



METODIKA MONITOROVANIA A EVALUÁCIE

Príručka

**METODIKA
MONITOROVANIA
A EVALUÁCIE
VZDELÁVACÍCH
PROGRAMOV PRE
ODBORNÝ ROZVOJ
MIESTNEJ SAMOSPRÁVY**

Príručka

Táto príručka prispieva
k zlepšeniu riadenia
ľudských zdrojov poskytovaním
konkrétnych nástrojov
a postupov, ktoré sa majú
implementovať pri monitorovaní
a evaluácii vzdelávacích programov
poskytovaných pre zamestnancov
verejnej správy.

**ODBORNÉ STREDISKO
PRE DOBRÉ SPRAVOVANIE**

v spolupráci s

ISIG
Inštitútom medzinárodnej
sociológie v Gorizii

Apríl 2018



**CENTRE OF EXPERTISE
FOR GOOD GOVERNANCE**
© 2018



METODIKA MONITOROVANIA A EVALUÁCIE VZDELÁVACÍCH PROGRAMOV PRE ODBORNÝ ROZVOJ MIESTNEJ SAMOSPRÁVY

Príručka

Autori

**ODBORNÉ STREDISKO
PRE DOBRÉ SPRÁVOVANIE**

v spolupráci s

ISIG – Inštitút medzinárodnej sociológie Gorizie

*Za názory vyjadrené v tomto dokumente
zodpovedajú autori a nemusia nevyhnutne
reflektovať oficiálnu politiku Rady Európy.*

Všetky práva vyhradené. Žiadna časť tejto publikácie sa nesmie prekladať, reprodukovať alebo prenášať v žiadnej podobe ani žiadnymi prostriedkami, elektronicky (CD-ROM, internet atď.) alebo mechanicky vrátane fotokopírovania, nahrávania, alebo iného systému na ukladanie, alebo vyhľadávanie informácií bez predchádzajúceho písomného súhlasu Odborného strediska pre reformu miestnej samosprávy.

Rada Európy

Odborné stredisko pre dobré spravovanie

<https://www.coe.int/en/web/good-governance/centre-of-expertise>

© Odborné stredisko pre dobré spravovanie, 2018

Interný materiál spoločného projektu
Ministerstva vnútra Slovenskej republiky a Rady Európy:

Delivering Good Governance in Slovakia

Funded
by the European Union
and the Council of Europe



EUROPEAN UNION

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

Implemented
by the Council of Europe

OBSAH

1. OD ZABEZPEČENIA KVALITY K VYPRACOVANIU METODOLÓGIE EVALUÁCIE		15
1.1. AKO ZABEZPEČIŤ PRIAZNIVÉ PROSTREDIE NA VZDELÁVANIE?		15
1.2. AKO ZABEZPEČIŤ ŠTANDARDY KVALITNÉHO VZDELÁVANIA?		16
1.3. AKO DOSIAHNUŤ EFEKTÍVNOSŤ A ÚČINNOSŤ VZDELÁVANIA?		17
2. PROCESY MONITOROVANIA A EVALUÁCIE		19
2.1. PREDMETY EVALUÁCIE		20
2.1.1. Predmety hodnotenia v prípade vzdelávacích programov pre miestnu samosprávu		20
2.2. CIELE EVALUÁCIE		21
2.2.1. Ciele evaluácie v prípade vzdelávacích programov pre miestnu samosprávu		21
2.3. FÁZY EVALUÁCIE		22
2.3.1. Fázy evaluácie vzdelávacích programov pre miestnu samosprávu		22
2.4. EVALUAČNÉ KRITÉRIÁ		23
3. MODEL EVALUÁCIE ODBORNÝCH VZDELÁVACÍCH PROGRAMOV PRE MIESTNU SAMOSPRÁVU		25
3.1. REALISTICKÝ MODEL		25
4. NASTAVENIE STRATÉGIE MONITOROVANIA A EVALUÁCIE		28
4.1. DEFINÍCIA KONTEXTU VZDELÁVACIEHO PROGRAMU		28
4.2. DEFINÍCIA CIEĽOV MONITOROVANIA A EVALUÁCIE		28
4.3. IDENTIFIKÁCIA KRITÉRIÍ EVALUÁCIE		28
4.4. STANOVENIE REFERENČNÝCH KRITÉRIÍ EVALUÁCIE		29
4.5. IDENTIFIKÁCIA UKAZOVATEĽOV		29
4.6. IDENTIFIKÁCIA A PRÍPRAVA NÁSTROJOV NA ZBER ÚDAJOV		31
4.7. NASTAVENIE MÍĽNIKOV MONITOROVANIA		32
5. IMPLEMENTÁCIA METODIKY MONITOROVANIA A EVALUÁCIE		33
5.1. ZHROMAŽĎOVANIE ÚDAJOV – NÁSTROJE, POSTUPY, ZODPOVEDNOSŤ A KOMPETENCIE		33
5.1.1. Analýza vzdelávacích potrieb		33
5.1.2. Dotazník očakávaní		34
5.1.3. Nástroj časového manažmentu – fáza <i>ex-ante</i>		34
5.1.4. Nástroj časového manažmentu – fáza <i>in-itinere</i>		35
5.1.5. Finančné riadenie – fáza <i>ex-ante</i> – identifikácia predpokladaných zdrojov a nákladov		35
5.1.6. Finančné monitorovanie – fáza <i>in-itinere</i>		36
5.1.7. Finančný manažment – fáza <i>ex-post</i> – evaluácia financií		37
5.1.8. Informačný hárok o kurze – Organizácia konkrétneho vzdelávacieho kurzu/programu		37
5.1.9. Predbežný test spôsobilostí účastníkov – Hodnotenie prípravy účastníkov		37
5.1.10. Prezenčná listina kurzu – dochádzka účastníkov		38
5.1.11. Dotazník spokojnosti účastníkov – Zistenie úrovne spokojnosti účastníkov		38
5.1.12. Dotazník spokojnosti školiteľov – Zistenie úrovne spokojnosti školiteľov		39
5.1.13. Záverečný test kurzu – Posúdenie úrovne vedomostí účastníkov		40
5.1.14. Správa školiteľov – Posúdenie implementácie kurzu z odborného hľadiska		41
5.1.15. Pološtruktúrovaný rozhovor pre manažérov verejnej správy – Posúdenie vplyvu vzdelávacieho kurzu		41
5.1.16. Dotazník pre účastníkov o užitočnosti a využiteľnosti získaných kompetencií		42

5.2. EVALUÁCIA <i>IN-ITINERE</i> (MONITOROVANIE)		42
5.3. ZÁVEREČNÁ EVALUÁCIA		43
5.3.1. <i>Postupy</i>		44
5.3.2. Zodpovednosti a kompetencie		45
LITERATÚRA		46
Nástroje zberu údajov		64
1. DOTAZNÍK ANALÝZY VZDELÁVACÍCH POTRIEB		65
2. DOTAZNÍK OČAKÁVANÍ		77
3. NÁSTROJ ČASOVÉHO MANAŽMENTU		79
7. INFORMAČNÝ HÁROK O KURZE		80
9. DOTAZNÍK SPOKOJNOSTI ÚČASTNÍKOV		81
10. DOTAZNÍK SPOKOJNOSTI ŠKOLITEĽOV		83
11. SPRÁVY ŠKOLITEĽOV		85
12. POLOŠTRUKTÚROVANÝ ROZHOVOR PRE MANAŽÉROV VEREJNEJ SPRÁVY		86
13. DOTAZNÍK PRE ÚČASTNÍKOV O UŽITOČNOSTI/VYUŽITEĽNOSTI ZÍSKANÝCH KOMPETENCIÍ		87
14. ŠABLÓNA MONITOROVACEJ SPRÁVY		89
15. ŠABLÓNA ZÁVEREČNEJ EVALUAČNEJ SPRÁVY		90

