

Metodika k Hodnocení kvality

verze 31.5.2016

1. O hodnocení kvality a jeho smyslu

a) O projektu Hodnocení kvality

Myšlenka hodnocení kvality je jednoduchá: jednotka, kurz nebo akce dostane základní otázky, jak na tom je, sám si na ně odpoví a po vyhodnocení se dozví, jak si jednotka, kurz nebo akce stojí, v čem je na tom dobře a v čem naopak potřebuje přidat. Nastavená kritéria (otázky) mu tak i snadno říkají, co zlepšit, aby to příště bylo třeba o kousek lepší a aby se jednotka, kurz nebo akce někam posunul. Protože stejný přístup je možné použít na všechny organizační jednotky, kurzy, akce nebo i ústředí, vznikl projekt Hodnocení kvality, který by měl všem klíčovým hráčům v organizaci pomáhat v jejich kvalitní činnosti (více o projektu na www.skaut.cz/kvalita).

Hodnocení kvality je a musí zůstat dobrovolnou záležitostí, vždy tedy bude záležet na samotné jednotce, kurzu nebo akci, zda se do něj zapojí nebo ne. Je to jedna z klíčových věcí k tomu, aby hodnocení bylo opravdu vypovídající a nezkreslené a aby jej jednotky, kurzy nebo akce používaly jako užitečný nástroj a ne nějaký povinný byrokratický úkol, který po nich někdo vyžaduje. Druhou klíčovou věcí je to, že hodnocení a jeho výsledky nesmí mít vliv na peníze přidělované jednotce, kurzu nebo akci. I zde je důvod obdobný – jakmile do hry vstoupí peníze, bude snaha hodnocení udělat jinak, než odpovídá realitě a hodnocení začne ztrácet svoji vypovídající schopnost a tím i svůj celý smysl.

b) Smysl hodnocení kvality

Smysl hodnocení kvality můžeme shrnout do těchto devíti bodů, které popisují smysl hodnocení:

- Chceme vědět, co to je „kvalita“ v Junáku
- Chceme se sami říct, jak nám to jde
- Chceme zlepšovat kvalitu našeho hnutí
- Chceme vědět, jak na tom jsme
- Chceme pomoci těm, kteří mají potíže
- Chceme se motivovat ke zlepšování
- Chceme se mít o co opřít při našem plánování
- Chceme mít něco, co nám pomůže v našem řízení
- Chceme být kvalitním hnutím

c) Co se můžeme dozvědět z hodnocení kvality

Hodnocení kvality jednotce, kurzu nebo akci nabízí pomoc s nalezením a pojmenováním silných a slabších stránek její činnosti. Dokáže rozpoznat nejdůležitější oblasti, na kterých by měla jednotka, kurz nebo akce v brzké budoucnosti zapracovat (např. zařadit je do svého dlouhodobého plánu), ale i ty, kterými se může pochlubit a o které se může opřít. Jednotka, kurz nebo akce má příležitost se dozvědět, jak si stojí při měření přibližně stejným metrem ve srovnání s okresním, krajským či celostátním průměrem, a ve kterých oblastech své činnosti se

od těchto průměrů výrazně odchyluje. Nemalý přínos pro jednotku ale bude spočívat už v třibení názorů uvnitř hodnotícího týmu na to, kdo jak vidí svou jednotku, kurz nebo akci v hodnocení toho či onoho kritéria

d) Kdo hodnocení kvality provádí

Hodnocení provádí rada dané jednotky, tedy rada v čele s vůdcem/vůdkyní, klíčovými činovníky jednotky (volenými členy či zpravodaji) a zástupci nižších jednotek. U kurzu nebo akce to je vedoucí a jeho tým. Konkrétně:

- Družina – hodnotí rádce s podrádcem
- Oddíl – hodnotí oddílová rada včetně rádců
- Tábor – hodnotí vedení tábora (se zapojením všech, kteří se na vedení tábora podíleli)
- Středisko – hodnotí středisková rada (tj. včetně vedoucích oddílů)
- Okres – hodnotí okresní rada (tj. včetně vedoucích středisek)
- Kraj – hodnotí krajská rada (tj. včetně předsedů okresů)
- Kurzy – hodnotí celý tým kurzu

e) Co to je váha jednotlivých kritérií

V praxi o kvalitě jednotky, kurzu nebo akci nerozhodují všechna kritéria stejnou měrou. Systém hodnocení kvality se tuto skutečnost snaží zachytit a v budoucnu bude přiřazovat jednotlivým kritériím různou důležitost, tzv. váhu. Může proto dojít k situaci, že některé kritérium bude přispívat k hodnocení kvality jednotky, kurzu nebo akci třeba dvakrát větší hodnotou než jiné kritérium, protože je důležitější.

f) Jak jsou zohledněna specifika jednotek

V hodnocení se pracuje s tzv. zaměřením jednotek, které zohledňují specifika některých jednotek. Aktuální zaměření jsou následující:

- U oddílu věkové zaměření oddílu (vlčata/světlušky, skauti/skautky, věkově smíšený)
- U tábora zákonné nároky (zotavovací / nezotavovací akce)

2. Co vše je k hodnocení kvality k dispozici

- a) **Modul Kvalita ve skautISu** umožňuje individuální hodnocení (neboli individuální vyplnění dotazníku jednotlivými lidmi před společnou diskusí), zaznamenání samotného hodnocení a zejména pak okamžité zobrazení výsledků a výstupů (grafy, souhrny doporučení ke zlepšení...).
- b) **Dotazník pro hodnocení jednotky**, který má max. 4 strany A4 (resp. max. 8 stran A5) s jednoduchým zaškrťováním možností. Dotazník je možné vytisknout na formát A4 (2 strany na jeden formát A4) nebo do brožury (formátu A5). Dotazník je odlišný pro každou z hodnocených jednotek, kurz nebo akci, je potřeba si tedy vybrat a použít jen ty, které se vás týkají a které budete potřebovat. Součástí dotazníku je stručná metodika (jako jeho první strana) a vysvětlující poznámky k případným nejasným použitým pojmům.
- c) **Metodika k hodnocení kvality** zaměřující se na to, jak hodnocení provést a vyplnit, kterou právě čtete. Součástí metodiky je i práce s výstupy a tím, jak dále pracovat na svém zlepšování na základě provedeného hodnocení.

