedenie sa môže dobrovoľne rozhodnúť o zdieľaní týchto informácií a využiť tak pridané hodnoty *benchmarkingu* (porovnávanie procesov a ukazovateľov výkonnosti s najlepšími postupmi a osvedčenými postupmi od iných zariadení a organizácií). Komunikácia s ďalšími zariadeniami, ktoré v procese vlastného hodnotenia budú postupovať zhodne alebo obdobnými krokmi, umožňuje výrazné zefektívnenie vykonávaných činností. Môžete sa tak vyvarovať postupov, ktoré by sa až v dlhšom čase prejavili ako málo účinné alebo nie celkom vhodné, a naopak získať podnety pre rozvoj takých ciest, ktoré preukazujú predpoklady pre dosiahnutie želaných zmien. Porovnaním vlastných a cudzích výstupov zo samohodnotenia zariadenie navyše získa potrebnú orientáciu v tom, ako je na tom v porovnaní s ostatnými zariadeniami podobného zamerania. Toto zistenie má nesporný vplyv aj na posilnenie motivácie k ďalšej práci. Získané informácie a diskusia o nich v neposlednom rade umožnia nachádzať optimálne spôsoby riešenia spoločných alebo podobných problémov a úloh (Seberová, 2014).
- **Motivácia** - výmena praktických skúseností z procesu samohodnotenia a poznatkov v danej oblasti vrátane problémov, ktoré je v tejto súvislosti nutné riešiť, má aj ďalší významný vplyv - pocit vzájomnej morálnej podpory a motivácie v úsilí o rozvoj a zvýšenie kvality služieb vášho zariadenia. *Ako vieme zlepšiť našu motiváciu?*

Zážitok z úspechu - pokúste sa zažiť spoločne ako organizácia malý úspech, motivácia sa dostaví sama. Najlepší úspech je však neočakávaný, preto si ho netreba vynucovať a vyžadovať. Príde sám, v tú správnu chvíľu.

Očakávaný štandard - zamyslite sa nad tým, čo od seba, ako od organizácie, očakávate a pokúste sa prehodnotiť či váš štandardný výkon nie je nad, alebo naopak pod hranicou vašich možností.

Postoj k úspechu/neúspechu - Aký postoj máte k vášmu úspechu? Glorifikujete ho alebo naopak sa ho pokúšate bagatelizovať? Kľúčové je vedieť sa za svoj výkon adekvátne pochváliť. Či už príde ocenenie zo strany rodiča, alebo aj dieťaťa/žiaka samého. Nemali by sme zabúdať aj na malé úspechy, mali by sme sa však poučiť hlavne z našich neúspechov.

Pripisovanie úspechu/neúspechu – Komu alebo čomu pripisujeme naše úspechy či neúspechy? Ideálne by ste to mali byť práve vy sami, ktorí ste zodpovední za svoje úspechy. Na druhej strane, naše neúspechy často pripisujeme externým príčinám. Napr.: „Dokázali sme, pretože sme šikovní.“ „Nepodarilo sa nám to, pretože to bolo veľmi náročné.“



Učme sa pozitívnemu a kvalitnému životu – rozvíjajte seba samých a hlavne – majte sa radi.

Pre vašu prácu je dôležité pozitívne myslenie, nezabúdajme na emocionálnu inteligenciu a rozvoj seba samého. Nízke sebahodnotenie a sebadôvera sú základným stavebným kameňom pre nedostatok motivácie (Koláčková, 2017).

- **Inštitucionálny rozvoj** - systémovou podporou pri implementácii novovytvorených výkonov odborných činností do praxe je podpora zariadení pri strategickom plánovaní ich inštitucionálneho rozvoja. Bez tejto podpory by bol celý výkon zmien výhradne na pleciach zariadení. Strategické plánovanie je previazané s procesmi samohodnotenia zariadení a poskytuje plánovanie finančného zabezpečenia ich potrieb a cieľov. Popis aktuálnej situácie nadväzuje na vaše uvažovanie a závery v procese samohodnotenia. Poskytuje sumarizáciu základných informácií o vašom zariadení a na druhej strane prináša analýzu stavu vášho zariadenia prostredníctvom zistenia vašich silných a slabých stránok. Otvorený a precízny popis aktuálnej situácie vychádzajúci zo samohodnotenia uľahčí stanovenie cieľov vášho zariadenia. Prepojte analýzu vašich silných a slabých stránok so samohodnotením vášho zariadenia a získajte návod, ako z dlhodobého hľadiska naplánovať a dosiahnuť želané zlepšenia. Zamestnancom otvára priestor spolupodieľať sa na tvorbe vízie, definovaní potrieb a plánovaní rozvoja zariadenia. Výsledný strategický dokument môže poslúžiť aj ako podklad k príprave projektov, napríklad pri zapojení sa do dopytovo orientovaných výziev.

Aké úskalia vás na ceste samohodnotením čakajú?

Pred začatím procesu samohodnotenia je potrebné mať na zreteli, že materiály a podklady, ktoré máte k dispozícii, je potrebné vnímať so všetkými ich prednosťami a aj nedostatkami. Na začiatku procesu samohodnotenia môžete mať očakávania a s nimi spojené rôzne pocity. Môžete sa cítiť napríklad nadšený, avšak postupne sa stretať s neistotou či čeliť negatívnym pocitom. Môžete sa krátko po začatí cítiť nahnevaní. Všetky vaše pocity a emócie sú úplne v poriadku. Je dôležité si uvedomiť, že majú svoju príčinu a je potrebné s nimi pracovať. Môžu byť aj odrazom prekážok, s ktorými sa stretávate, napríklad že:

- fungujete v nevhodných priestorových podmienkach,
- máte v súčasnosti nerozhodné či neaktívne, alebo naopak veľmi rozhodné a aktívne vedenie,
- disponujete rôznou úrovňou zamestnancov - miera zručností, špecializácie...,
- máte problémy s materiálno-technickým zabezpečením,
- máte až príliš rozmanité zloženie detí/žiakov/klientov,
- stretávate sa s nepochopením alebo nezaujmom rodičov, zákonných zástupcov,
- často zápasíte s nedostatkom financií.

Napriek všetkým možným úskaliam, z ktorých na mnohé nemáte a ani nemôžete mať reálny dosah, pozerajte sa aj na tieto prekážky či bariéry s odstupom. Skúste sa zamerať na to, čo vo vašej organizácii, zariadení, tíme, na pracovisku funguje, určite máte okolo seba ľudí, o ktorých sa môžete oprieť a tak využite každý pozitívny a motivujúci prvok, ktorý môže pomôcť vášmu úsiliu o zlepšenie



aktuálneho stavu. Pri samohodnotení sa stretnete s rôznymi názormi ľudí, niektorí z nich budú nadšencami samohodnotiaceho procesu a iní naopak úplne odmietnu pripustiť jeho pozitívne prínosy a svoj postoj nebudú ochotní zmeniť.