ÚVOD

Politiky, či ide o zákony, vyhlášky alebo nariadenia vytvorené volenými zástupcami (t. j. legislatívne politiky), pravidiel, smerníc, princípov alebo metód vytvorené regulačnými agentúrami (t. j. regulačné politiky), alebo postupy zavedené v rámci organizácie (t. j. organizačné politiky), často vychádzajú z vízií a hypotéz. Politiky fungujú v komplexných systémoch, ktoré ovplyvňujú a ktoré sú nimi ovplyvňované. Monitorovanie a evaluácia akejkoľvek verejnej politiky a intervencie sú preto nevyhnutné na preskúmanie jej obsahu, implementácie a dopadu a umožňujú porozumenie jej kvality, významu a užitočnosti.

Monitorovanie a evaluácia verejných politík a intervencií sú okrem toho kľúčové pre zabezpečenie ich legitimity. Na to, aby sa mohli považovať za úspešné, je potrebné analyzovať a hodnotiť ich výsledky a výstupy: súlad s existujúcimi normami a administratívnymi rámcami nestačí. Výstupy a výsledky by sa mali hodnotiť aj vo vzťahu ku kontextu implementácie (napr. cieľová sociálna skupina, sociálne a ekonomické zázemie atď.) vzhľadom na to, že ich účinky neustále ovplyvňujú vzájomné vzťahy, ktoré z nich vyplývajú, to znamená interakciu občanov a inštitúcií.

Monitorovanie a hodnotenie verejných politík a intervencií je kľúčové pre všetky dotknuté subjekty (napr. štátne orgány, donori, príjemcovia atď.), pretože umožňuje:

- a) porozumieť kontextu a obsahu politiky/intervencie;
- b) identifikovať faktory, ktoré brzdia alebo uľahčujú implementáciu politiky/intervencie a ktoré určujú rozdiely v jej účinnosti z hľadiska výstupov aj výsledkov.

Monitorovanie a hodnotenie verejných politík a intervencií by sa nemalo považovať za samostatný proces, ale za zabudovanú vlastnosť celého politického procesu zabezpečujúceho jeho udržateľnosť a schopnosť napredovať, pretože umožňuje:

- podporu rozvoja politiky/intervencie;
- oboznámenie sa s implementáciou a jej zlepšenie;
- zabezpečenie súladu implementácie s príslušnými rámcami;
- demonštrovanie dopadov a hodnôt politík/intervencií;
- zhromažďovanie dôkazov o špecifických otázkach;
- poskytovanie poznatkov pre budúcu implementáciu;
- porovnávanie výstupov a výsledkov;
- zabezpečenie zodpovednosti za investované zdroje.

Typ zvoleného modelu monitorovania a evaluácie závisí od mnohých faktorov, predovšetkým však od predmetu hodnotenia. Táto príručka sa zameriava na metodológiu monitorovania a evaluácie vzdelávacích programov pre profesionálny rozvoj miestnych samospráv.

Úloha miestnych samospráv je mnohostranná a komplexná; je zrejmé, že ak majú úspešne pracovať, musia čeliť mnohým výzvam. Okrem iného majú také povinnosti, ako je politické poradenstvo, riadenie ľudských, finančných a iných zdrojov, poskytovanie kritických služieb, ako aj interpretáciu a uplatňovanie zákonov, rozhodnutí a nariadení (Rada Európy a UNDP, 2005). Ich úspech závisí od viacerých premenných, ktoré zahŕňajú aktualizáciu zručností a vedomostí. S cieľom zabezpečiť, aby miestne samosprávy plnili svoje vlastné funkcie, je potrebné zabezpečiť vzdelávanie zamestnancov verejnej správy. Vzdelávanie umožňuje štátnym zamestnancom konať podľa vysokých štandardov kvality, a tak naplňovať svoj profesionálny potenciál.

V súlade s odporúčaním CM/Rec (2007)12 Výboru ministrov členským štátom o budovaní kapacít na miestnej a regionálnej úrovni¹ sa odporúča vládám členských štátov jasne uznať:

- a) dôležitosť spôsobilosti miestnej samosprávy poskytovať vysokokvalitné miestne verejné služby a zapájať obyvateľov do demokratického fungovania miestnych orgánov;

¹ Recommendation CM/Rec(2007)12 of the Committee of Ministers to member states on capacity building at local and regional level. Dostupné na: <https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016805d5271>

- b) že kapacita miestnej samosprávy závisí v zásade od zručností volených zástupcov, od schopnosti manažovať organizácie, od kapacity pracovných síl (ich zručností, nábora a udržania) a od zručností finančného a projektového manažmentu;
- c) dôležitosť ďalšieho rozvoja tejto spôsobilosti.

V tomto odporúčaní sa vyzývajú členské štáty, aby podľa potreby spolupracovali s miestnymi orgánmi a inými zainteresovanými subjektmi vrátane združení miestnych orgánov pri vypracovávaní strategického prístupu k rozvoju kapacít miestnej samosprávy, ktorý identifikuje potreby, navrhuje konkrétne, praktické a cielené programy a zabezpečuje ich implementáciu.

Zvyšovanie efektívnosti a administratívnych kapacít v miestnej samospráve znamená navrhnutie, nastavenie a implementáciu koherentných verejných politík zameraných na (súčasný alebo budúci) systém profesionálneho vzdelávania. Je dôležité uviesť, že úspešnosť inherentných vzdelávacích plánov je možné určiť iba vtedy, ak sa uskutoční následná evaluácia. Teda hodnotenie vzdelávacieho programu (jeho implementácie, jeho dopadov na organizáciu a individuálne vzdelávanie) a skutočného poskytnutého vzdelania (relevantnosť, efektívnosť, náklady, spokojnosť, priamy vplyv na výkon atď.).

12 princípov dobrého demokratického vládnutia Rady Európy predstavuje manuál pre každý orgán verejnej moci na zabezpečenie zodpovedného riadenia vecí verejných a správy verejných zdrojov. Dosiagnúť dobrú správu vecí verejných nie je ľahká úloha a postupovať podľa 12 princípov znamená prijať ich všetky súčasne. Na pomoc verejným orgánom pri riešení takejto komplexnej úlohy vyvinulo Odborné stredisko reformy miestnej samosprávy Rady Európy niekoľko príručiek, ako aj vzdelávacích programov zameraných na koncepcie a problémy špecifické pre každý princíp.

Princíp č. 7 kladie dôraz na kompetencie a kapacity osôb, ktoré zabezpečujú výkon verejnej správy, a uvádza, že odborné zručnosti zamestnancov verejnej správy sa majú neustále udržiavať a posilňovať s cieľom udržať a zlepšiť ich výkon a vplyv, posilňovať ich výkonnosť a dosahovať lepšie výsledky.