d) **Přehled výstupů z hodnocení**, které jsou k dispozici ve skautISu (grafické hodnocení, seznam doporučení ke zlepšení, celkové číselné hodnocení). Další budou určitě do budoucna přibývat s tím, jak budeme s hodnocením pracovat a budeme tak lépe vědět, která data chceme ve skautISu vidět

e) **Další podpora k hodnocení kvality:**

- Web kvality: <http://kvalita.skauting.cz/>
- Připomínkování kritérií: <http://kvalita.skauting.cz/komentare/>
- Kontaktní e-mail: kvalita@skaut.cz
- Možnost objednat si leták k Hodnocení kvality: <http://kvalita.skauting.cz/letak.pdf> (pište na kontaktní mail kvalita@skaut.cz s uvedením adresy a počtu kusů)



3. Jak je potřeba se na hodnocení připravit

a) Stažení a prostudování materiálů a založení hodnocení ve skautISu viz. kapitola 6.

b) Motivace rady či týmu pro účast v hodnocení kvality

Pravděpodobně jste už o hodnocení kvality slyšeli, ať už v časopisech, na webu nebo při osobních setkání na seminářích či kurzech. Pokud vás myšlenka zaujala a rozhodli jste se o ní dozvědět více či ji dokonce otestovat, tak to je důležitý základ pro motivaci vaší rady či týmu, která bude hodnocení provádět. Je teď nutné na ně přenést informace a tuto motivaci, ať už předáním informací z křížovatky nebo jiným vhodným upozorněním na tento projekt.

c) Stanovení termínu

Hodnotí se vždy poslední skautský rok či ročník (oddílu, tábora, kurzu...). Hodnocení se tedy provádí v období červenec až listopad (nejlépe družiny a oddíly červenec až září, středisko srpen až říjen, VOJ a kurzy pak září až listopad). Vzhledem k velkému množství aktivit během prázdnin a rozjezdu dalšího skautského roku je nutno naplánovat termín hodnocení s dostatečným předstihem, aby s tím všichni počítali. Je vhodné hodnocení dělat po skončení celého roku a před zahájením roku dalšího, příp. těsně na jeho zahájení. Jen tak se nebude plést hodnocení s novými plány a zároveň bude možné výsledky hodnocení zahrnout do plánů na další období. Na hodnocení je ideální samostatná porada v délce cca 3 hodin.

d) Určení moderátora diskuse

Samotné hodnocení bude představovat společná diskuse napříč několika desítkami kritérií kvality. Aby se toto zvládlo v nějakém rozumném čase, který je tomu možné věnovat a kdy účastníci dokážou udržet pozornost (tedy v oněch zmiňovaných třech hodinách), tak diskuse musí být dobře moderovaná a musí se věnovat těm správným oblastem. Tomu může výrazně pomoci, pokud diskusi moderuje někdo jiný než vůdce dané jednotky, kurzu nebo akce, aby se tak mohl plně zapojit do diskuse, která se jej bude samozřejmě týkat. Jako moderátora tak může využít některého aktivních či bývalých členů, kteří jsou díky svým schopnostem moderování zvládnout. Očekává se od něj zejména hlídání času a průběhu diskuse, v případě bouřlivé diskuse pak její větší moderování (udělování slova, hlídání přihlášených...).

e) Příprava jednotlivých členů

Pro společné hodnocení je nutné, aby se jednotliví účastníci předem připravili, tj. aby se nahrubo seznámili s obsahem dotazníku a jednotlivými kritérii. Je to z toho důvodu, aby se společná diskuse zbytečně nenatahovala o podrobné čtení každého kritéria a aby měl člověk prostor se nad věcmi v klidu zamyslet a udělat si na ně svůj názor. Efektivní je to, že výsledky individuálního hodnocení je možné použít k vytipování problematických míst, na které se musí diskuse zejména zaměřit, protože se v nich hodnocení jednotlivých členů více rozchází. K tomuto je možné použít v zásadě tři možnosti:

- **Individuální hodnocení ve skautISu:** ve skautISu je možnost, která každému jednotlivci umožní vyplnit si dotazník za sebe. Tyto výsledky jednotlivců budou následně „slity“ dohromady a administrátorovi jednotky se zobrazí v souhrnné podobě. Neuvidí, jak hodnotili jednotliví lidé, ale uvidí např., že se všichni shodují na jednom hodnocení (tj. ví, že není nutné se u tohoto bodu společné diskuse zdržovat) nebo naopak to, že každý hodnotil úplně jinak (a je tedy nutné si společný jednotný názor vytvořit v diskusi všech).
- **Individuální prostudování dotazníku:** každému budoucímu účastníku hodnocení doručíte vytištěný dotazník, ideálně ve formátu brožury formátu A5 s prosbou o jeho pročtení a zaškrtnutí možnosti, která podle něj odpovídá. Na tuto aktivitu může navazovat zadání vyplněných údajů do individuálního hodnocení ve skautISu (buď ze strany jednotlivce, nebo ze strany administrátora jednotky).
- **Společné seznámení s dotazníkem:** může probíhat např. tak, že jednotlivá kritéria rozvěsíte v okolí klubovně na stromy nebo stěny, dáte účastníkům přehled jednotlivých kritérií (viz dokument „Přehled kritérií“) a necháte je jednotlivá kritéria ve stanoveném čase obcházet a vyplnit svoje hodnocení do připraveného formuláře.