Na začiatku samohodnotenia je dôležité si uvedomiť na akej úrovni chcete a plánujete realizovať samohodnotenie. Vyberte si úroveň, ktorá bude pre vás aktuálne najužitočnejšia – individuálna, tímová úroveň alebo úroveň celej organizácie, školy, zariadenia. V nasledujúcich bodoch vám priblížime tipy a odporúčania pre prípad, že sa rozhodnete pre samohodnotenie na úrovni celej organizácie.

Prvým zásadným krokom pre úspech samohodnotenia v prípade, že ho realizujete na úrovni celej organizácie je podpora celého procesu vedením vašej organizácie a záujem vedenia zrealizovať samohodnotenie.

V nasledujúcom texte sa zameriame na to, s čím sa môžete stretnúť pri procese samohodnotenia, s čím by ste mali počítať, s akými rizikami a bariérami sa na ceste k sebaopoznávaniu vašej organizácie môžete stretnúť, čomu by ste sa mali prioritne venovať, aby ste celý proces zvládli čo najlepšie:

1. Pracujte s rezistenciou.

Považujte za celkom prirodzené, že si samohodnotenie spočiatku nezíska úplne každého, spravidla ho prijme menšia časť zamestnancov. Mnohí budú „mlčiaca väčšina“ alebo „vzdorujúcimi“, ktorých sa podarí získať postupne, hlavne vtedy, ak uvidia, že samohodnotenie prináša viditeľné výsledky. Dôležité je si v tejto súvislosti uvedomiť širšie psychologické aspekty motivácie a predovšetkým to, že ak ľudia menia svoje zažité postoje a správanie, je to vyvolané hlavne vnútornou zmenou postojov, rôznymi vnútornými motivačnými silami, ktoré sú u každého jedinca rozdielne. Ľudia nemajú radi zmeny, aj keby to mohli byť zmeny k lepšiemu. To, čo poznajú, poskytuje určitý pocit bezpečia a istoty, bez ohľadu na to, aký je súčasný stav. Vo všeobecnosti sa riadime viac emóciami ako racionálnym uvažovaním, a práve emócie nám bránia prijať nové veci, zmenu v našom osobnom aj pracovnom živote. Znižovanie rezistencie je postavené hlavne na postupnom získavaní dôvery, podpory a spolupráce zamestnancov v celom procese zmeny.

Odporúčame identifikovať zdroje rezistencie na racionálnej aj emocionálnej úrovni a pochopiť, ako prebieha proces zmeny na oboch úrovniach. Samohodnotenie by sme mali napláňovať tak, aby zahŕňalo vytvorenie povedomia o plánovanej zmene a získanie porozumenia pre nové postupy, podporu motivácie k zapojeniu do zmeny, rozširovanie vedomostí a odbornú prípravu, rozvoj zručností a odstraňovanie bariér a ukotvenie nového stavu, nového spôsobu práce.

2. Venujte pozornosť štýlu vedenia.

Pri samohodnotení na úrovni zariadenia, organizácie alebo školy je dôležité venovať pozornosť štýlu vedenia, ktorý pri procese uplatníte. Každý, kto vedie tím, pripravuje a prijíma rôzne rozhodnutia, organizuje a kontroluje ich plnenie. Pri rozhodovaní ide o to, vybrať z rôznych možností tú, ktorá predpokladá najväčšie výhody a najmenšie riziká, nevýhody. Je to činnosť, ktorá určuje a analyzuje problém, predmet riešenia, stanovuje varianty riešenia a podľa určitého kritéria určuje najvhodnejší spôsob riešenia problému či stavu. Ľudia nie sú vždy rovnako ochotní pristúpiť k samohodnoteniu, hlavne ak s ním doposiaľ nemali skúsenosť alebo doň neboli nikdy zapojení. Čas potrebný na prijatie



zmien v zavedení pravidelného samohodnotiaceho procesu nebude u všetkých rovnako dlhý. Zo skúseností vyplýva, že nevyhranené postoje k zmenám, novým procesom nie sú definitívne a sú ovplyvniteľné - špecificky zameraným vzdelávaním, osobným zážitkom a predovšetkým zistením, že sa to dá a vaše zariadenie smeruje k získaniu uznania a rešpektu vo vašej komunite. Vhodne zvolený štýl vedenia pri samohodnotení môže byť nápomocný v úspešnosti zvládnutia celého procesu.

Odporúčame v rámci vedenia a riadenia pracovníkov môžete využívať niekoľko štýlov, ktoré by ste mali vedieť prispôbiť jednak typológii pracovníkov, pracovnej úlohe, situáciám a iným premenným, ktoré sú spojené s procesom samohodnotenia.

ŠTÝLY VEDENIA

Tak, ako existuje rozdelenie ľudí podľa osobnostných typov, tak vieme rozdeliť aj vedúcich zamestnancov, riaditeľov, vedúcich tímov a pracovných skupín podľa toho, ako vedú ľudí. Prečo je vlastne dobré poznať štýly vedenia? Keďže zamestnanci sú rôzni, vyžadujú sa aj rôzne prístupy v riadení. Vedenie ľudí pomáha nasmerovať ich k cieľom a k lepším výkonom. Pod pojmom štýl vedenia sa chápe spôsob vykonávania riadiacej pozície vo vzťahu k zamestnancom. Štýl vedenia predstavuje spôsob správania sa manažéra, ktorý využíva a uplatňuje svoje právomoci pri vedení ľudských zdrojov. Rozoznávame niekoľko rôznych rozdelení štýlov vedenia – klasický, podľa Rensisa Likerta, štýl vedenia na základe manažérskej mriežky. Predstavíme vám štýly vedenia podľa Likerta (Šuhajdová, 2020, 2. časť):

Autokratický štýl (direktívny)

- Rozhodnutia bez podnetov spolupracovníkov
- Presný opis toho, čo a ako urobiť
- Dôkladné dozeranie na výkon
- Žiadna spätná väzba
- Motivácia založená na hrozbách

Konzultatívny štýl (argumentačný)

- Špecifické inštrukcie čo, kde, kedy
- Dozeranie na plnenie fáz
- Podpora
- Intenzívna spätná väzba
- Pri rozhodovaní – zohľadnenie myšlienok pracovníkov
- Princíp odmien

Participatívny štýl (demokratický)