Dobrá správa vecí verejných si vyžaduje posilnenie administratívnych kapacít verejných inštitúcií, a teda odbornej a kvalifikovanej služby. Aj keď zlepšovanie poskytovania služieb, zvyšovanie efektívnosti, zlepšovanie riadenia, miestna zodpovednosť a verejná etika zostávajú kľúčovými oblasťami práce, je potrebné sa dôslednejšie zamerať na riadenie ľudí. V čase rozsiahlych reforiem verejnej služby a pri ekonomických tlakoch na zamestnancov, aby dosahovali viac pri menšom financovaní, sa osvedčené postupy v oblasti ľudských zdrojov stávajú nevyhnutnými. To, do akej miery sú zamestnanci angažovaní a motivovaní, ako sú riadení na každodennej báze, bude mať zásadný vplyv na možnosť implementácie zásadných a dlhotrvajúcich zmien vo všetkých ostatných oblastiach.²

Keďže efektívne riadenie ľudských zdrojov na miestnej úrovni spočíva v zmene zmysľania a výkonnosti, jedným z možných nástrojov na dosiahnutie tohto cieľa je vzdelávanie.³ Vzdelávacie aktivity musia zodpovedať miestnym požiadavkám, ale musia byť do istej miery aj všeobecné, aby sa zabezpečilo, že zamestnanci verejnej správy z rôznych organizácií budú schopní navzájom efektívne spolupracovať.

Vzdelávanie znamená proces uskutočňovania zmien v konkrétnych vedomostiach, schopnostiach, zručnostiach, postojoch a/alebo správaní zamestnancov s cieľom zlepšiť výkonnosť.⁴ Vzdelávanie by malo byť navrhnuté tak, aby vyhovovalo okamžitým potrebám organizácie. Musí však uspokojovať aj potreby zamestnancov, aby na základe priebežného vzdelávania zlepšovali svoj výkon v zamestnaní a aby sa následne dostali do pozície, v ktorej môžu ďalej napredovať vo svojom kariérom postupe.⁵

Plán vzdelávania zabezpečuje konzistentnosť stratégie miestneho orgánu z hľadiska kompetencií a odbornej kvalifikácie a organizácie individuálneho alebo skupinového vzdelávania. Umožňuje tak preniesť celkovú stratégiu orgánu na kolektívnu a individuálnu úroveň. Príprava a realizácia vzdelávacieho programu musí postupovať podľa chronologického a koherentného plánu.

2 Council of Europe. (2013). Toolkit on Modern and Effective Human Resources Management. Dostupné na: <<https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=2042691&Site=&BackColorInternet=B9BDEE&BackColorIntranet=FFCD4F&BackColorLogged=FFC679>> (apríl 2018).

3 Nasledujúce odseky čerpajú z materiálov kurzu pre Princíp 7, ktoré sú prezentované v nástroji CoE eTool on Good Governance (2018).

4 UNECE. (2013). Human Resources Management and Training, Compilation of good practices in statistical offices. Dostupné na: <https://www.unece.org/fileadmin/DAM/stats/publications/HRMT_w_cover_resized.pdf>

5 Elnaga, A. a Imran, A. (2013). The Effect of Training on Employee Performance. European Journal of Business and Management, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online), Vol.5, No.4, 2013. Source web: The Effect of Training on Employee Performance – Semantic Scholar.

Plán vzdelávania sa preto vypracúva na základe ukončených predbežných etáp potrebných na stanovenie celkovej stratégie orgánu v oblasti stratégie vzdelávania. Všeobecne povedané, vzdelávací plán musí reagovať na nasledujúce požiadavky a situácie:

- diagnostiku stavu ľudských zdrojov orgánu v súvislosti s jeho súčasnou situáciou a predvídateľnými budúcimi situáciami z hľadiska počtu zamestnancov a kolektívnych a individuálnych kompetencií;
- stanovenie hlavných smerov a priorít stratégie vzdelávania;
- identifikáciu potrieb vzdelávania na individuálnej a kolektívnej úrovni;
- efektívnu implementáciu vzdelávacieho programu.

Odborné stredisko vyvinulo na základe tejto perspektívy v priebehu posledných rokov niekoľko nástrojov, ako je napríklad príručka Moderné a efektívne riadenie ľudských zdrojov (CoE, 2013), Analýza vzdelávacích potrieb a Národná vzdelávacia stratégia (CoE, 2017) a program Leadership Academy (CoE, 2017).

Príručka Metodika monitorovania a evaluácie vzdelávacích programov pre odborný rozvoj miestnej samosprávy má za cieľ prispieť k zlepšeniu riadenia ľudských zdrojov poskytnutím konkrétnych nástrojov a postupov, ktoré sa majú implementovať v rámci monitorovania a hodnotenia vzdelávacích programov poskytovaných štátnym zamestnancom.

Aj keď táto príručka predstavuje základné teoretické aspekty monitorovania a hodnotenia verejnej intervencie, nemá slúžiť ako všeobecná teoretická metodológia, ale ako nástroj, ktorý sa má aplikovať v kontexte špecifických prípadov.

Príručka v tomto prípade rešpektuje paradigmu URSO, ktorá znamená: užitočný, relevantný, udržateľný a zabezpečujúci vlastníctvo zo strany verejných orgánov a odborníkov z praxe, ktorí majú v úmysle ju implementovať. Cieľom tejto príručky je, aby bola:

1. USEFUL (UŽITOČNÁ) – poskytuje konkrétne nástroje verejným orgánom na monitorovanie a hodnotenie realizácie vzdelávania pre odborný rozvoj v individuálnych kurzoch a aj na úrovniach programu.
2. RELEVANT (RELEVANTNÁ) – posilňuje kapacitu užívateľov pri riadení existujúcich systémov monitorovania a evaluácie; poskytuje tiež štandardnú štruktúru na stanovenie komplexnej stratégie monitorovania a hodnotenia vzdelávacích systémov na miestnej a národnej úrovni.
3. SUSTAINABLE (UDRŽATEĽNÁ) – zvyšuje udržateľnosť vzdelávacích programov a vzdelávacích systémov ako celku zavedením mechanizmu spätnej väzby zameraného na zlepšenie existujúcich programov a ich prispôbenie meniacim sa kontextom a vyvíjajúcim sa vzdelávacím potrebám.
4. OWNED (VLASTNENÁ) – vedie užívateľov krok za krokom pri jej implementácii a tým umožňuje prispôbenie sa národnému a miestnemu kontextu, čo ich v konečnom dôsledku oprávňuje používať ju nezávisle a v kontexte špecifických praktík postupov.

Táto príručka je rozdelená do dvoch hlavných častí:

1. Časť 1 – Porozumenie monitorovania a evaluácie.
2. Časť 2 – Metodológia monitorovania a evaluácie.

Časť 1 obsahuje:

- Zdôvodnenie implementácie metodológie monitorovania a hodnotenia a spôsobu zabezpečenia kvality poskytovania vzdelávacích programov pre miestnu samosprávu (1. kapitola).
- Koncepcné a konkrétne aspekty týkajúce sa monitorovania a hodnotenia vo všeobecnosti a konkrétne vzdelávacích kurzov a programov odborného rozvoja s odkazom na (2. kapitola):



Obrázok 1 – Paradigma URSO

- predmet hodnotenia, teda to, čo sa má hodnotiť;
 - cieľ hodnotenia, teda to, akému účelu má slúžiť;
 - kritériá hodnotenia, to znamená hodnotové premisy, ktoré budú návodom pri formulovaní rozhodnutia;
 - proces hodnotenia, teda postupy potrebné na zhromažďovanie informácií;
 - fázy hodnotenia, teda časová interakcia monitorovania a hodnotenia so životným cyklom programu verejnej intervencie.
- Model evaluácie vzdelávacích programov pre miestnu samosprávu (3. kapitola) s odkazom na teoretické a metodologické otázky.