		1	2	3	4
Obsazení funkcí a podpora členů	Kapacita vedení střediska	1.1			
	Motivace (odměňování) členů	1.2			
	Finanční podpora práce členů ze strany střediska	1.3			
	Metodická podpora členů	1.4			
	Pokrytí personálních potřeb střediska	1.5			
	Kvalifikované vedení střediska	2.1			

Samozřejmě se dají vymyslet i další možnosti seznámení se s dotazníkem, je to tedy otevřeném vašim nápadům. Doporučujeme však vyhnout se takovým, při kterých člověk nemusí přemýšlet nad tím, která možnost sedí na jeho jednotku, kurz nebo akci (protože to pak člověk v takovém případě podle naší zkušenosti kritéria jen prolítne, ale nepůjde do hloubky), a takovým, kdy se dotazník doručí pouze elektronicky (protože to zapadne ve spoustě jiných e-mailů a souborů). Pokud to člověk dostane papírově a/nebo je nucen s tím hned něco aktivně dělat (zaškrtnout odpovědi, vyplnit elektronický dotazník...), tak to má větší šanci na úspěch.

f) Vytipování problematických bodů k diskusi

V případě využití individuálního hodnocení ve skautISu bude toto jednoduché – administrátor jednotky si zobrazí souhrnné hodnocení jednotlivých členů, a podle toho rozdělí kritéria do tří kategorií (v případě použití jiné formy individuálního hodnocení tak učiní obdobně) :

- **Jasně body** jsou ty, kde se hodnocení v podstatě zcela shoduje (zvolená úroveň je jasná a maximálně se rychle potvrdí na společné diskusi)

- **Nejasné body** jsou ty, kde se hodnocení směřuje k jedné možnosti, ale není to zcela jednoznačné (zde je vhodné se pak v diskusi krátce zastavit a potvrdit převládající názor rady)
- **Problematické body** jsou ty, kde se hodnocení hodně liší (zde je potřeba otevřít větší diskusi, vyřikat si důvody rozdílného pohledu a shodnout se na společném názoru)

Diskusi je teoreticky možné zvládnout i bez předchozí přípravy a vytipování problematických bodů, nicméně dost jistě se vystavujete riziku protáhnutí celého hodnocení (což může některé členy oprávněně otravovat nebo zdržovat) či zabřednutí do zbytečných diskusí nad body, jejichž hodnocení je jasné.

g) Technická příprava samotného hodnocení

Kromě výše uvedených věcí je nutné myslet na všechny drobné a samozřejmé věci, které zajistí úspěšné zvládnutí celého hodnocení:

- **Zajistit vhodné místo** (klubovna, zahrada, ohniště...). Je jenom dobře, pokud se vám podaří pro účely hodnocení „vypadnout“ z běžného stereotypu míst, kde se konají všechny skautské porady, aby hodnocení kvality bylo něčím výjimečným a odlišilo se tak od mnoha dalších diskusí a porad. Dalším oživením, které všichni určitě přivítají, může být buchta, čaj či káva.
- **Zajistit technické vybavení** (např. dataprojektor na motivační video, plachtu na zaznamenávání výsledků, občerstvení a pití, ...)
- **Jít příkladem v přípravě účastníků**, tedy provést vše požadované po účastnících i ze strany moderátora a vedoucího jednotky (přečíst si předem dotazník, provést individuální hodnocení...)
- **Připomenout těsně před poradou všem účastníkům** konání hodnocení a motivovat je k účasti (aby se nezúčastnili třeba jen proto, že na to zapomněli), např. poslat jim připomínací SMS zprávu.

4. Jak probíhá samotné hodnocení

a) Zahájení hodnocení

Účastníky se sluší přivítat a krátce vysvětlit, co je bude čekat a jakým způsobem bude hodnocení kvality probíhat. Je vhodné nezapomenou vypíchnout, proč se hodnocení kvality dělá a proč se do něj právě vaše jednotka zapojila (je to kvůli zlepšování kvality naší činnosti). Pro zahájení hodnocení je možné použít tzv. motivační video v délce tří minut, jehož smyslem je naladit na společnou skautskou vlnu a motivovat k dalšímu zlepšování prostřednictvím zaměření se na kvalitu. Použití není nezbytné, uvažte podle vašich zvyklostí a podmínek, zda vám může pomoci nebo jej není potřeba.

b) Průběh diskuse

Moderátor (ideálně někdo jiný než vůdce jednotky, vysvětlení viz 3d) postupně prochází všechny kritéria dotazníku (je jich podle typu jednotky 33 až 63). U každého z nich je nutné vybrat jednu ze čtyř možností (odpovídající úrovní „hodně slabé – slabé – dobré – hodně dobré“), které jednotku, kurz nebo akci plně vystihuje. Pokud nesplňujete něco z určité úrovně, tak se vás týká spíše úroveň nižší (předcházející) – nehodnoťte se lépe než je realita (ale ani ne

hůře). Pokud budete mít problém se správně zařadit nebo porozumět některým kritériím, tak se koukněte do přílohy této metodiky, zda k danému kritériu není nějaká metodická poznámka, která jeho obsah blíže vysvětluje.

V hodnocení se rada či tým musí shodnout na jedné z možností pro každé toto kritérium a to společnou diskusí vedoucí k nalezení společného sdíleného názoru. Pokud se nedaří diskusí dojít k závěru, je možné zapojit hlasování či poslední slovo má vůdce. Je nutné si ovšem uvědomit, že diskuse je důležitým nástrojem pro výměnu různých pohledů a zjištění, že věci nemusí být vždy tak dobré (nebo špatné), jak to vidí jen někteří, proto je nutné direktivní závěry diskusí používat s rozvahou a v přiměřené míře.

