

# SWOT analýza

**Autoevalvačný nástroj  
na zber vstupov  
od zamestnancov do SWOT  
analýzy zariadenia**

**AUTORKA:**

**Mgr. Zuzana Laurincová**

## Popis autoevalvačného nástroja pre administrátora

**Cieľ:** získať od zamestnancov plnohodnotné vstupy do SWOT analýzy zariadenia, organizácie, inštitúcie; uľahčiť a podporiť brainstorming zamestnancov pri zbere dôležitých informácií k SWOT analýze.

**Cieľová skupina:** pedagogickí a odborní zamestnanci škôl a školských zariadení.

Bez ohľadu na to, či si práve vypracúvate *Stratégiu inštitucionálneho rozvoja (SIR)*, alebo strategicky plánujete budúcnosť svojho zariadenia, SWOT analýza je užitočný spôsob, ako si objektívne vyhodnotiť aktuálny stav vášho zariadenia. Tento nástroj je podporným, doplnkovým materiálom k SWOT analýze a má za úlohu kvalitnejšie vypracovať SWOT analýzu vo vašej škole, vo vašom zariadení. SWOT analýza nie je len tabuľka, či zoznam odpovedí na dôležité otázky týkajúce sa vášho zariadenia, ale hlavne odporúčania, plán a nastavenie konkrétnych krokov vyplývajúcich zo zozbieraných odpovedí je tou reálnou SWOT analýzou.

Odporúčame, aby ste k vypracovaniu SWOT analýzy pristupovali objektívne, inkluzívne a transparentne tak, že budete pracovať s názormi svojich zamestnancov, ktorí vám vedia pri použití vhodného nástroja podať konštruktívne zrkadlo fungovania vášho zariadenia. Tento proces môže byť veľmi náročný a preto sme pre vás vytvorili tento formulár, ktorý obsahuje súbor otvorených otázok, ktoré vám na ceste k zisteniu aktuálneho stavu vášho zariadenia prostredníctvom vašich zamestnancov môžu byť nápomocné a uľahčia vám zber vstupov, ktoré budete následne analyzovať.

Vďaka tomuto formuláru sa na každú časť SWOT analýzy zameriate prostredníctvom viacerých otázok, ktorými podnietite rozmyšľanie svojich zamestnancov a zbieranie vstupov sa následne stane rozsiahlejším a efektívnejším.

Celkovo obsahuje tento formulár 24 otázok:

1. Silné stránky – 6 otázok
2. Slabé stránky – 6 otázok
3. Príležitosti zvonka – 6 otázok
4. Vonkajšie ohrozenia – 6 otázok

**Čas potrebný na vyplnenie:** Čas, ktorý dotazník zamestnancom zaberie, sa môže líšiť v závislosti na tom, či musia odpovedať na každú otázku, alebo budú odpovedať len na otázky, ktoré si sami vyberú. Ak by zamestnanci vyplňali každú jednu otázku, môže im tento proces zabrať približne 45 – 60 minút.

Odporúčame zadať tento dotazník s inštrukciou, aby odpovedali len na tie otázky, ku ktorým sa vedia vyjadriť. Tým sa vyhnete tomu, že vaši zamestnanci budú písať odpovede len preto, aby nejaké boli a znehodnotí vám to výsledné spracovanie SWOT analýzy vášho zariadenia.

**Za prácu s formulárom ďakujeme a dúfame,  
že sa vám bude s týmto nástrojom dobre pracovať a pozitívne prispeje  
ku skvalitneniu práce vo vašom zariadení, škole.**



## Popis autoevalvačného nástroja pre respondenta

Dostáva sa vám do rúk autoevalvačný nástroj s názvom “SWOT analýza”, ktorý je určený vám – pedagogickým a odborným zamestnancom.