- Všeobecné pokyny
- Málo času venovaného dozeraniu na výkon
- Spôsob vykonania je na pracovníkoch
- Zameranie sa na konečný výsledok
- Rozhodnutia spolu s pracovníkmi alebo ponechávanie rozhodnutí na nich (s jeho súhlasom)
- Pracovník si riadi prácu sám
- Poskytnutie povzbudenia a podpory



Liberálny štýl (voľný)

- Odpovedá na otázky
- Usmerňuje len málo alebo vôbec
- Nedohliada na výkon
- Pracovníci sú vysoko motivovaní, nepotrebujú podporu
- Zodpovednosť (hľadanie a realizácia práce) je prenesená na pracovníkov

Prístup zamestnanca k celému procesu samohodnotenia môže ovplyvniť samotný manažér svojím štýlom vedenia či riadenia. Úlohou vedúceho tímu, pracovnej skupiny je nájsť potenciál pracovníkov k danému zadaniu a naďalej ho rozvíjať. Štýl vedenia by ste mali prispôbiť nielen podľa toho, aký typ je váš zamestnanec, kolega, ale aj podľa jeho predpokladov. V tejto súvislosti rozoznávame štyri štádiá rozvoja, a to:

1. **štádium – nevie (málo vie), ale veľmi chce = nadšený začiatočník** – ide o nového kolegu, prípadne zamestnanca, ktorému bola delegovaná úloha, s plnením ktorej nemá skúsenosti.
2. **štádium – už trochu vie, ale nechce = sklamaný začiatočník** – štádium nováčikovského nadšenia pominulo a zamestnanec zisťuje, že nová pracovná pozícia alebo úloha nie je taká zaujímavá alebo jednoduchá, ako si na začiatku myslel.
3. **štádium – veľmi dobre vie a nechce = pochybujúci zamestnanec** – s podporou manažéra (vedúceho tímu) prekonal štádium sklamaní, má dostatok znalostí a schopností na vykonávanie svojej úlohy, ale nie je dostatočne presvedčený o tom, že daná pracovná pozícia alebo zadaná úloha sú pre neho to pravé a či to zvládne.
4. **štádium – pracovník veľmi dobre vie a chce = zrelý zamestnanec** – vyznačuje sa dostatočnou sebadôverou, motiváciou, pozná svoje silné aj slabé stránky, je schopný samostatne pracovať, ale aj pozitívne ovplyvniť svojich spolupracovníkov. (Šuhajdová, 2020, 1. časť)

3. Vnášajte rovnováhu a kontrolujte prehnané nadšenie.

Podobné dôsledky ako rezistencia má pre samohodnotenie aj príliš veľké nadšenie a viditeľné rozdiely v prístupe, reakciách a postojoch zapojených zamestnancov v zariadení. Preceňovať vlastné schopnosti, sily a uponáhľať pri samohodnotení niektoré kroky je kontraproduktívne. Ľudia, ktorí sa zúčastňujú na samohodnotení, by mali venovali dostatok času sebareflexii, riadenej diskusii a facilitácii. Otvorenosť, úprimnosť a multidisciplinarita sú kľúčovými faktormi pre úspešné samohodnotenie, ako aj vhodne zvolené nástroje, oblasti, indikátory a personálna matica. Udržiavať rovnováhu tak, aby nebolo všetko na pleciah tých najaktívnejších, ktorí by mohli byť výrazne preťažení a ľahko by mohli podľahnúť syndrómu vyhorenia a frustrácii. Hľadajte spôsoby, ako zapájať do procesu samohodnotenia aj ostatných členov tímu a kolegov, ktorí pôsobia pasívne, ich názory a pohľady sú pre úspech samohodnotenia veľmi dôležité.

Odporúčame zdefinovať si priority, vytvoriť harmonogram, nastaviť si hranice a mieru pracovného zaťaženia, efektívne komunikovať, udržiavať primeraný záujem o daný proces, spravodlivo rozdeľovať úlohy, nájsť si čas aj na relax a získanie novej energie, situáciu priebežne vyhodnocovať a na základe toho v danej chvíli prijať potrebné opatrenia.



4. Pracujte s emóciami a vhodnou atmosférou v tíme.

Možno predpokladať, že pri samohodnotení bude kolísať množstvo elánu, energie, optimizmu a ochoty k zmenám nielen u vedenia zariadenia, ale aj u zamestnancov. V priebehu realizácie sa môže striedať obdobie nadšeného plánovania s obdobím uspokojenia z dosiahnutého. V týchto situáciách by malo vedenie zariadenia iniciovať a povzbudzovať ochotu svojich zamestnancov k objektívnemu posúdeniu dosiahnutých výsledkov a k hľadaniu ďalších ciest k ich zlepšovaniu. Dôležité je tiež brať do úvahy a pomenovať procesy skupinovej dynamiky.

Odporúčame vytvárať pozitívnu klímu pomocou dôvery v seba navzájom a vo vedenie, v organizáciu, ktorej ste súčasťou, ale tiež pocit bezpečia a stability, všeobecný optimizmus a ochotu vyrovnáť sa s rôznymi prekážkami. Zdôrazňujeme potrebu vzájomného rešpektu, tolerancie, empatie a porozumenia.

5. Dbajte na ocenenie.

Vzhľadom na to, že proces samohodnotenia je náročný, nemá zmysel ho uponáhľať. Odporúčame oceniť prácu každého, kto sa na samohodnotení podieľa, zhodnotiť každý posun na ceste k zvýšeniu kvality vo vašom zariadení, ktorý sa spoločne podarí dosiahnuť. Pre úspešnosť samohodnotenia sú dôležití všetci členovia vášho tímu bez ohľadu na ich pracovnú náplň či mieru pracovnej zodpovednosti. Aby sa všetci kolegovia cítili ocenení a užitoční, je potrebné vytvárať a podporovať prostredie, v ktorom je práci každého jednotlivca prisudzovaná dôležitosť.

Odporúčame v maximálnej miere zapájať zamestnancov na všetkých úrovniach do plánovania, rozhodovania a riešenia problémov, vyzdvihnúť prínos každého pracovníka pre napĺňanie vášho spoločného cieľa, požiadať o pripomienky a návrhy každého člena tímu, všímať si správanie medzi členmi tímu navzájom, poskytovať spätnú väzbu, posilňovať a oceňovať dosahovanie cieľov.