Díky přípravě na diskusi by měl moderátor mít kritéria rozdělená do tří skupin (může si je označit např. barevným zvýrazňovačem v dotazníku), viz „Jak se připravit na hodnocení“, 3f):

- **Jasně body** (označené např. zeleně), u kterých je zvolená úroveň jasná a jen se rychle potvrdí na společné diskusi. U těchto bodů by se měla strávit opravdu pouze chvilka, spíše říct hodnocení, které vyplynulo a dát prostor pro vyjádření, pokud s tím někdo nesouhlasí. Ve většině případů se u něj nestráví více času jako půl minuty.
- **Nejasné body** (označené např. oranžově), u kterých je vhodné se v diskusi krátce zastavit a potvrdit převládající názor. Diskuse u těchto otázek by se měla pohybovat ideálně do 5 minut. Po uplynutí času je na moderátorovi, aby zvážil její pokračování (opět do nějakého určeného času), utnutí (tj. uzavření a určení hodnocení) nebo k jejímu přeskočení a dořešení na konci nebo jindy.
- **Problematické body** (označené např. červeně), kde je potřeba otevřít větší diskusi, vyříkat si důvody rozdílného pohledu a shodnout se na společném názoru. Zde bude důležitá role moderátora, aby dokázal spojit rozdílné názory a směřovat je ke společné shodě nad úrovní, do které se zařadit. Diskuse u těchto otázek by se měla vejít 15-20 minut. Po uplynutí času je na moderátorovi, aby zvážil její pokračování (opět do nějakého určeného času), utnutí (tj. uzavření a určení hodnocení) nebo k jejímu přeskočení a dořešení na konci nebo jindy.

g) Zaznamenávání výsledků

U každého kritéria rada určí jednu odpověď. Tyto výsledky by měli mít účastníci hodnocení před sebou během hodnocení, aby viděli, jak na tom jsou a kolik toho ještě zbývá. Pro tyto účely může dobře posloužit, pokud mají účastníci před sebou dotazníky, do kterých si dělají své poznámky, nebo využití společné velké tabulky formátu A2 až A0, do které jsou výsledky viditelně zaznamenávány (což si může vzít na starosti moderátor nebo určený zapisovatel). Nebo nejlépe promítání hodnocení přímo ze skautISu.

c) Tipy na zdárný průběh hodnocení

Celková délka hodnocení je zamýšlená na jednu poradu, tedy přibližně na tři hodiny. Dá se tomu určitě věnovat i více času, ale vždy s rozmyslem, aby se účastníci hodnocení délkou neotrávili (nezapomeňte na to, že se hodnocení bude konat pravidelně a budete na něj muset příště dostat většinou ty stejné lidi ☺). Aby se to stihlo do této doby, tak je nutné udělat vše proto, aby to rychle utíkalo, k čemuž vám zde nabízíme pár tipů, které by se mohly hodit:

- **Nezaseknout se na jednom kritériu**, protože byste tím mohli ztratit příliš mnoho času. Je lepší si příp. takové jedno dvě problematická kritéria poznačit a přeskočit a vrátit se k němu na konci (pokud zbude čas) nebo na některé z dalších porad.

- **Viditelně zaznamenávat výsledky**, aby bylo jasně vidět, kolik toho ještě chybí („hurá, už jsme za půlkou...“).
- **At' má každý právě probírané kritérium před očima**, buď ve formě papírového dotazníku, nebo ve formě promítnutí na stěnu z dataprojektoru.
- **At' se moderátor plně soustředí na řízení diskuse a hlídání času**, k čemuž pomůže to, pokud je moderátor někdo jiný než vůdce dané jednotky, který se má zapojovat do diskuse jako takové.
- **V polovině si dát pauzu**

d) Závěr hodnocení

Na závěr hodnocení poděkujte všem účastníkům za jejich zapojení a odpovědi. Je dobré naznačit, co se bude dále s výsledky hodnocení dít (využití při přípravě plánu...) a zhodnotit, jak na tom jednotka, kurz nebo akce je („jde nám to a teď víme, na co se více zaměřit...“). Na konci by se měli dozvědět základní výstupy hodnocení, aby neodcházeli jen s tím, že něco vyplnili, ale že mají nějakou představu, jak na tom jednotka s tou kvalitou je. Ideální je přímo zadání do skautISu a zobrazení prvních pořádných výstupů (např. grafické hodnocení, které je názorné a dává pěkný souhrnný pohled na tom, jak na tom jednotka je).

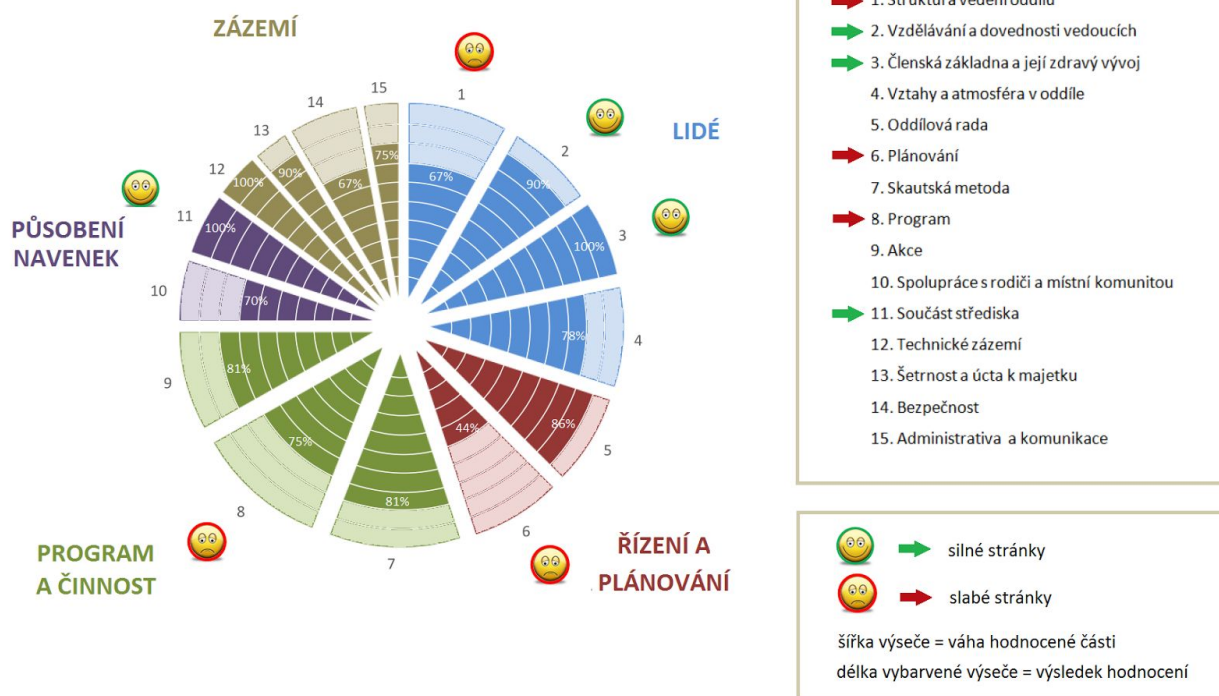
5. Jaké jsou výstupy z hodnocení kvality