Vaše zariadenie sa práve pripravuje na vypracovanie SWOT analýzy, ktorá vášmu vedeniu umožní lepšie strategicky plánovať svoj rozvoj a zvyšovať kvalitu služieb, ktoré poskytuje svojim žiakom, klientom a ich rodičom, zákonným zástupcom. Aby SWOT analýza zachytila vaše zariadenie v celej jeho komplexnosti, potrebujeme aj váš uhol pohľadu, pretože nám na vašom názore záleží.

Formulár obsahuje 26 otázok k 4 oblastiam SWOT analýzy:

1. Silné stránky – 6 otázok
2. Slabé stránky – 6 otázok
3. Príležitosti zvonka – 7 otázok
4. Vonkajšie ohrozenia – 7 otázok

Pokiaľ sa rozhodnete odpovedať na všetky otázky, vyplnenie dotazníka vám môže zobrať 45 – 60 minút. Samotný čas vyplňania vám zaberie 10 - 15 minút, ale reflexia nad otázkami zaberie väčšinu zvyšného času. Na ktoré otázky je potrebné odpovedať, sa dozviete od administrátora tohto nástroja.

Pozorne si prečítajte jednotlivé otázky uvedené vo formulári a voľne, na základe svojho názoru a skúseností odpovedzte pod príslušnou otázkou.

Pri vyplňovaní formulára uveďte svoje meno a priezvisko v prípade, ak vás o to požiada administrátor. Vyplnený formulár odovzdajte alebo zašlite podľa inštrukcie administrátorovi.

**Za prácu s formulárom ďakujeme a dúfame,  
že sa vám bude s týmto nástrojom dobre pracovať a pomôže vám zlepšiť  
vaše osobnostné zručnosti.**



**Autoevalvačný nástroj****SWOT analýza - nástroj na zber vstupov od zamestnancov do SWOT analýzy****A. Formulár + otázky**

Silné stránky	Slabé stránky
<p>V čom sme dobrí?</p> <p>Čo robíme lepšie ako ostatní?</p> <p>Robíme niečo, čo iné zariadenia nerobia?</p> <p>Čím je naše zariadenie iné, výnimočné?</p> <p>Aké výhody prináša práca v našom zariadení?</p> <p>Čo oceňujú žiaci/klienti a ich rodičia/zákonní zástupcovia na našom zariadení?</p>	<p>Čo nám nejde?</p> <p>Čo robia iné zariadenia lepšie ako my?</p> <p>Čo nás brzdí?</p> <p>Aké zdroje nám chýbajú?</p> <p>Čo by sme mohli zlepšiť?</p> <p>Na čo sa sťažujú žiaci/klienti alebo ich rodičia/zákonní zástupcovia?</p>
Príležitosti zvonka	Vonkajšie ohrozenia
<p>Čo potrebujú naši žiaci/klienti?</p> <p>Má komunita, ktorej sa venujeme, nejaké špecifické potreby, ktorým sme sa ešte nevenovali?</p> <p>Vieme o nejakej chystajúcej sa systémovej/právnej zmene, ktorá môže pozitívne prispieť k nášmu fungovaniu?</p> <p>Aké možnosti na zlepšenie našej práce sme ešte nevyskúšali?</p> <p>Existujú nejaké možnosti, ako sa dostať k rôznym zdrojom, ktoré sme ešte nevyužili?</p> <p>Ako a čím nás podporuje zriaďovateľ?</p> <p>Vedia nám pri rozvoji zariadenia nejako pomôcť technológie, inovácie?</p>	<p>Akým výzvam čelí naše zariadenie?</p> <p>Čo robí naša konkurencia? Čo robí naša konkurencia kvalitnejšie?</p> <p>Vieme o nejakej chystajúcej sa systémovej/právnej zmene, ktorá môže negatívne vplyvať na fungovanie nášho zariadenia?</p> <p>Od koho cítime z verejnosti najväčší tlak?</p> <p>Čo nám bráni využívať podporu a zdroje zvonka?</p> <p>Aké kroky a zásahy zriaďovateľa nám môžu komplikovať našu prácu?</p> <p>Ako by nám mohli technológie a inovácie skomplikovať našu prácu? Čo nám hrozí?</p>