6. Podporujte vzdelávanie v zručnostiach a predpokladoch pre evalváciu.

Otvorenosť k vlastnému učeniu je kľúčová. Predstavuje základnú podmienku pre vlastné zmeny, ale je aj potenciálom pre odstraňovanie bariér rozvoja vášho zariadenia. Zamestnanci zariadenia by mali byť modelovým príkladom pre svojich klientov, deti/žiakov a ich rodičov - mali by byť tými, ktorí sa sami stále učia, vzdelávajú. Musíme mať na zreteli, že evalvačné nástroje sú náročné na porozumenie a určite neoslovia všetkých rovnako intenzívne a nie všetci s rovnakou úrovňou okamžite začnú vnášať osvojené vedomosti a zručnosti do procesu fungovania vášho zariadenia.

Odporúčame popísať rolu koordinátora autoevalvácie a zveriť ju konkrétnej osobe, ktorá bude zodpovedná za usmerňovanie a nastavenie celého procesu samohodnotenia. Môže a nemusí to byť vedúci odborný alebo pedagogický zamestnanec. Súčasťou role koordinátora bude osvojiť si kompetencie potrebné k zvládnutiu používania autoevalvačných, samohodnotiacich nástrojov a zdieľať tieto zručnosti so svojimi kolegami.

7. Využite možnosť pre rozvoj a kvalitu.

Jedným z najväčších rizík samohodnotenia je formálny prístup a strohé administratívne vytvorenie samohodnotiacej správy bez pomenovania aktuálneho stavu vášho zariadenia. Ak sa zariadenie chce skutočne rozvíjať a napredovať, nezaobíde sa bez skúmania seba samého a nebude mu zrejme stačiť iba formálna rovina či rýchle vyplnenie formulára. Pravidelné a systematické samohodnotenie,



dobre nastavený proces, jasne naformulované ciele a objektívne uchopenie výstupov samohodnotenia, vytvára priestor na rozvoj celej vašej organizácie, na dôsledné strategické plánovanie a budovanie značky kvality vášho zariadenia.

Odporúčame dodržiavať nasledujúce zásady, ktoré vám nedovolia skĺznuť do roviny formálnosti – pomenujte vždy presnú oblasť samohodnotenia a konkrétne správanie, činnosť alebo problém, ktorým sa zaoberáte. Snažte sa ubrániť zovšeobecňovaniu a používaniu slov ako „vždy, nikdy, stále, každý, už zasa...“ Budte pokojní a konštruktívni, pri komunikácii nepoužívajte „ale“ a nahradte ho spojkou „a“, aby došlo k uvedomeniu a zapamätaniu si toho najdôležitejšieho a podstatného, ktoré nebude považované za formálne a naopak bude pre vaše zariadenie prínosné.

Ak sa vášmu zariadeniu podarí zvládnuť rôzne prekážky a riziká, ktoré vás na ceste získania dôslednej spätnej väzby čakajú, môžeme predpokladať, že samohodnotenie nebude len formalitou, ale aj výborným prostriedkom k vášmu zlepšovaniu a k posúvaniu sa k stále vyššej kvalite poskytovaných služieb vo vašom zariadení (Michek, 2006).

Skúste spoločne s vašimi kolegami:

"Nehľadať dôvody, prečo to nejde, ale hľadať cesty a možnosti, ako to pôjde!"

Oblasti samohodnotenia

Samohodnotenie môže byť realizované v rôznych oblastiach a témach, ktoré považuje vaša organizácia, zariadenie alebo tím za dôležité a prínosné. Väčšinou si zariadenia poradenstva a prevencie nastavujú evalvačné procesy v rámci internej autoevalvácie v oblasti riadenia a pracovnej klímy zariadenia, rozvoja zamestnancov a ich kľúčových kompetencií, spolupráce s komunitou. Zaoberajú sa hľadaním a zisťovaním, ako čo najlepšie nastaviť kvalitu služieb vo svojich zariadeniach.

Samohodnotenie odporúčame postupne zamerať na nasledovné oblasti:

- Štandardy – výkonové a obsahové štandardy odborných činností
- Inklúzia
- Multidisciplinárny prístup
- Školské podporné tímy
- Strategický rozvoj inštitúcie
- Riadenie kvality v organizácii
- Interná komunikácia
- Rozvoj zamestnancov
- Externá komunikácia
- Efektívna evalvácia



Desatoro úspešného samohodnotenia

1. **Oboznámiť** sa dôkladne s podstatou a nástrojmi používanými pri samohodnotení v prvom rade zo strany vedenia vášho zariadenia, organizácie, školy a následne **informovať** všetkých ostatných zamestnancov, kolegov.
2. **Zostaviť** samohodnotiaci tím na základe dobrovoľnosti, osobnej angažovanosti a zodpovedného prístupu s prihliadnutím k osobným vlastnostiam a odborným schopnostiam jednotlivých členov samohodnotiaceho tímu.
3. **Poveriť** vedením samohodnotiaceho tímu je vhodné „kvalitára - koordinátora“ – osobu, ktorá vie organizovať prácu, kontrolovať jej rozdelenie a priebeh. Určený vedúci tímu by mal zároveň **zapájať** ostatných členov tímu do procesu, **využívať** nové príležitosti, **analyzovať** problémy, **vyberať** to najpodstatnejšie a **určovať** ďalší vývoj. Dôležité je, aby mal vo vašom zariadení prirodzenú autoritu a bol pre ostatných vhodným motivátorom.
4. **Zabezpečiť**, aby sa samohodnotiaci tím oboznámil so všetkými potrebnými materiálmi, podkladmi a dostupnými nástrojmi a mal možnosť o nich **diskutovať**.
5. **Motivovať** pozitívne tvorcov samohodnotiacej správy. Jej tvorbu odporúčame zaradiť medzi kritériá pre hodnotenie zamestnancov (vrátane stanovenia kritérií pre odmeňovanie – napr. kvalita analýzy, návrhy reálnych opatrení na zlepšenie a pod.).
6. **Vymedziť a vytvoriť** časový priestor a podmienky na diskusie samohodnotiaceho tímu pri uskutočňovaní samohodnotenia vášho zariadenia, napr. vytvorením harmonogramu.
7. **Pripraviť** sa na krízy, nehody, hádky a nedorozumenia, ale tiež, a to predovšetkým, **veriť** v úspech kvalitného a objektívneho samohodnotenia.
8. **Deklarovať** nezávislosť samohodnotiaceho tímu zo strany vedenia vášho zariadenia, organizácie, školy a **ubezpečiť** členov tímu, že odhalenie nedostatkov alebo negatív v práci zariadenia nebude mať pre realizátorov samohodnotiacej správy a výsledkov samohodnotenia žiadne sankcie.
9. **Vytvoriť** podmienky pre dialóg samohodnotiaceho tímu, ktorý bude vedený v otvorenej, priateľskej a bezpečnej atmosfére, v ktorej budú rozdielne názory akceptované a práca kolegov rešpektovaná, prevládať bude snaha o vzájomné porozumenie a toleranciu.
10. **Umožniť** všetkým v prostredí vášho zariadenia, organizácie, školy **vyjadriť** vlastné, aj kritické názory, pripomienky, **získavať** a **hľadať** odpovede na otázky, **podporovať** kritické myslenie, argumentáciu a konštruktívnu kritiku (Michek, 2006).