Výstupy jsou klíčovou součástí celého hodnocení. Nabídnou zajímavý pohled na to, jak na tom jednotka, kurz nebo akce je, který většinou není možné mít bez provedení podrobného hodnocení. Je to dobrá odměna za část strávený společnou diskusí, přičemž výsledky je možné mít hned po zadání do skautISu (tedy mohou být již vzápětí po provedeném hodnocení). S pomocí výstupů je následně vhodné bavit se o tom, co by se dalo pro příště zlepšit a na co se zaměřit.

Výstupy z hodnocení kvality (pro hodnocenou jednotku, kurz nebo akci) jsou následující.

a) Graf

Pro základní grafické znázornění kvality slouží speciální výšečový graf. Přehled názorně ukazuje procenta úspěšnosti v jednotlivých kategoriích. Dále vypichuje nejsilnější a nejslabší stránky jednotk, kurzu nebo akce. Zároveň je možné prohlédnout si meziroční srovnání.



b) Doporučené akce na zlepšení (tzv. posuny)

Výstupem hodnocení je seznam doporučení (konkrétních akcí nebo úkolů), která by měla jednotka, kurz nebo akce udělat pro své zlepšení. Doporučená akce (někdy ji říkáme také posun) odpovídá vždy zlepšení v jednom kritériu z jedné konkrétní úrovně, např. dobré, na nejbližší vyšší, tedy v našem příkladě na hodně dobrou úroveň. Z doporučených akcí jsou pak nejdůležitější ty, které odpovídají kritériím s největší vahou a s nejslabším hodnocením. V systému výstup vypadá jako seznam doporučení (posunů) seřazený v určitém pořadí podle váhy posunu a zvoleného hodnocení.

Samotný výstup pro jednotky, kurzy nebo akce je rozsahem na jednu stránku, na které je zobrazeno 10 nejdůležitějších posunů (doporučených akcí), a která půjde snadno vytisknout. Další posuny je možné zobrazit a exportovat, ale nejsou hned na této stránce (aby délka výstupu nezahlcovala a lépe se s ní pracovalo).

Nejdůležitější doporučení

Cíle a oddílový plán (6.1)	Stanovovat výchovné cíle pro činnost oddílu i pro jednotlivé akce.
Zpětná vazba po akcích (6.2)	Získávat zpětnou vazbu po každé akci (dotazníkem, individuálními otázkami, smajlíky apod.).
Docházka na akce (9.3)	Zjistit příčiny neúčasti členů a reagovat na ně (motivovat, náplň akcí, vhodná volba termínů akcí, náročnost akcí, dostatek informací před akcí atd.).

Další důležitá doporučení

Existence a náplň oddílové rady (5.1)	Na oddílových radách reflektovat a hodnotit její činnost, mít dlouhodobou vizi fungování oddílové rady.
Motivace vedení (4.2)	Zjistit motivaci ostatních členů vedení a vhodně a pravidelně je oceňovat za dobře odvedenou práci (ze strany oddílového vůdce).
Zohlednění zájmu dětí v programu (8.4)	Začít průběžně zjišťovat přání a nápady členů, které je třeba společně se zpětnou vazbou zohlednit při přípravě programu.
Skautská symbolika (7.1)	Rozvíjet pozitivní vztah členů ke skautským symbolům. Zajistit, aby byly členům na očích (klubovna, kronika, oddílová trička apod.).
Oddílový vůdce (1.1)	Nabídnout vůdci další formy rozvoje jeho vzdělání (např. účast na Elixíru, výměně zkušeností, kurzů, přečtení metodické příručky...).
Nahraditelnost vedení (1.2)	Začít připravovat i další nástupce ve vedení oddílu (kromě zástupce), např. vysílat potencionální vedoucí na kurzy, delegovat úkoly mimo vůdce a zástupce.
Zpětná vazba po delším časovém období (6.3)	Zohlednit při plánování dalšího období to, co vyplývá ze zpětné vazby a sebereflexe po delším časovém období.