**B. Formulár + otázky + priestor na odpovede**

Silné stránky	Slabé stránky
<p>1. V čom sme dobrí?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>1. Čo nám nejde?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>2. Čo robíme lepšie ako ostatní?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>2. Čo robia iné zariadenia lepšie ako my?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>3. Robíme niečo, čo iné zariadenia nerobia?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>3. Čo nás brzdí?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>4. Čím je naše zariadenie výnimočné?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>4. Aké zdroje nám chýbajú?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>5. Aké výhody prináša práca v našom zariadení?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>5. Čo by sme mohli zlepšiť?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>6. Čo oceňujú žiaci/klienti a ich rodičia/zákonní zástupcovia na našom zariadení?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>6. Na čo sa sťažujú žiaci/klienti alebo ich rodičia/zákonní zástupcovia?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>



Príležitosti zvonka	Vonkajšie ohrozenia
<p>1. Čo potrebujú naši žiaci/klienti?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>1. Akým výzvam čelí naše zariadenie?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>2. Má komunita, ktorej sa venujeme, nejaké špecifické potreby, ktorým sme sa ešte nevenovali?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>2. Čo robí naša konkurencia? Čo robí naša konkurencia kvalitnejšie ako my?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>3. Vieme o nejakej chystajúcej sa systémovej/právnej zmene, ktorá môže pozitívne prispieť k nášmu fungovaniu?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>3. Vieme o nejakej chystajúcej sa systémovej/právnej zmene, ktorá môže negatívne vplyvať na fungovanie nášho zariadenia?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>4. Aké možnosti na zlepšenie našej práce sme ešte nevyskúšali?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>4. Vieme, od koho cítime z verejnosti najväčší tlak a prečo?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>5. Existujú nejaké možnosti, ako sa dostať k rôznym zdrojom, ktoré sme ešte nevyužili?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>5. Čo nám bráni využívať podporu a zdroje zvonka?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>6. Ako a čím nás podporuje zriaďovateľ?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>6. Aké kroky a zásahy zriaďovateľa nám môžu komplikovať našu prácu?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>7. Vedia nám pri rozvoji zariadenia nejako pomôcť technológie, inovácie?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>7. Môžu nám technológie a inovácie skomplikovať našu prácu a ako? Čo nám hrozí?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>



## Vyhodnotenie

Po zozbieraní formulárov odporúčame, si ich pred triedením a detailnejšou analýzou informatívne pozrieť, aby ste získali základný prehľad o typoch odpovedí, ktoré vám vaši zamestnanci poskytnú. Na základe prvého čítania sa rozhodnite, zvážte, či budete odpovede triediť/kategorizovať po jednotlivých otázkach alebo ich budete rovno triediť do štyroch SWOT kategórií. Odporúčame vyplniť tento dotazník aj za vás, za seba a pridať aj vaše výpovede do podkladov na SWOT analýzu vášho zariadenia.

Súčasťou vyhodnotenia môže byť facilitované stretnutie, na ktorom budete viesť zbieranie vstupov:

### SILNÉ STRÁNKY

Za silné stránky považujeme všetky pozitívne faktory, ktoré vplyvajú na to, ako sa darí vášmu zariadeniu. Ide o interné silné stránky – veci, ktoré máte úplne pod kontrolou. Uvádzajte tie, ktoré aktuálne máte, nie tie, ktoré si želáte, aby ste mali.

- V čom sme dobrí?
- Čo robíme lepšie ako ostatní?
- Robíme niečo, čo iné zariadenia nerobia?
- Čím je naše zariadenie iné, výnimočné?
- Aké výhody nám prináša práca v našom zariadení?
- Čo oceňujú žiaci/klienti a ich rodičia/zákonní zástupcovia na našom zariadení?