Časť 2 je sprievodcom pri jednotlivých krokoch:

- Nastavenia stratégie monitorovania a evaluácie (4. kapitola).
- Implementácie monitorovania a evaluácie (5. kapitola).

Príručka obsahuje prílohy:

- Zoznam ukazovateľov monitorovania a evaluácie s odkazom na súvisiace kritériá (Príloha 1).
- Zoznam ukazovateľov monitorovania a evaluácie s odkazom na nástroje na zber údajov podľa príslušných kritérií (Príloha 2).

Šablóny nástrojov na zber údajov (Príloha 3).

ČASŤ 1

POROZUMENIE MONITOROVANIA A EVALUÁCIE

Zlepšenie:

- porozumenia kontextu a obsahu politiky/intervencie;
- schopnosti identifikovať faktory, ktoré bránia alebo uľahčujú implementáciu politiky/intervencie;
- určenia rozdielov v účinnosti politiky/intervencie, pokiaľ ide o výstupy a výsledky.

Umožnenie:

- podpory rozvoja politiky/intervencie;
- oboznámenia sa s implementáciou a jej zlepšenia;
- zabezpečenia súladu implementácie s príslušnými rámcami;
- preukázania vplyvu a hodnôt politiky/intervencie;
- zhromažďovania dôkazov o konkrétnych otázkach;
- poskytovania poznatkov o budúcej implementácii;
- porovnávania výstupov a výsledkov;
- zabezpečenia zodpovednosti za investované zdroje.

1. OD ZABEZPEČENIA KVALITY K VYPRACOVANIU METODOLÓGIE EVALUÁCIE

Profesionálny rast štátnych zamestnancov je kľúčovým faktorom na dosiahnutie vysokej úrovne výkonu verejnej správy a tým na zabezpečenie poskytovania kvalitných verejných služieb. I keď profesionálny rast môže závisieť od niekoľkých subjektívnych faktorov, ako je napríklad ochota zamestnancov zvyšovať si svoju osobnú a profesionálny rozvoj, individuálne možnosti atď., v konečnom dôsledku závisí od vzdelávacieho prostredia a príležitostí, ktoré poskytujú organizácie miestnej samosprávy. Z tohto hľadiska by sa dalo povedať, že vzdelávacie programy sú nástrojom, ktorý môže významne ovplyvniť celkové fungovanie miestnej samosprávy. Z toho vyplýva, že kvalitné vzdelávanie by malo byť prioritou ústredných aj miestnych orgánov.

Vzdelávacie programy musia zabezpečiť vysoké štandardy a efektívnosť, ale aj vysoký stupeň súladu so špecifickými potrebami kontextu, na ktorý sú určené. Aby sa zabezpečila efektívnosť a súlad s miestnymi potrebami, je potrebné zvážiť stratégie zabezpečenia kvality.

Procesy a postupy zabezpečovania kvality sú kľúčové na dodanie každého kvalitného produktu, teda produktu, ktorý je v súlade so súborom noriem považovaných za uspokojivé na dosiahnutie daného cieľa. Pri posudzovaní vzdelávacích programov sa zabezpečenie kvality vzťahuje na všetky procesy a postupy, ktoré sa implementujú s cieľom zabezpečiť, aby sa dosiahli stanovené štandardy (t. j. štandardy stanovené poskytovateľmi aj užívateľmi).

Zabezpečenie kvality vzdelávacích programov sa konkrétne týka:

„... zabezpečenia toho, aby všetky prvky vzdelávacieho programu zodpovedali všeobecným cieľom. Školenia by mali byť patrične kvalifikovaná, programy a metodológie by mali byť moderné, organizácia školenia by mala byť profesionálna a školenie by malo zodpovedať potrebám jednotlivcov i miestnych orgánov, ktorým slúžia“ (Rada Európy a UNDP, 2005).

Proces zabezpečenia kvality predpokladá v konkrétnom prípade vzdelávacích programov zohľadnenie nasledujúcich aspektov (Rada Európy a UNDP, 2005):

- vytvorenie priaznivého prostredia na vzdelávanie;
- zabezpečenie procesu na splnenie štandardov kvality vzdelávania;
- hodnotenie efektívnosti a účinnosti vzdelávania.

V nasledujúcom texte sú uvedené hlavné štandardy, ktoré je potrebné zohľadniť pri riešení odborného vzdelávania pre samosprávy a verejnú správu vo všeobecnosti a ktoré vyplývajú z vnútroštátnych a medzinárodných usmernení a ktoré predstavujú dobrý základ na začatie zriaďovania novej vzdelávacej schémy. Zohľadnenie týchto pokynov sa ukazuje užitočné aj preto, aby sa neduplikovali služby alebo aby sa neopakovali chyby, ktoré urobili iní.

1.1. AKO ZABEZPEČIŤ PRIAZNIVÉ PROSTREDIE NA VZDELÁVANIE?

Zabezpečenie adekvátneho vzdelávacieho prostredia by malo byť prioritou tak pre štátnu správu, ako aj pre miestnu samosprávu.

V ideálnom prípade by mali inštitúcie na centrálnej úrovni podporovať nasledujúce aspekty:

EXISTENCIA PRIAZNIVÉHO RÁMCA	Existencia priaznivého právneho a politického rámca, ktorý potvrdzuje a podporuje vzdelávanie na úrovni miestnej samosprávy, je kľúčová na vytvorenie priaznivého prostredia.
	Pomocou týchto rámcov sa posilňuje význam profesionálneho rozvoja miestnej samosprávy zo strany štátnych orgánov, čím sa dosahuje väčšia solidarita a vzájomné uznanie vo verejnej správe.
EXISTENCIA VYKONÁVACÍCH PREDPISOV	Sprievodné vykonávacie predpisy k právnemu rámcu sú kľúčové na stanovenie konkrétnych detailov potrebných/požadovaných na vypracovanie vzdelávacích programov. Takéto dokumenty stanovujú podrobnosti vzdelávacieho prostredia.

<p>KONTEXT INFORMOVANOSTI A VEDOMOSTÍ</p>	<p>Vzdelávacie prostredie v jednom národnom kontexte alebo v jednom sektore verejnej správy sa môže drasticky líšiť od druhého. Neexistuje univerzálny vzorec na nastavenie priaznivého vzdelávacieho prostredia pre miestne samosprávy. Z tohto dôvodu by mal byť právny rámec a vykonávacie predpisy základom Národnej vzdelávacej stratégie miestnej samosprávy.</p> <p>V ideálnom prípade je takáto stratégia navrhnutá na základe dôkladnej analýzy vzdelávacích potrieb, ktorá dokáže identifikovať hlavné potreby a témy vzdelávania. Týmto spôsobom je možné nastaviť informovaný vzdelávací proces orientovaný na koncového užívateľa.</p>
<p>KONKURENCIESCHOPNÝ A DIVERZIFIKOVANÝ TRH VZDELÁVANIA</p>	<p>S cieľom podporiť kvalitu vzdelávania by sa mal uľahčiť rozvoj diverzifikovaného trhu vzdelávania.</p> <p>Verejné obstarávanie na výber školiteľov by malo byť otvorené pre verejných aj súkromných poskytovateľov služieb za predpokladu, že všetci spĺňajú stanovené minimálne požiadavky. Poskytovatelia vzdelávania a odborníci by navyše mali byť posudzovaní na národnej a aj na medzinárodnej úrovni (nielen na miestnej úrovni).</p>

V ideálnom prípade by inštitúcie mali podporovať dôležitosť profesionálneho rozvoja na miestnej úrovni v rámci svojich organizácií tým, že sa otvorene zaviazujú k vízii vzdelávajúcej sa organizácie, ako aj k podpore Národnej vzdelávacej stratégie. Okrem toho by mali splnomocniť oddelenie ľudských zdrojov na priame skúmanie vzdelávacích potrieb a priorit zamestnancov verejnej správy.