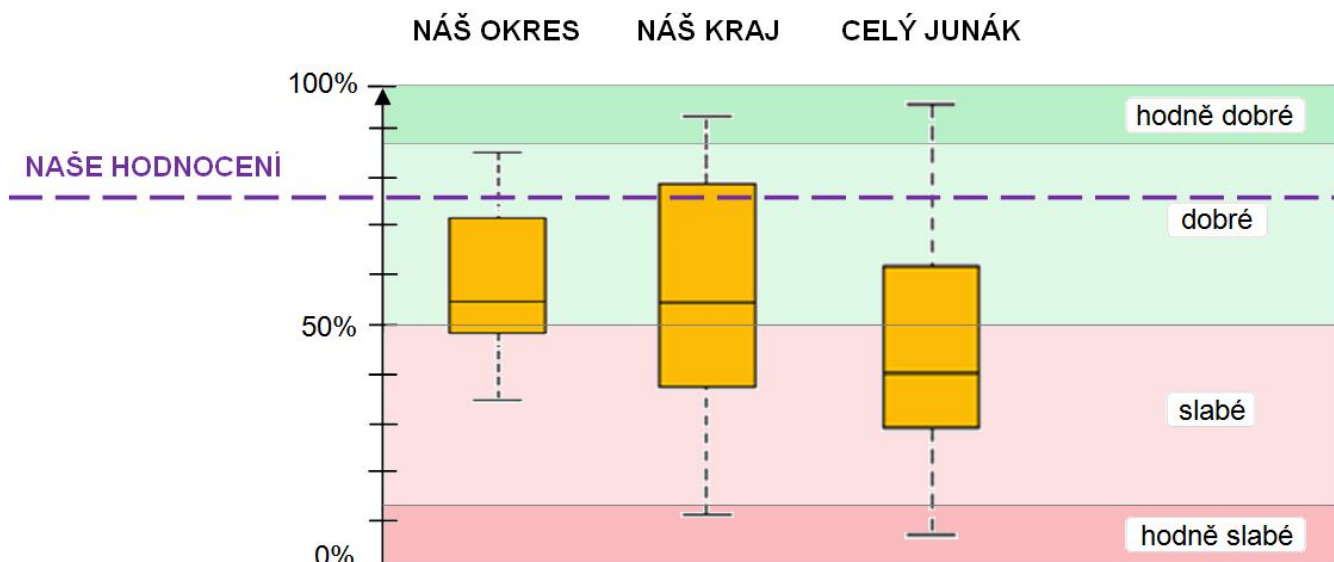
Ostatní doporučení

+ (zobrazí se na rozkliknutí)

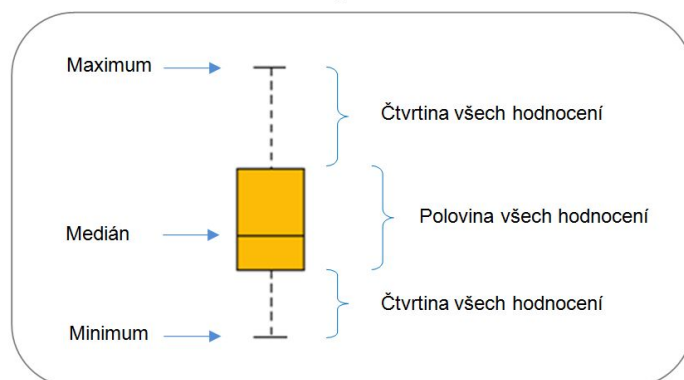
c) Srovnání s ostatními

Srovnání je anonymní a je nabízeno s ostatními jednotkami na okrese, kraji a v celé organizaci. Forma je „krabicový graf“, který po úvodním pochopení dobře slouží pro srovnání s celostátním nebo regionálním průměrem.

Krabicový graf (viz obrázek) nabízí v jednom přehledném obrázku srovnání s ostatními jednotkami, kurzy nebo akcemi (obdélník obsahuje polovinu všech jednotek, kurzů nebo akcí a čáry ukazují min. a max. hodnocení). Výstupy obsahují i legendu (viz níže)



Legenda:



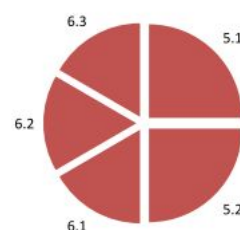
d) Detail po jednotlivých oblastech

Tento detailní pohled je zpracován pro pět oblastí, které jsou stejné pro všechny jednotky, kurzy nebo akce (Lidé, Řízení a plánování, Program a činnost, Působení navenek, Zázemí), které budou obsahovat seznam kritérií a grafické znázornění. Přehledně je zde zachyceno, jak velkou část hodnocení celé jednotky daná oblast tvoří (červená výseč) a seznam hlavních posunů vztahujících se k dané oblasti.

Hodnocení oblasti "Řízení a plánování"

Bod vize	Kritérium	Váha	Hodnocení
Oddílová rada	5.1 Existence a náplň oddílové rady	0,038	67% dobré
	5.2 Složení oddílové rady	0,038	100% HODNĚ DOBRÉ
Plánování	6.1 Cíle a oddílový plán	0,025	33% slabé
	6.2 Zpětná vazba po akcích	0,025	33% slabé
	6.3 Zpětná vazba po delším časovém období	0,025	67% dobré
		64,00%	dobré

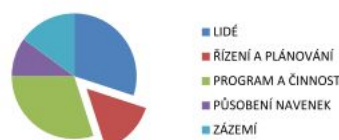
Váhy kritérií



Doporučení ke zlepšení:

Cíle a oddílový plán (6.1)	Stanovovat výchovné cíle pro činnost oddílu i pro jednotlivé akce.
Zpětná vazba po akcích (6.2)	Získávat zpětnou vazbu po každé akci (dotazníkem, individuálními otázkami, smajlíky apod.).
Existence a náplň oddílové rady (5.1)	Na oddílových radách reflektovat a hodnotit její činnost, mít dlouhodobou vizi fungování oddílové rady.
Zpětná vazba po delším časovém období (6.3)	Zohlednit při plánování dalšího období to, co vyplývá ze zpětné vazby a sebereflexe po delším časovém období.

Váha oblasti = 15%



e) Celkové a podrobné číselné hodnocení

Vyjádření jedním číslem (procenty) pro celou jednotku, kurz nebo akci a jednotlivé body vize reprezentujícím vážený medián napříč všemi kritérii převedený na procenta + textovým vyjádřením, do jaké kategorie jednotka, kurz nebo akce spadá (hodně slabá, slabá, dobrá, hodně dobrá). Číselné hodnocení nebude zveřejňováno nikde mimo samotnou jednotku, kurz nebo akci, aby nebylo možné sestavovat žebříčky mezi nimi. Úrovně pro stanovení textového hodnocení:

- Hodně slabé = 0-15%
- Slabé = 15.1-50%
- Dobré = 50.1-85%
- Hodně dobré = 85.1-100%

Tabulka obsahuje i identifikaci silných a slabých stránek u bodů vize (tři nejlepší hodnocení s úspěšností nad 50%, resp. tři nejhorší hodnocení s úspěšností pod 50%, nejsou-li, bude jich méně)

Přehled hodnocení

78% (dobré)