### SLABÉ STRÁNKY

Za slabé stránky považujeme negatívne, interné faktory, ktoré vplyvajú na to, ako vaše zariadenie pracuje. Aj keď je možno náročné ich zmeniť, malo by ísť o veci vo sfére vášho vplyvu.

- Čo nám nejde?
- Čo robia iné zariadenia lepšie ako my?
- Čo nás brzdí?
- Aké zdroje nám chýbajú?
- Čo by sme mohli zlepšiť?
- Na čo sa sťažujú žiaci/klienti alebo ich rodičia/zákonní zástupcovia?

### PRÍLEŽITOSTI ZVONKA

Ide o externé príležitosti, ktoré nie sú pod vašou kontrolou, ale môžu vaše zariadenie pozitívne ovplyvniť.

- Čo potrebujú naši žiaci/klienti?
- Má komunita, ktorej sa venujeme, nejaké špecifické potreby, ktorým sme sa ešte nevenovali?
- Vieme o nejakej chystajúcej sa systémovej/ právnej zmene, ktorá môže pozitívne prispieť k nášmu fungovaniu?
- Aké možnosti na zlepšenie našej práce sme ešte nevyskúšali?
- Existujú nejaké možnosti, ako sa dostať k rôznym zdrojom, ktoré sme ešte nevyužili?
- Ako a čím nás podporuje zriaďovateľ?
- Vedia nám pri rozvoji zariadenia nejakú pomôcť technológie, inovácie?



## VONKAJŠIE OHROZENIA

Pod vonkajšími ohrozeniami rozumieme externé faktory, ktoré nevieme ovplyvniť a ktoré by mohli negatívne pôsobiť na vaše zariadenie.

- Akým výzvam čelí naše zariadenie?
- Čo robí naša konkurencia? Čo robí naša konkurencia kvalitnejšie?
- Vieme o nejakej chystajúcej sa systémovej/ právnej zmene, ktorá môže negatívne vplyvať na fungovanie nášho zariadenia?
- Od koho cítime z verejnosti najväčší tlak?
- Čo nám bráni využívať podporu a zdroje zvonka?
- Aké kroky a zásahy zriaďovateľa nám môžu komplikovať našu prácu?
- Ako by nám mohli technológie a inovácie skomplikovať našu prácu? Čo nám hrozí?