1.2. AKO ZABEZPEČIŤ ŠTANDARDY KVALITNÉHO VZDELÁVANIA?

Úspešné vzdelávacie programy sú tie, čo majú bohaté skúsenosti s odovzďaním odborných znalostí. Preto, aby sa zabezpečilo vysoko kvalitné vzdelávanie, procesy zabezpečovania kvality by sa mali zamerať na poskytovateľov školení a na procesy ich implementácie.

Štátne orgány by mali podľa možnosti schvaľovať/podporovať nasledujúce aspekty na zabezpečenie efektívnych vzdelávacích procesov:

<p>ZAPOJENIE MIESTNYCH ORGÁNOV</p>	<p>Ústredné orgány by mali povzbudzovať miestne orgány (t. j. buď jednotlivu, alebo prostredníctvom zastupujúcich združení), aby sa aktívne podieľali na príprave a realizácii Národnej vzdelávacej stratégie. Týmto zabezpečia, že Národná vzdelávacia stratégia bude odrážať konkrétne miestne potreby.</p>
<p>CENTRALIZOVANÁ KOORDINÁCIA</p>	<p>Vytvorenie a/alebo schválenie koordinačného orgánu, ktorý bude zodpovedný za nastavenie a monitorovanie poskytovania vzdelávania, predstavuje pridanú hodnotu, pretože môže zabezpečiť štandardný prístup k poskytovaniu vzdelávania na vnútroštátnej úrovni.</p> <p>Podpora a/alebo schválenie vytvorenia asociácie pre profesionálnych školiteľov, ktorá by mohla spolupracovať s koordinačným orgánom pri stanovovaní štandardov kvality.</p>
<p>ŠTANDARDNÉ AKREDITAČNÉ SYSTÉMY</p>	<p>Vytvorenie spoločného a transparentného akreditačného procesu, ktorý by využívali spoločnosti, vzdelávacie inštitúcie a jednotliví poskytovatelia služieb, ktorí sa chcú zapojiť do tohto programu ako školitelia.</p> <p>Vytvorenie národnej databázy, ktorá sa bude pravidelne aktualizovať, so zoznamom všetkých akreditovaných školiteľov (či už sú to spoločnosti, alebo jednotliví poskytovatelia služieb).</p>

V ideálnom prípade by mali orgány na miestnej úrovni preukázať svoj záväzok voči Národnej vzdelávacej stratégii a podporovať centrálnu úroveň pri dosahovaní súladu so vzdelávacími potrebami. Z tohto hľadiska by sa analýza vzdelávacích potrieb nemala považovať za jednorazovú akciu. Potreby odborného vzdelávania musia byť identifikované a pravidelne analyzované (nielen na začiatku procesu), aby sa zabezpečilo, že ponuky vzdelávania sú vždy aktualizované podľa potrieb vzdelávania.

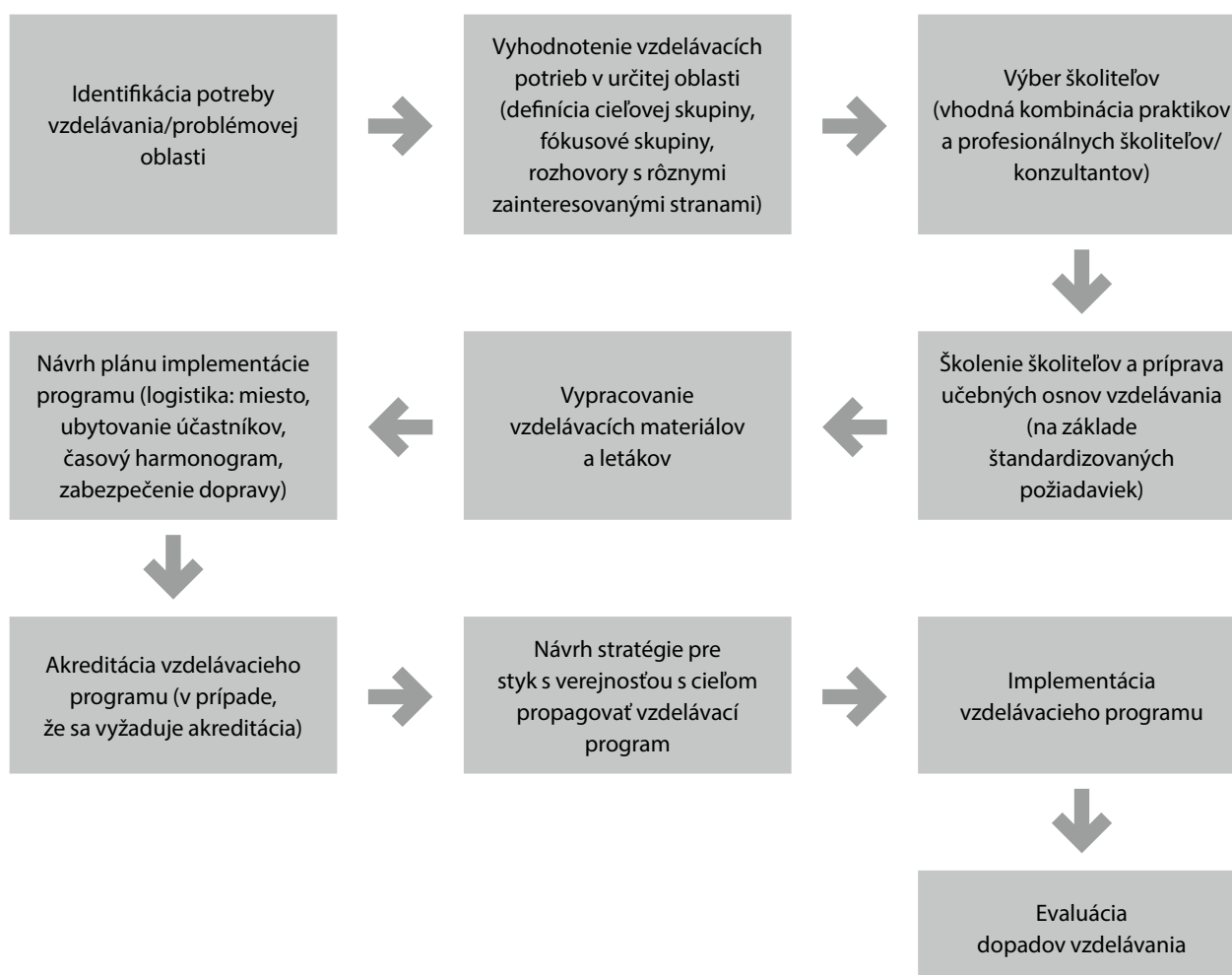
1.3. AKO DOSIAHNUŤ EFEKTÍVNOSŤ A ÚČINNOSŤ VZDELÁVANIA?