Oblast kvality	Váha oblasti	Hodnocení oblastí		Bod vize	Váha	Hodnocení bodů vize		Silná stránka	Slabá stránka
LIDÉ	0,30	82%	dobré	1. Struktura vedení oddílů	0,083	67%	dobré		ano
				2. Vzdělávání a dovednosti vedoucích	0,072	90%	HODNĚ DOBRÉ	ano	
				3. Členská základna a její zdravý vývoj	0,062	100%	HODNĚ DOBRÉ	ano	
				4. Vztahy a atmosféra v oddíle	0,083	78%	dobré		
ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ	0,15	64%	dobré	5. Oddílová rada	0,075	86%	dobré		
				6. Plánování	0,075	44%	slabé		ano
PROGRAM A ČINNOST	0,30	79%	dobré	7. Skautská metoda	0,109	81%	dobré		
				8. Program	0,109	75%	dobré		ano
				9. Akce	0,082	81%	dobré		
PŮSOBNÍ NAVEK	0,10	85%	dobré	10. Spolupráce s rodiči a místní komunitou	0,050	70%	dobré		
				11. Součást střediska	0,050	100%	HODNĚ DOBRÉ	ano	
ZÁZEMÍ	0,15	78%	dobré	12. Technické zázemí	0,036	100%	HODNĚ DOBRÉ		
				13. Šetrnost a úcta k majetku	0,029	90%	HODNĚ DOBRÉ		
				14. Bezpečnost	0,057	67%	dobré		
				15. Administrativa a komunikace	0,029	75%	dobré		

f) Meziroční srovnání kvality

Jednoduchý graf, na jedné ose roky, na druhé ose souhrnné stupňovité textové hodnocení jednotky (hodně slabá, slabá, dobrá, hodně dobrá).

Kdo výsledky uvidí

Viditelnost dat je klíčová pro to, aby lidé systému důvěřovali a neměli problém do něj zadávat hodnocení. Obecně platí, že hodnocená jednotka vidí vše, nadřízená jednotka pouze něco málo (s tím, že ji hodnocená jednotka může zobrazení detailu zakázat), naopak podřízená jednotka vidí hodnocení všech svých nadřízených jednotek. Konkrétní jmenovité hodnocení (zejména slabých a hodně slabých oddílů) není nikde zveřejňováno. Konkrétně to znamená:

- Celkové číselné hodnocení uvidí pouze jednotka (N), nikdo jiný (aby nebylo možné sestavovat jakékoliv „žebříčky“)
- Nadřízená jednotka (N+1) vidí úroveň svých jednotek (dobrá, hodně dobrá...) + jejich detail hodnocení (pokud si jej jednotka nezakáže, což bude moci udělat, pak by výsledky vstupovaly do souhrnných výsledků, ale nebylo by možné zobrazit detail)
- Vyšší nadřízená jednotka (N+2) bude mít pouze dobré souhrnné výsledky (ne podrobný detail)

6. Založení hodnocení ve skautISu

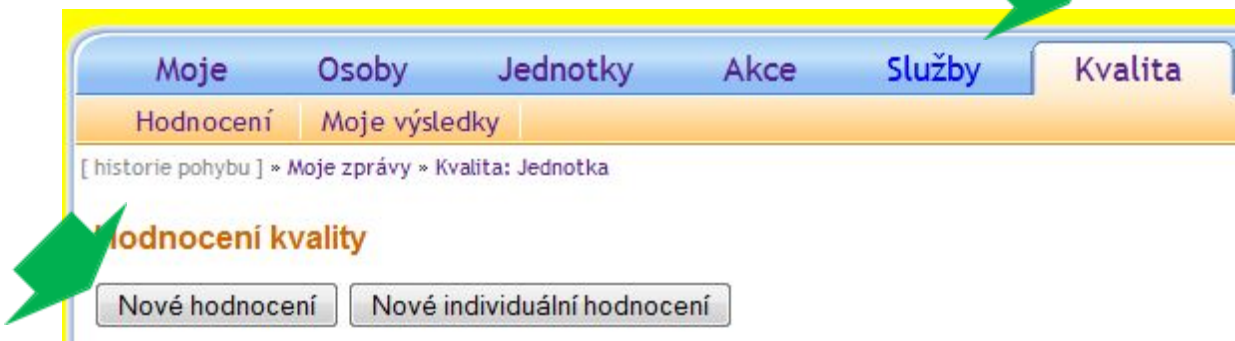
a) Vyhodnocení na místě

Na místě je vhodné výsledky zaznamenávat do velké tabulky, kterou budou mít všichni na očích. Tu je možné případně nahradit zaznamenáváním do elektronického dotazníku (promítaného na dataprojektor), do jednoho centrálního dotazníku (který má moderátor nebo zapisovatel) nebo přímo do skautISu (s průběžným ukládáním).

b) Zadání do skautISu

Do skautISu výsledky zadáte následujícím způsobem (musíte mít roli vedoucí/administrátor jednotky pro založení nového hodnocení. Pro individuální hodnocení stačí role aktivního činovníka jednotky):

- 1) Zvolíte modul „Kvalita“ a poté tlačítko „Nové hodnocení“



- 2) Na další stránce dáte „Založit“

- 3) Objeví se vám stránka s hodnocením, kde nahoře je hlavička se základními údaji a níže na stránce pak jednotlivá kritéria k zaškrtnutí podle výsledků hodnocení.

Volba se provede zatržením zaškrtnutí u zvoleného kritéria (poté se toto kritérium dá tučně a ostatní šedě, volbu je možné poté změnit). V průběhu hodnocení je možné (i vhodné) „Uložit rozpracované hodnocení“. Jakmile budou zodpovězena všechna kritéria, bude možné hodnocení uzavřít.

Obsazení funkcí a podpora činovníků

Kvalitní středisko má personálně pokrytu významnou většinu všech oblastí své agendy, pracuje na personálním pokrytí zbylé agendy, aniž kumuluje funkce. Své činovníky v jejich činnosti motivuje a podporuje.

1.1 Kapacita vedení střediska

- ☐ Vedoucí střediska a jeho zástupce jsou časově velmi zaneprázdnění a nemají čas se vedení střediska věnovat.
- ☐ Vedoucí a jeho zástupce nevěnují dostatek své kapacity vedení střediska (kumulují funkce, mají mnoho práce, ap.).
- ☐ Vedoucí a jeho zástupce mají kapacitu na vedení střediska (nekumulují funkce vedení střediska i oddílů).
- ☐ Vedoucí i zástupce mají kapacitu na vedení střediska a nezastávají žádnou jinou, kapacitu omezující, funkci.