Proces samohodnotenia

Samohodnotenie je podstatným prvkom poznania vášho zariadenia, organizácie, tímu a teda aj plánu jeho rozvoja. Nezávisle na tom, aké rozsiahle bude, akou témou sa budete zaoberať, aké oblasti budete hodnotiť, rozlišujte **6 krokov samohodnotenia**, ktoré vnímame ako kľúčové činnosti procesu samohodnotenia (Rosa, 2012):

1. Výber oblastí, tém hodnotenia a stanovenie cieľov samohodnotenia.
2. Nastavenie hodnotiacich kritérií a indikátorov kvality.
3. Naplánovanie postupu v oblasti monitorovania, analýzy a hodnotenia údajov.
4. Zbieranie a spracovanie údajov.
5. Analýza a hodnotenie údajov.
6. Navrhnutie opatrení vyplývajúcich zo správy o samohodnotení a plánovanie ďalších krokov.

Proces samohodnotenia zariadení sa dá rozčleniť do **5 fáz – motivačnej, prípravnej, realizačnej, vyhodnocovacej a korekčnej – fázy ďalších krokov**, v rámci ktorých sa zrealizujú uvedené kľúčové oblasti/kroky. Každá fáza má špecifický účel, osobitosti v realizácii a svoj význam vo vzťahu k nasledujúcej fáze.

1. **Motivácia** - vzniká v okamihu uvedomenia si potreby samohodnotenia. Často je ovplyvnená výsledkami externej spätnej väzby - inšpekčná správa, reakcia na hodnotenie zriaďovateľa, reflexia rodičov, zamestnancov zariadenia. Iniciátorom samohodnotenia by malo byť vedenie zariadenia, ktoré buduje sieť pracovných kontaktov a vzťahov, získava spojencov a sympatizantov pre samohodnotenie svojho zariadenia. Nesnažte sa hneď získať a mať namotivovaných všetkých aktérov samohodnotenia alebo si nakloniť zásadných odporcov. Odporcovia akýchkoľvek nových metód či zmien budú vždy. Dobré je ale počúvať ľudí, ktorí majú námietky či nesúhlasia, lebo aj ich názor môže mať racionálne dôvody. Pripustenie odlišného názoru vám pomôže ukázať realitu, váš zámer z iného uhla pohľadu. Konštruktívna kritika môže byť pre vaše zariadenie veľkým prínosom. Z hľadiska motivácie, ako aj úspešnosti celého procesu samohodnotenia je dôležité pre jednotlivcov zapojených do procesu, aby si mohli zvoliť oblasť evalvácie, o ktorú majú záujem samotní zamestnanci či aktéri. Nepodceňujte motivačnú fázu, pretože vzniká riziko vnímania evalvácie a samohodnotenia ako povinnosti, zbytočnosti, práce navyše či ohrozenia. Ak ho budete realizovať v prostredí strachu a pocitu ohrozenia, stane sa len formálnym aktom a nenaplní sa potenciál zmeny.

Platí zásada: **Majte trpezlivosť a dajte dostatok času ostatným na prijatie nových myšlienok.**

Zmena sprevádzaná novými myšlienkami potrebuje čas nielen na ich prijatie, ale aj utriedenie, vyhodnotenie a postupnú prácu s nimi na základe relevancie. Neobávajte sa, ak niektorí túto zmenu neprijmú, nie je možné prijať vždy všetky myšlienky všetkými, pretože sa môžu objaviť aj úplne protichodné. Dôležité je však rozhodnúť, ako sa získané myšlienky uplatnia a za to musí niekto prevziať zodpovednosť.

2. **Príprava** – v procese samohodnotenia je charakteristická premýšľaním nad plánom, cestou a možnosťami zariadenia, nad hľadaním spôsobov a alternatív, ako sa dajú veci robiť, zahŕňa aj uvažovanie o spôsobe, zámeroch a cieľoch samohodnotenia. Pre túto fázu je typická myšlienková



nejasnosť, tápanie, hľadanie, diskusia a dohadovanie, zháňanie informácií, prípadne aj externých konzultantov, spolupracovníkov a poradcov. Stanovujú sa podmienky a pravidlá samohodnotenia, pomenúvajú sa riziká a hľadajú sa možnosti ich eliminácie konkretizuje sa celý proces, časové rozvrhnutie, personálne a materiálne zdroje.

Príprava je základným pilierom celého samohodnotenia. Odporúčame nezabudnúť na:

- **personálne zabezpečenie** – vložte energiu do vytvorenia tímu pre samohodnotenie. Úspech závisí od systematického, vopred naplánovaného zapojenia čo najväčšieho počtu zamestnancov a aktérov prepojených na zariadenie. Ľudské zdroje sú najdôležitejšou súčasťou celého procesu, bez ktorých by sa samohodnotenie nedalo realizovať, záleží na vhodnom zostavení daného tímu. Zloženie samohodnotiaceho tímu výrazne ovplyvňuje validitu výsledkov samohodnotenia a práve preto starostlivo zvážte výber a celkové zloženie vášho tímu.

Zamestnanci môžu pri samohodnotení pracovať rôznymi formami, napr.:

a) tímová spolupráca - v rámci stretnutia školského alebo odborného tímu, porád, tematických stretnutí, stretnutia multidisciplinárneho tímu, rodičov detí a klientov, videokonferencií. V tíme by mal byť zvolený niekto, kto bude moderovať diskusiu nad porozumením témy, oblasti alebo štandardu, popisom praxe, hodnotením, plánom jednotlivých krokov a pod. Výstupom stretnutia môže byť vyplnená tabuľka samohodnotenia, ale predovšetkým porozumenie vlastnej praxi vo vzťahu k procesu a náčrt ďalšieho smerovania.

b) individuálna príprava - nie vždy je celé zariadenie motivované k práci na samohodnotení, nie vždy je každý pracovník naklonený práci v skupinách. Je možné sa na jednotlivú tému, oblasť alebo štandard pozerať zo svojej vlastnej pozície a uplatňovať svoj pohľad, priniesť závery koordinátorovi samohodnotiaceho tímu, vedeniu, alebo na spoločnú pracovnú poradu (Pacnerová, 2015).