Aby sa zabezpečilo dosiahnutie stanovených vzdelávacích cieľov, je potrebné hodnotiť krátkodobé aj dlhodobé výsledky vzdelávacieho procesu. Takéto hodnotenie je možné vykonať pomocou analýzy dopadov vzdelávania, ktorá by mala:

- Byť stanovená pred realizáciou vzdelávacieho programu (keďže hodnotenie dopadu znamená aj potrebu zhromaždiť údaje o situácii *ex-ante*, t. j. pred školením).
- Nadväzovať na analýzu vzdelávacích potrieb (v tom zmysle, že výsledky posúdenia dopadu by sa mali použiť ako referenčné hodnoty pre komparatívnu analýzu s analýzou vzdelávacích potrieb, aby sa zistilo, či sa uvedené potreby naplnili prostredníctvom vzdelávania) a na Národnú vzdelávaciu stratégiu (s tým, že táto by mala obsahovať informácie a mala by byť aktualizovaná podľa výsledkov posúdenia dopadu vzdelávania).
- Byť vykonávaná podľa rovnakých metodologických premís, aké boli použité pri záverečnej evaluácii (vykonanej na konci vzdelávacieho programu).

Vyššie uvedené pokyny a odporúčania poskytujú súbor užitočných predbežných požiadaviek, na ktoré treba pamätať pri príprave vzdelávacieho programu na národnej úrovni a ktoré je možné zhrnúť do nasledujúcich krokov:

Obrázok 2 Postup rozvoja vzdelávania (Rada Európy a UNDP, 2005)



Na záver treba poznamenať, že vzhľadom na veľký význam vzdelávacích programov pre celkovú výkonnosť miestnej samosprávy sú potrebné správne nástroje a rámce na zabezpečenie kvality. Metodológia monitorovania a hodnotenia je v skutočnosti jedným z takýchto nástrojov a vychádza z potreby, aby vzdelávací proces využíval výhody štandardného systému hodnotenia aj s ohľadom na kurzy, aj na ich poskytovateľov.

2. PROCESY MONITOROVANIA A EVALUÁCIE

Prečo je potrebná evaluácia?

„Monitorovanie a evaluácia majú za cieľ poskytnúť hlavným zúčastneným stranám včasné informácie o pokroku alebo o jeho nedostatku pri tvorbe výstupov a dosahovaní výsledkov. Toto slúži ako základ pre rozhodovanie o zlepšení výkonnosti programu alebo projektu a zapojenie sa do procesov učenia.“⁶

Podľa EK „evaluovať verejnú intervenciu znamená posudzovať jej hodnotu podľa explicitných kritérií a na základe špecificky zhromaždených a analyzovaných informácií“.⁷

Prečo sú však procesy hodnotenia nevyhnutnosťou pre organizácie verejného sektora? Hlavné dôvody implementácie evaluačných procesov sú:⁸

- potvrdiť opodstatnenie verejnej intervencie (napr., prečo je verejná intervencia štruktúrovaná tak, ako je navrhnutá?);
- identifikovať reprodukovateľné úspechy a/alebo neopakovať neúspechy (napr., čo sme sa naučili z tejto intervencie?);
- zodpovedať sa občanom (napr., zodpovedať sa občanom za verejnú intervenciu z hľadiska implementácie, nákladov a výsledkov).

Procesy hodnotenia/evaluácie sú súčasťou zodpovedného prístupu k verejnej správe. V tomto zmysle môžu plniť niekoľko funkcií, a to:⁹

- čo najobjektívnejšie popisovať účinky intervencií na spoločnosť a pochopiť logiku ich fungovania (t. j. kognitívny cieľ);
- pomáhať tvorcom politiky a všetkým zainteresovaným stranám pri rozhodovaní o hodnote takýchto intervencií (t. j. normatívny cieľ);
- podstatným spôsobom prispieť k zlepšeniu intervencií osvetou rôznych zúčastnených strán o význame, podmienkach a dôsledkoch ich konaní a rozhodnutí (t. j. inštrumentálny cieľ).

Orgán verejnej správy poskytuje služby príjemcom, užívateľom, podriadeným organizáciám. Ak sú ľudia zapojení do nejakej jeho činnosti spokojní s touto činnosťou, zvyčajne to nestačí na to, aby sme mohli povedať, že je tá činnosť úspešná. Naopak, orgány verejnej správy sa často snažia dosiahnuť ďalekosiahle a globálne účinky (ako napr. „dosiahnutie kompetentnej a dobre vyškolenej verejnej správy“), ktoré nie sú synonymom spokojnosti príjemcov. Evaluácia umožňuje poznať a posúdiť všetky účinky konkrétnej činnosti či aktivity.¹⁰

Evaluácia zhromažďuje informácie do súvislého celku s cieľom zlepšiť vedomosti zodpovedných osôb o sociálnych a ekonomických súvislostiach, v rámci ktorých sa uskutočňujú verejné intervencie. Okrem toho je evaluácia nástrojom politického a operatívneho rozhodovania: jej praktickú užitočnosť možno definovať ako prepojenie cieľov, prostriedkov, výsledkov a účinkov intervencií s cieľom zvýšiť efektívnosť a účinnosť.

Evaluácia zavádza do administratívnych postupov pojem hodnoty a hodnotového úsudku. Táto dimenzia, ktorú možno označiť ako politickú, predstavuje samotnú originalitu evaluácie.

6 UNDP. (2003). UNDP Programming Manual, Chapter 4: Formulating Programmes and Projects, 18.

7 [Hodnotiť verejnú intervenciu znamená posudzovať jej hodnotu podľa explicitných kritérií a na základe zhromaždených a analyzovaných informácií (Preložili autori z francúzštiny)] Fonds structurels communautaires (1999), Évaluer les programs socio-économiques. Conception et conduite d'une évaluation. Volume 1, Commission Européenne, 17 [Hodnotenie sociálno-ekonomických programov. Návrh a priebeh hodnotenia. Zväzok 1, Európska komisia, 17 (preložili autori z francúzštiny)].

8 Ibidem.

9 Idem, 18.

10 Idem, 19.

Pri analýze základnej definície evaluácie, ktorú ponúka EK, je potrebné zdôrazniť jeho základné prvky, pretože poskytujú aj usmernenia pre činnosti, ktoré sa majú plánovať a vykonať. „Evaluovať verejnú intervenciu znamená posudzovať jej hodnotu podľa explicitných kritérií a na základe osobitne zhromaždených a analyzovaných informácií.“ To znamená, že:

- evaluácia/hodnotenie je formulácia úsudku;
- úsudok sa týka hodnoty intervencie, to znamená hodnoty zámerného konania vyvinutého s použitím konkrétnych zdrojov s cieľom dosiahnuť konkrétny výsledok;
- úsudok musí byť formulovaný pomocou explicitných, jasne stanovených kritérií;
- úsudok musí byť formulovaný vo vzťahu k informáciám, ktoré sa systematicky zhromažďujú na účely hodnotenia.