1.2 Motivace (odměňování) činovníků

- ☐ Středisko aktivně nemotivuje své činovníky.
- ☐ Středisko motivuje nahodile činovníky prostředky dle svých možností.
- ☐ Středisko motivuje činovníky různými prostředky (odměny, akce, poděkování, podpora ap.).
- ☐ Středisko zná motivy konkrétních činovníků k práci pro středisko a pravidelně je vhodnými prostředky motivuje.

Do skautISu výsledky zadáte následujícím způsobem (musíte mít roli vedoucí jednotky, administrátor jednotky nebo administrátor HK jednotky):

- 4) Zvolíte modul „Kvalita“ a poté tlačítko „Nové hodnocení“

- 5) Na další stránce dáte „Založit“

- 6) Objeví se vám stránka s hodnocením, kde nahoře je hlavička se základními údaji a níže na stránce pak jednotlivá kritéria k zaškrtnutí podle výsledků hodnocení.

Volba se provede zatržením zaškrtnutí u zvoleného kritéria (poté se toto kritérium dá tučně a ostatní šedě, volbu je možné poté změnit). V průběhu hodnocení je možné (i vhodné) „Uložit rozpracované hodnocení“. Jakmile budou zodpovězena všechna kritéria, bude možné hodnocení uzavřít.

	Hodně slabé	Slabé	Dobré	Velmi dobré
1.1 Oddílový vůdce	<input type="radio"/> Oddíl nemá dospělého vůdce (popř. je pouze "papírový", tedy kvalifikovaný vůdce, který oddíl reálně nevede).	<input checked="" type="radio"/> Oddíl reálně vede plnoletý vůdce bez vůdcovské zkoušky.	<input type="radio"/> Oddíl reálně vede plnoletý vůdce s vůdcovskou zkouškou.	<input type="radio"/> Oddíl reálně vede plnoletý vůdce s vůdcovskou zkouškou, který dále pracuje na rozvoji svého skautského vzdělání.
1.2 Nahraditelnost vedení	<input type="radio"/> Oddíl je veden pouze jedním osamoceným vedoucím, vůdce nemá fungujícího zástupce.	<input type="radio"/> Vůdce má svého zástupce, který je schopen jej v nouzi nahradit, byť zatím nesplňuje všechny věkové a kvalifikační požadavky.	<input type="radio"/> Vůdce oddílu má zástupce, který je plnoletý a má vůdcovskou zkoušku.	<input type="radio"/> Oddílový vůdce má kvalifikovaného zástupce a připravuje další nástupce na budoucí vedení oddílu.

Jak s výsledky dále pracovat

a) Zapracování výsledků do plánu na příští rok

Ve stručnosti se dá říct, že je vhodné všechny výstupy prostudovat, seznámit s nimi tým, který hodnocení prováděl (aby viděl výstupy ze svého hodnocení) a promítnout je do plánů na další období. Různé výstupy nám dávají různé informace:

- **Grafické hodnocení** – „ve kterých oblastech jsou naše hlavní silné a slabé stránky“

- Celkové číselné hodnocení – „jaký jsme udělali absolutní pokrok oproti loňsku“
- Doporučené akce akce ke zlepšení – „na co konkrétně bychom se měli zaměřit v příštím období“
- Detail po oblastech – „umožní nám podívat se na oblast detailněji a spojit třeba více akcí na zlepšení do jedné větší akce nebo projektu“
- Srovnání s ostatními – „jak si na tom stojíme ve srovnání s ostatními“

Po seznámení s těmito výsledky je třeba odrazit jejich výstupy v plánu jednotky na další rok, tedy říct si, na co se zaměřit a co se pokusíme zlepšit. V tom může pomoci návrh doporučených akcí, nicméně samozřejmě jsou možné (ba dokonce ještě lepší) vlastní nápady na zlepšení. Je důležité zaměřit se na opravdu důležité věci, aby se omezené síly nevyčerpaly na nepříliš důležité věci, které nejsou pro kvalitu jednotky, akce nebo kurzu tak klíčové (nicméně pokud je jejich realizace jednoduchá, tak se jim rozhodně nebránit). Doporučenými akcemi je nutné nechat se pouze inspirovat – vždy je nutné je „přetavit“ do podoby vašeho oddílu či jednotky a vašich podmínek. Pokud jsou na vás navržené akce příliš náročné a nereálné, najděte si nějakou jinou „svou“, která bude jednodušší a realizovatelná a zároveň bude rozvíjet tutéž oblast. V každém případě je dobré si to, na co se chcete v dalším období zaměřit, zapsat, ať už to bude více či méně formálně. Jen tak ve chvíli hodnocení jasné „nápravné akce“ nevyšumí a neztratí se v každodenním provozu a rutině.

b) Práce s výsledky během roku

Hodnocení by se mělo provádět pravidelně. Pokud došlo k promítnutí výsledku hodnocení do ročního plánu, stačí se vracet při průběžném hodnocení pouze k ročnímu plánu a k hodnocení samotnému se dostat zase až při dalším hodnocení. Pokud zahrnutí do ročního plánu nebylo provedeno nebo u vás zatím neprobíhá průběžné hodnocení plánu, tak je dobré se k výsledkům hodnocení vrátit třeba v polovině roku (funkčního období apod.), připomenout si výsledky a záměry, které jste chtěli podniknout ke zlepšení. K tomu může posloužit jak samotné hodnocení a jeho výsledky, tak sepsané záměry, co všechno byste chtěli provést na zlepšení.

7. V případě jakéhokoliv dotazu či problému...

... prosím kontaktujte tým Hodnocení kvality (kvalita@skaut.cz). Pokusíme se vám v nejbližší možné době (do týdne) odpovědět. Připomínky můžete psát přímo na Křižovatce: <http://kvalita.skauting.cz/komentare/>