- **časové ohraňenie** - časové plánovanie samohodnotenia je výber a použitie najvhodnejších metód na vytvorenie sledu jednotlivých činností v čase tak, aby sa dosiahli nastavené ciele procesu. Výsledkom je časový plán, harmonogram a určenie termínov:

a) vytvorenie harmonogramu celého samohodnotiaceho procesu

b) nastavenie štruktúrovania práce a času

c) stanovenie presných termínov stretnutí

- **príprava podkladov a zdrojov pre hodnotenie** - rôzne metódy a formy zberu dát prostredníctvom dostupných materiálov, podkladov, dokumentov, elektronických zdrojov:

a) základná dokumentácia

- interná, napr. koncoročná správa zariadenia

- externá, napr. vychádzajúca z požiadaviek štandardov odborných činností

b) analýza a triedenie vhodných podkladov a zdrojov

c) dotazníky, ankety, tabuľky, grafy, myšlienkové mapy

d) záznam z rozhovorov, pracovných stretnutí, konzultácií, pozorovania

e) hodnotiace indikátory, kritériá, oblasti, témy, atď.



3. **Realizácia** - kvalitné a systematické zvládnutie tejto fázy je dôležitým predpokladom pre úspešné zvládnutie celého procesu samohodnotenia. Konkretizujú sa doterajšie poznatky a uskutočňujú sa postupy podľa podmienok zariadenia, ktoré sa priebežne aktualizujú a revidujú, dokončený je výber a spôsob merania, prebieha zber potrebných údajov.
4. **Vyhodnotenie** - získané dáta a informácie sa vyhodnocujú, interpretujú, vytvárajú sa záznamy a triedia sa podklady pre záverečnú správu. V tejto fáze sa identifikujú priority budúceho vývoja, ktoré budú súčasťou správy. Konkrétnym záverečným výstupom je samohodnotiaci správa doplnená potrebnými prílohami.
5. **Korekcia/dalšie kroky/priestor pre rast** - završuje celý proces. Realizujú sa prijaté opatrenia, dochádza k inováciám a korekciám doterajšej práce vášho zariadenia - prehodnotenie cieľov, obsahu poskytovaných služieb, metód a foriem vašej činnosti, organizačnej štruktúry zariadenia. Vyhodnocujú sa dopady, vytvára sa priestor na prípravu nového cyklu samohodnotiaceho procesu, na prípravu ďalších krokov na ceste k posunutiu vášho zariadenia pri skvalitnení služieb, progresívnejšiemu rastu a rozvoju vašej organizácie (Šnídlová, 2014).

Pri plánovaní samohodnotenia vo vašom zariadení alebo tíme sa oprite o popis jednotlivých fáz ako o základný rámec - najdôležitejší vstup pre realizáciu jednotlivých fáz je váš konkrétny kontext, predmet samohodnotenia, zameranie a realie vášho zariadenia alebo tímu. Všetky naše odporúčania majú pre vás slúžiť ako pomôcka, ktorá vám môže uľahčiť štart do vlastného procesu sebahodnotenia, sebareflexie a aj celkovej autoevalvácie v rôznych oblastiach hodnotenia kvality služieb a činností vášho zariadenia, organizácie, tímu.

Na základe zistenia a vyhodnotenia stavu v oblastiach samohodnotenia vaše zariadenie môže rozpracovať ďalšiu stratégiu svojho rozvoja - určenie intervencií pre zlepšenie zisteného stavu - pre zavádzanie zmien, inovácií a návrhov pre dosiahnutie vyššej kvality služieb vášho zariadenia.

Úspešné samohodnotenie na úrovni organizácie znamená napríklad:

- že ste sa zaoberali silnými stránkami a nedostatkami v relevantných oblastiach, ktoré boli predmetom samohodnotenia,
- že ste pomenovali nedostatky a potreby, ktoré sa k nim viažu,
- že cítite posun v tom, ako ste "novo" informovaní o aktuálnom stave samohodnotených oblastí,
- že ste na zistenia nadviazali reflexiou a nastavením konkrétnych ďalších krokov.

Položme si spoločne na záver ešte niekoľko otázok:

„Čo môžeme spraviť preto, aby sme boli lepší a naše služby boli kvalitnejšie?“

„Akou cestou sa máme v súčasnosti vydať, aby sme náš potenciál znásobili, aby sme sa čo najviac priblížili k vízii nášho zariadenia a naplnili jeho poslanie?“

„Čo vieme o nasmerovaní nášho ďalšieho úsilia a aké kroky nám pomôžu to urobiť správne?“



ZÁVER

Veríme, že **Sprievodca samohodnotením** vám bude nápomocný pri realizácii samohodnotenia vo vašom zariadení a tiež v prípade, že sa rozhodnete pre autoevalváciu na individuálnej alebo tímovej úrovni. V závere považujeme za dôležité upozorniť na:

1. kľúčové faktory, ktoré uľahčujú a posilňujú predpoklad na užitočný výstup zo samohodnotenia:

- a) *Otvorenosť* - schopnosť prijať konštruktívnu kritiku, ako príležitosť na neustály rozvoj
- b) *Úprimnosť* - pravdivé popísanie reality, bez zapájania subjektívneho hodnotenia, ktoré môže viesť ku skreslenému popísaniu situácie
- c) *Participatívnosť* - zapojenie všetkých, ktorých sa jednotlivé oblasti samohodnotenia dotýkajú.

2. znaky kvalitného samohodnotenia:

- a) je systematické, t.j. explicitne vymedzuje oblasť, tému a štruktúru,
- b) je uskutočňované správne metodicky a pravidelne,
- c) vyhodnocovanie sa vzťahuje k vopred stanoveným kritériám kvality,
- d) je použiteľné pre ďalšie rozhodovanie a plánovanie,
- e) procesy samohodnotenia sú zdieľané, t.j. na tvorbe cieľov, kritérií, indikátorov i procesov zberu dát sú zapojení zamestnanci a všetci aktéri,
- f) uskutočňované v dobrej, neohrozujúcej a bezpečnej klíme.

3. etické zásady samohodnotenia:

- a) všetci zainteresovaní do hodnotenia by sa mali zapájať kooperatívne, partnersky, s rešpektom a vzájomnou úctou, transparentne,
- b) všetci zainteresovaní by mali vystupovať vecne, odborne a profesionálne,
- c) prístup k procesu samohodnotenia by mal byť charakterizovaný profesionálnym využívaním zdrojov a snahou byť nápomocný zhromažďovať zdroje a potrebné podklady pre zariadenie,
- d) v súvislosti so samohodnotením a poskytovaním rozhovoru, informácií, vyplňaním dotazníka, osoby by mali byť vždy informované o etických pravidlách vedenia rozhovoru a o pravidlách zaobchádzania s výsledkami rozhovorov v súlade s ochranou osobných údajov (GDPR),
- e) cieľom samohodnotenia je získať, pomenovať a uchopiť užitočné informácie pre rozvoj kvality zariadenia.