To znamená, že je potrebné mať jasnú predstavu o:

- predmete evaluácie, teda o tom, čo sa ide hodnotiť;
- ciele evaluácie, to je to, akému účelu slúži;
- kritériách, to znamená o referenčnej hodnote, ktorá bude viesť formuláciu úsudku;
- procese, t.j. o postupoch potrebných na zber informácií.

2.1. PREDMETY EVALUÁCIE

Na čo sa zameriava evaluácia? Vo všeobecnosti sa pri zvažovaní verejných intervencií dajú predpokladať štyri rôzne predmety (t.j. zamerania) hodnotenia, ktoré závisia od úrovne komplexnosti evaluácie.

V nasledujúcej tabuľke sú uvedené potenciálne predmety evaluácie pri verejných intervenciách, ktoré ilustrujú konkrétny príklad súvisiaci so systémom zdravotnej starostlivosti.

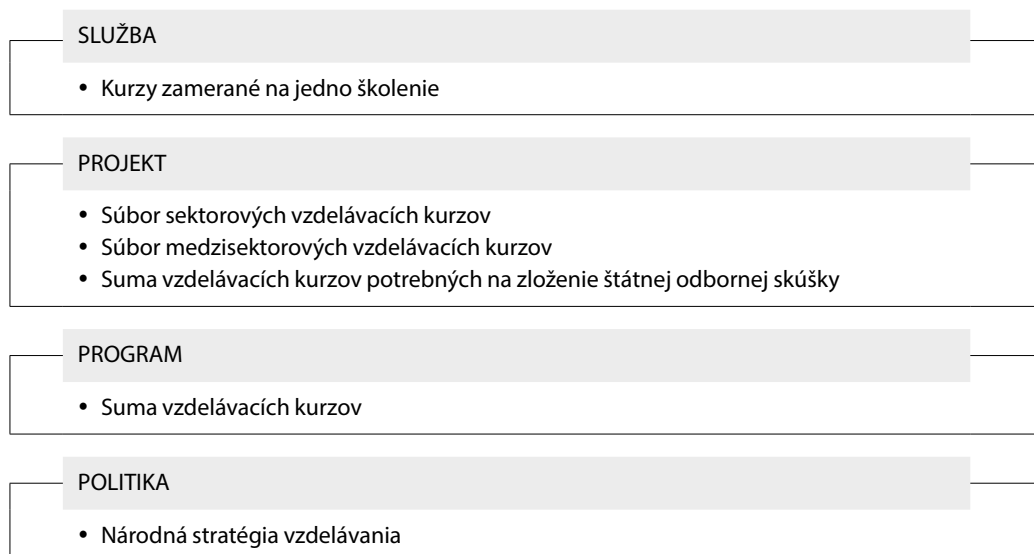
Tabuľka 1 – Predmety evaluácie: príklad systému zdravotnej starostlivosti¹¹

Koncepčný predmet evaluácie	Koncepčná definícia	Príklad – systém zdravotnej starostlivosti
<i>Služba</i>	Poskytovanie priamych služieb konkrétnym skupinám užívateľov, uskutočňované nepretržite prostredníctvom organizovaných a stabilných štruktúr, s cieľom uspokojiť dobre identifikované potreby.	Súbor služieb/intervencií poskytovaných konkrétnym nemocničným oddelením.
<i>Projekt/-y</i>	Definované súbory aktivít zamerané na dosiahnutie konkrétnych cieľov v danom časovom období s využitím určitých zdrojov.	Súbor aktivít zameraných na zníženie výskytu konkrétneho ochorenia v stanovenom časovom rozmedzí.
<i>Program</i>	Koordinované súbory činností/projektov s definovanými operatívnymi cieľmi, ktoré sú realizované v istom časovom rozpätí s použitím konkrétnych zdrojov.	Národné programy zamerané na elimináciu konkrétnych chorôb, ako sú TBC, obrna atď.
<i>Politika</i>	Vyjadrená ako celkový plán/stratégia vrátane celkových cieľov a postupov organizácie.	Implementácia celoštátneho systému zdravotnej starostlivosti.

2.1.1. Predmety hodnotenia v prípade vzdelávacích programov pre miestnu samosprávu

Pri zvažovaní prípadu vzdelávacích programov pre miestnu samosprávu je možné identifikovať nasledujúce predmety hodnotenia:

¹¹ Tento zoznam v tabuľke nie je vyčerpávajúci. Predstavuje však najdôležitejšie úrovne a predmety, ktoré sú aplikovateľné vo väčšine prípadov.

Obrázok 3 – Predmety hodnotenia pre vzdelávacie programy

Na účely tejto príručky sa pri diskusii o metodike evaluácie bude pojem intervencia používať ako všeobecný pojem, ktorý sa vzťahuje na službu, projekt aj program.

Je potrebné zdôrazniť, že na akejkoľvek úrovni – služby, projektu, programu, politiky – a pre akúkoľvek oblasť uplatniteľnosti (napr. tréningové programy pre miestnu samosprávu, systém zdravotnej starostlivosti, vzdelávací systém atď.) zostáva metodológia hodnotenia koncepčne rovnaká, zatiaľ čo ukazovatele, kritériá a zodpovednosť za realizáciu sa musia určiť v súlade s operatívnou úrovňou.

2.2. CIELE EVALUÁCIE

Hodnotenie verejnej intervencie môže mať niekoľko praktických a politických cieľov:

- rozhodnúť o hodnote verejnej intervencie;
- zlepšiť verejnú intervenciu;
- zlepšiť poznanie súvislostí, ktoré ovplyvňujú implementáciu verejnej intervencie;
- zlepšiť schopnosť učenia sa subjektov zapojených do verejnej intervencie.

2.2.1. Ciele evaluácie v prípade vzdelávacích programov pre miestnu samosprávu

Pri zvažovaní vzdelávacích programov pre miestnu samosprávu (ako konkrétny príklad verejnej intervencie) môže mať evaluácia tieto praktické a politické ciele:

- Rozhodnúť o hodnote daného vzdelávacieho programu:
 - Ak chcete rozhodnúť o možnosti začať, pokračovať, rozšíriť príslušný program alebo ho, naopak, zastaviť, alebo obmedziť, tak, že zainteresované strany oboznámite s týmto rozhodnutím aj s dôvodmi, na základe ktorých bolo prijaté.
- Zlepšiť vzdelávací program:
 - To znamená zaviesť konečné zmeny v procese implementácie.
- Zlepšiť poznanie súvislostí, ktoré ovplyvňujú implementáciu vzdelávacieho programu:
 - To znamená pochopiť procesy spoločenských zmien.
 - Nepriamo overiť uplatnenie teoretických konceptov o sociálnych zmenách, ktoré odôvodnili danú intervenciu.
- Zvýšiť schopnosť subjektov učiť sa:
 - To znamená zvýšiť schopnosť učenia sa všetkých, ktorí sa na programe zúčastnili alebo ktorí boli doň zapojení, prostredníctvom reflexie o vykonaných činnostiach a dôsledkoch, s osobitným odkazom na tých, ktorí realizovali intervenciu.

2.3. FÁZY EVALUÁCIE

Životný cyklus programov verejnej intervencie sa obvykle vyvíja prostredníctvom troch rozhodujúcich krokov (t.j. plánovania, implementácie a ukončenia programu).