## ODPORÚČAME:

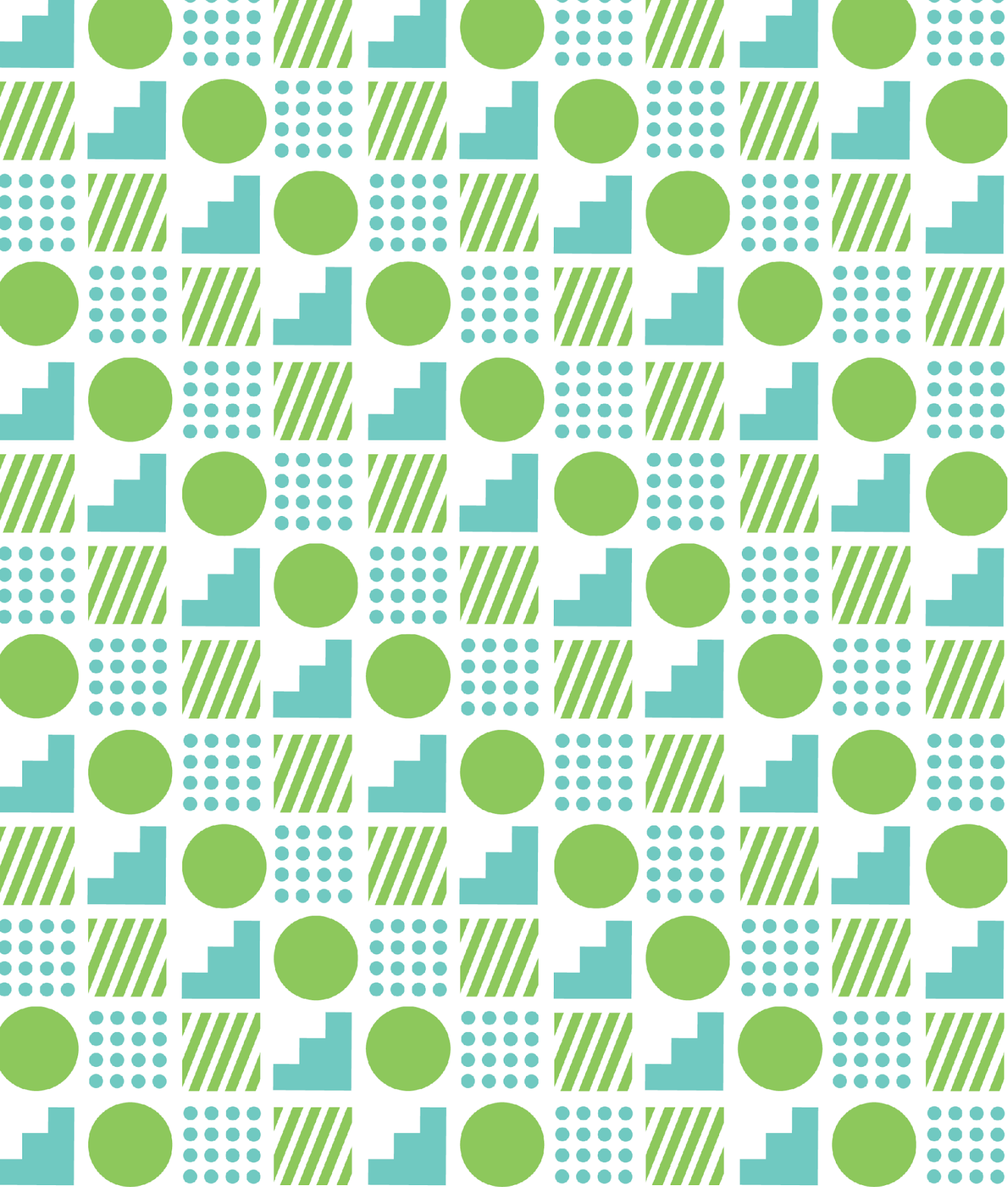
Dokument "Metodika stratégie inštitucionálneho rozvoja" nájdete na stránke VÚDPaP, kde sa dozviete viac a z iného uhla pohľadu aj o SWOT analýze zariadenia a facilitačných technikách: <https://vudpap.sk/hlavne-cinnosti/podpora-rozvoja-zariadeni/metodika-strategie-institucionalneho-rozvoja/>

## Zdroje:

- PESTLE Analysis. The Best 20 Questions to Ask in SWOT Analysis. Dostupné na: <https://pestleanalysis.com/20-questions-about-swot-analysis/#Threats>
- PROCESS. SWOT Analysis Template: What, How, & Why? Dostupné na: <https://www.process.st/swot-analysis-template/>
- Ridgefield Public Schools. THE SWOT ANALYSIS. Dostupné na: <https://www.ridgefieldschools.com/cms/lib/NJ01912890/Centricity/Domain/98/The%20SWOT%20Analysis.pdf>
- Workful. 39 Questions to Ask During a SWOT Analysis. Dostupné na: <https://workful.com/blog/39-swot-questions/>
- Aplikácia SWOT analýzy v školách. Dostupné na: <https://archiv.mpc-edu.sk/sk/pedagogicke-rozhlady/clanky/aplikacia-swot-analyzy-v-skolach>







VÝSKUMNÝ ÚSTAV  
DETSKEJ PSYCHOLÓGIE  
A PATOPSYCHOLÓGIE



**ŠTANDARDY**  
NÁRODNÝ PROJEKT

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