Celý proces samohodnotenia je vo vašich rukách. Materiály od VÚDPaP v oblasti samohodnotenia sú tvorené s cieľom zjednodušiť vám cestu za lepším poznaním vašej organizácie, prípadne vás inšpirovať pri rozhodovaní sa a plánovaní, ktorým smerom je vhodné sa vo vašej organizácii vybrať.

„Dávať účinnú spätnú väzbu je umenie.

Konštruktívne prijímať spätnú väzbu je ešte väčšie.

Dávanie a prijímanie spätnej väzby sú ako spojené nádoby.

Keď zmaximalizujeme úsilie podať spätnú väzbu konštruktívne,

zmaximalizujeme pravdepodobnosť, že bude spätná väzba naozaj prijatá a braná do úvahy.“

Simona Socratous (Paulova-Štefánková, 2019)



ZDROJE a odporúčané publikácie

- BABIAKOVÁ, S. 2013. Autoevalvácia školy a učiteľa. Banská Bystrica: Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela – Belianum, Pedagogická fakulta, ISBN 978-80-557-0569-9.
- HANDZELOVÁ, J. 2009. Autoevalvácia – vnútorná črta efektívnych škôl. In: Pedagogické rozhľady 2/2009. ISSN 1335-0404.
- HORVÁTHOVÁ, K. 2010. Kontrola a hodnotenie v školskom manažmente. Bratislava: Iura Edition, ISBN 978-80-8079-329-7.
- JUŠČÁKOVÁ, Z. a kol. 2013. Indikátory kvality vzdelávania. Bratislava: Národný ústav certifikovaných meraní vzdelávania, ISBN 978-80-89638-16-1.
- KLIMOVSKÝ, D. 2018. Metodika priebežnej dokumentácie a hodnotenia participatívnych procesov. In: Sebahodnotenie a monitoring pilotných projektov. Bratislava: Úrad splnomocnenca vlády SR pre rozvoj občianskej spoločnosti.
- KOLÁČKOVÁ J. 2017. Motivácia k učeniu sa žiakov primárneho vzdelávania. In: Naša škola (3-4) 2017/18. Pedagogická fakulta Univerzity Komenského v Bratislave.
- MICHEK, S. a kol. 2006. Příručka pro sebehodnocení poskytovatelů odborného vzdělávání. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání.
- NÉMETH, A. 2017. Model EFQM a samohodnotenie. Bratislava: Informačný seminár. Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR.
- Odborná metodika. 2020. Získavanie spätnej väzby od zainteresovaných strán. CAF Centrum: Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR.
- PACNEROVÁ, H. 2015. Rozvíjime kvalitu péče o děti. Sešit pro auto-evaluaci pro pracovníky zařízení k internímu a dobrovolnému použití. Metodická pomůcka pro práci se standardy kvality péče o děti v zařízeních pro výkon ústavní a ochranné výchovy a preventivně výchovné péče. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků.
- PAULOVÁ, I. 2017. Metóda CAF a samohodnotenie. Bratislava: Informačný seminár. Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR.
- PAULOVÁ, I. – ŠTEFÁNKOVÁ J., 2019. Spätná väzba – dôležitá súčasť proaktívnej organizácie verejnej správy. Bratislava: Národný projekt „Zavádzanie a podpora manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy“, 21 s.
- POLÁCHOVÁ VAŠŤATKOVÁ, J. a kol. 2014. Autoevaluace v praxi českých škol. Materiál vytvorený v rámci projektu Cesta ke kvalitě. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků.



- REPKOVÁ, K. 2015. Implementácia podmienok kvality do praxe poskytovateľov sociálnych služieb. Bratislava: Inštitút pre výskum práce a rodiny, 181 s.
- REPKOVÁ, K. 2016. Hodnotenie podmienok kvality poskytovaných sociálnych služieb. Bratislava: Inštitút pre výskum práce a rodiny, 146 s.
- ROSA, V. a kol. 2012. Manuál sebahodnotenia. Model sebahodnotenia. Výstup NP Externé hodnotenie kvality školy podporujúce sebahodnotiace procesy a rozvoj školy. Bratislava: Štátna školská inšpekcia, ISBN 978-80- 971114-0-3.
- ROVNANOVÁ, L. 2019. Vedenie ľudí – základ personálneho manažmentu. Učebný text. Banská Bystrica: Pedagogická fakulta UMB v Banskej Bystrici, Katedra pedagogiky.
- RYCHNAVSKÁ, M. - ŠNÍDLOVÁ, M. 2011. Autoevalvácia školy. In: Poradca riaditeľa školy. Bratislava: Dr. Jozef Raabe Slovensko, ISBN 978-80-89182-36-7.
- SEBEROVÁ, A. - MALČÍK, M. 2010. Autoevalvácia školy od teórie k praxi a výskumu. Ostrava: UNIVERSITAS, vydavateľstvo Ostravskej univerzity, ISBN 978-80-7368-759-5.
- SEBEROVÁ, A. 2013. Evaluace školy. Podpora terciárního vzdělávání studentů se specifickými vzdělávacími potřebami na Ostravské univerzitě v Ostravě. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, ISBN 978-80-7464-371-2.
- SEDLÁK, M. 2012. Základy manažmentu. Bratislava: Vysoká škola ekonómie a manažmentu verejnej správy, Vydavateľstvo Iura Edition, 329 s. ISBN 978-80-8078-455-3.
- ŠNÍDLOVÁ, M. 2014. Úvod do autoevalvácie školy I. Podporný učebný materiál pre Funkčné inovačné vzdelávanie. Žilina: Metodicko-pedagogické centrum RP Žilina.
- ŠPAČEK, M. 2005. K čemu a jak využít benchmarking. In: Moderní řízení, č. 4, str. 51-54, ISSN 0026-8720.
- ŠTYBNAROVÁ, J. a kol. 2014. Poradenství v oblasti autoevaluace. Materiál vytvorený v rámci projektu Cesta ke kvalitě. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, ISBN: 978-80-86856-87-2.
- ŠUHAJDOVÁ, I. 2020. Úvod do sociálneho manažmentu – 2. časť. Trnava: Pedagogická fakulta Trnavskej univerzity v Trnave, 78 s. ISBN 978-80-568-0257-1
- ŠUHAJDOVÁ, I. 2020. Úvod do sociálneho manažmentu – 1. časť. Trnava: Pedagogická fakulta Trnavskej univerzity v Trnave, 79 s. ISBN 978-80-568-0256-4
- VALENT, M. – SIHELSKÝ, B. 2014. Inovácie v sebahodnotení školy. Bratislava: Metodicko-pedagogické centrum v Bratislave, 57 s., ISBN 978-80-565-0036-1



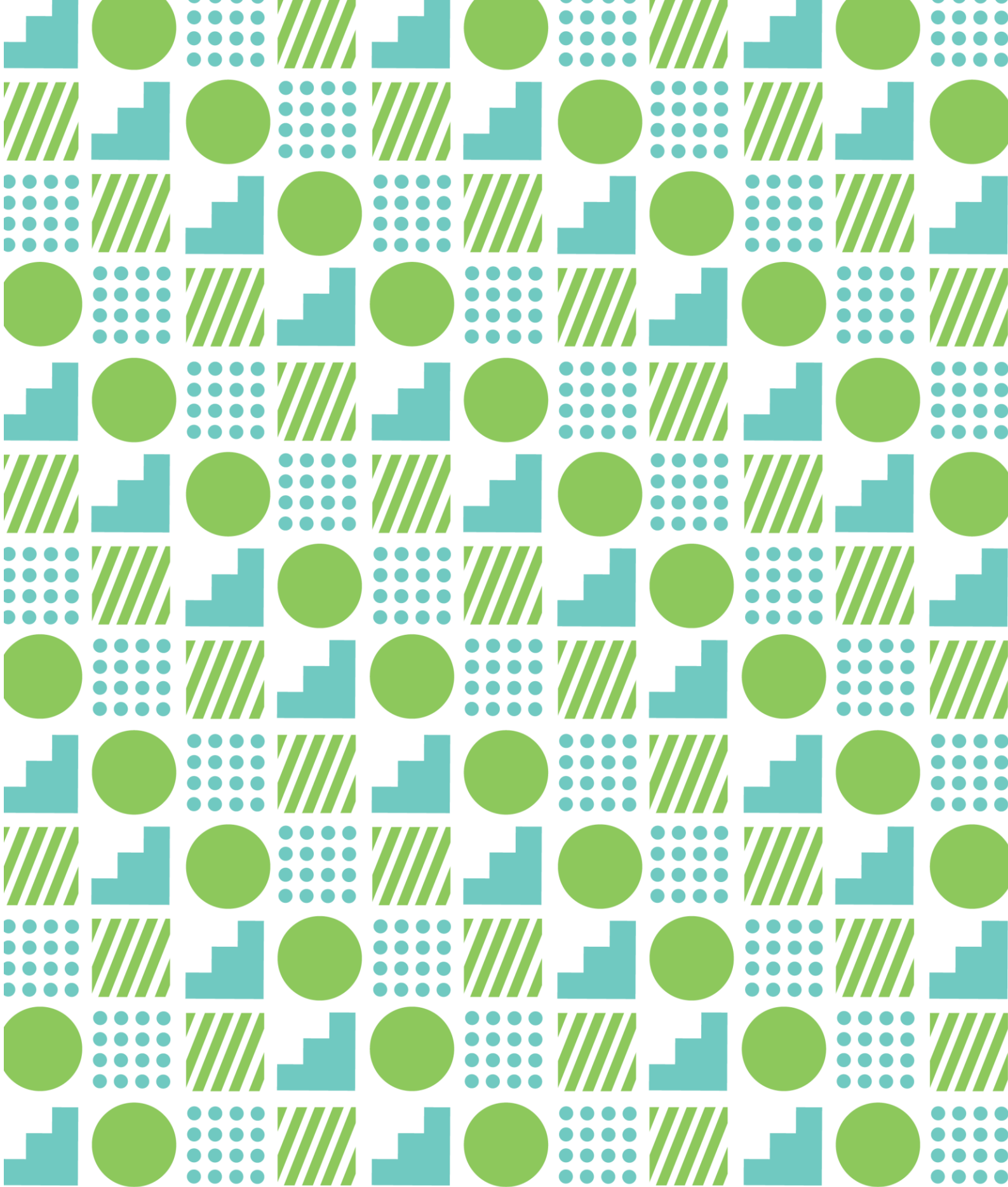
Web zdroje

- <http://www.nuv.cz/>
- <http://www.nuov.cz/ae/manualy-evaluacnich-nastroju>
- <https://okvalite.sk/wp-content/uploads/2019/10/model-sebahodnotenia-Vantuch.pdf>
- <https://www.ssi.sk/wp-content/uploads/2020/12/manual.pdf>
- <https://www.skola21.sk/kniznica/riadenie/timova-praca>

VÚDPaP

- **NP Štandardy**
<https://vudpap.sk/podporne-cinnosti-vudpap/projekty-vudpap/np-standardy/>
- **Štandardy odborných a odbornovo-metodických činností**
<https://vudpap.sk/hlavne-cinnosti/standardy-odbornych-cinnosti/>
- **Sprievodca štandardami odborných činností**
<https://vudpap.sk/wp-content/uploads/2023/02/SPRIEVODCA-standardami-odbornych-cinnosti.pdf>
- **Výkony odborných činností**
<https://vudpap.sk/wp-content/uploads/2023/03/Vykony-odbornych-cinnosti.pdf>
<https://vudpap.sk/hlavne-cinnosti/standardy-odbornych-cinnosti/vykonove-standardy/>
- **Odborné postupy v pedagogickej a odbornej praxi**
<https://vudpap.sk/x/projekty/standardy/tvorba-standardov/odborne-postupy-a-skusenosti-mdp/odborne-postupy/>
- **Atlas skúseností multidisciplinárneho prístupu v rámci pedagogickej a poradenskej praxe**
<https://vudpap.sk/hlavne-cinnosti/odborne-materialy/odborne-postupy-a-skusenosti/skusenosti-mdp/>
- **Databáza inšpiratívnych návrhov**
<https://vudpap.sk/hlavne-cinnosti/podpora-rozvoja-zariadeni/inovacie/databaza-inspirativnych-navrhov/>
- **Metodika stratégie inštitucionálneho rozvoja**
<https://vudpap.sk/hlavne-cinnosti/podpora-rozvoja-zariadeni/metodika-strategie-institucionalneho-rozvoja/>
- <https://www.minedu.sk/standardy-ako-jednotne-odborne-postupy-uz-pouzivaju-viacere-rezorty-pridava-sa-k-nim-aj-skolstvo/> (J. Motlová, K.N. Pázmány, 2020)





VÝSKUMNÝ ÚSTAV
DETSKEJ PSYCHOLÓGIE
A PATOPSYCHOLÓGIE



ŠTANDARDY
NÁRODNÝ PROJEKT

+421 2 4342 0973
sekretariat@vudpap.sk
www.vudpap.sk

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