V ideálnom prípade by evaluácia mala byť obsiahnutá vo všetkých troch krokoch, a to takto:

Tabuľka 2 – Evaluácia v rámci cyklu vzdelávacieho programu

Cyklus vzdelávacieho programu	Fáza evaluácie	Cieľ
Plánovanie	Evaluácia <i>ex-ante</i>	Vyhodnotenie návrhu verejnej intervencie s cieľom odhadnúť, ako dokáže reagovať na potreby, pre ktoré bola navrhnutá.
Implementácia	Evaluácia <i>in-itinere</i> (monitorovanie)	Monitorovanie činností súvisiacich s implementáciou verejnej intervencie s hlavným účelom poskytovania informácií na zlepšenie vzdelávacieho programu počas jeho implementácie.
Ukončenie	Evaluácia <i>ex-post</i>	Evaluácia celého procesu implementácie verejnej intervencie vrátane konkrétnych činností, mechanizmov fungujúcich pri dosahovaní výsledkov a tiež dopadu dosiahnutých výsledkov.

2.3.1. Fázy evaluácie vzdelávacích programov pre miestnu samosprávu

Monitorovanie a evaluácia vzdelávacích programov pre miestnu samosprávu sa uskutočňujú v nasledujúcich fázach:

1. *ex-ante*,
2. *in-itinere* (monitorovanie),
3. *ex-post*.

2.3.1.1. Evaluácia *ex-ante*

Evaluácia *ex-ante* by sa mala uskutočniť pred začiatkom samostatného kurzu a/alebo vzdelávacieho programu počas fázy plánovania. Evaluácia *ex-ante* znamená pochopenie stavu východiskovej situácie (ak ide o vzdelávacie potreby v miestnej samospráve, očakávania účastníkov aj školiteľov, úroveň vedomostí budúcich účastníkov o témach kurzu atď.). Iba ak zmapujeme východiskovú situáciu, bude možné vyhodnotiť dopad programu (čo sa vykonáva komparatívnou analýzou východiskového stavu a konečných výsledkov).

2.3.1.2. Evaluácia *in-itinere* (alebo monitorovanie)

Ak hodnotíme jeden vzdelávací kurz:

- Znamená identifikáciu frekvencie účasti na kurze, ako aj zhromažďovanie spätných väzieb od školiteľov a účastníkov počas realizácie kurzu. Takéto monitorovanie umožňuje sledovať pravidelnosť navštevovania každého kurzu a tým umožňuje implementujúcemu orgánu prijať potrebné opatrenia na zabránenie predčasného ukončenia (dialóg s účastníkmi s cieľom zistiť dôvody neúčasti na školení by mohol viesť napríklad k určeniu vhodnejšieho časového harmonogramu, ktorý by umožnil všetkým pravidelnú účasť). Účastníci, ako aj školitelia majú možnosť požiadať o zlepšenie, aby bol kurz pre všetkých užitočnejší.

Ak hodnotíme vzdelávací program:

- Znamená to zhromažďovanie evaluácií *in-itinere* z každého vzdelávacieho kurzu vo vzdelávacom programe v stanovených intervaloch počas realizácie vzdelávacieho programu. Podobne, ako je uvedené vyššie, aj táto fáza monitorovania umožňuje bezprostredné riešenia vznikajúcich problémov (napr. podľa predchádzajúceho príkladu môže byť nutnosť zmeniť harmonogram podľa pracovného času účastníkov spoločnou potrebou viacerých kurzov. Riešenie by sa teda mohlo nájsť až po zohľadnení výsledkov monitorovania z každého kurzu).

2.3.1.3. Evaluácia *ex-post*

Evaluácia *ex-post* by sa mala realizovať po skončení každého jednotlivého kurzu: suma hodnotení všetkých kurzov prispeje k hodnoteniu celého vzdelávacieho programu. Záverečná evaluácia pozostáva zo zhromažďovania údajov, ktoré sa potom porovnávajú s hodnotením situácie *ex-ante* (napríklad úspechy účastníkov a zlepšenie vedomostí sa hodnotia na základe ich počiatočnej úrovne; efektívnosť práce školiteľov sa hodnotí na základe toho, čo sa účastníci naučili a čo predtým nevedeli atď.). Evaluácia *ex-post* sa tiež zameriava na dopad realizovanej aktivity v širšom meradle, napríklad pri zohľadnení spôsobu, akým účastníci zapájajú skúsenosti z tréningu do svojho každodenného pracovného prostredia.

2.4. EVALUAČNÉ KRITÉRIÁ

Kritériá sú odkazy na hodnoty, ktorými sa riadi hodnotiaci úsudok (napr. užitočné/neužitočné; dobré/zlé atď.). Takéto úsudky sú formulované v súvislosti s predmetom hodnotenia (napr. vzdelávací program pre miestnu samosprávu) na základe empirických dôkazov (t. j. údajov). Takéto údaje sú štruktúrované na základe konkrétnych ukazovateľov (t. j. popisujúcich rôzne aspekty intervencie, ako je napríklad vzdelávací program pre miestnu samosprávu) zhromaždených pomocou nástrojov a postupov celkovej metodiky monitorovania a evaluácie.

Kritériá sú navyše hodnotovými referenciami, ktoré sa používajú na analýzu nazhromaždených údajov, a teda na rozhodnutie, či intervenčný/vzdelávací program dosahuje, alebo nedosahuje svoj predpokladaný cieľ/zámer.

Výber kritérií, na základe ktorých sa bude evaluovať, znamená výber uhla/perspektívy/okuliarov, cez ktoré sa hodnotiteľ bude pozeráť na súbor údajov, ktoré opisujú intervenciu (napr. vzdelávací program). Výber kritérií hodnotenia je skôr politickou voľbou, nie výlučne vedeckou voľbou. Samotný výber kritérií v skutočnosti vykonáva orgán alebo agentúra pôsobiaca na celoštátnej alebo miestnej úrovni, ktorá koordinuje koncepciu a implementáciu vzdelávacích programov.

Pokiaľ ide o vzdelávacie programy pre miestnu samosprávu, môžu byť použité viaceré kritériá, napríklad tie, čo sú uvedené v nasledujúcej tabuľke (táto tabuľka tiež spája kritériá s príslušnými empirickými dôkazmi/údajmi, ktoré je potrebné zhromaždiť).

Nie každá evaluácia však musí uplatňovať všetky prípadné kritériá. Ako je uvedené vyššie, výber kritérií závisí od politického rozhodnutia.

Tabuľka 3 – Zoznam potenciálnych hodnotiacich kritérií

Kritériá	Empirické odkazy na hodnotenie ex-ante	Empirické odkazy na hodnotenie ex-post
Vstup	<ul style="list-style-type: none"> Množstvo pridelených zdrojov 	<ul style="list-style-type: none"> Množstvo skutočne použitých zdrojov
Výstup	<ul style="list-style-type: none"> Počet plánovaných aktivít Plánovaný počet beneficentov 	<ul style="list-style-type: none"> Počet vykonaných aktivít Skutočný počet beneficentov
Vnútorá konzistencia	<ul style="list-style-type: none"> Logické prepojenie medzi plánovanými aktivitami 	<ul style="list-style-type: none"> Logické prepojenie medzi vykonanými aktivitami
Výsledok	<ul style="list-style-type: none"> Očakávané výhody pre beneficentov Očakávané zmeny v situácii, v ktorej sa musí realizovať intervencia 	<ul style="list-style-type: none"> Skutočné výhody pre príjemcov Skutočné zmeny v situácii, v ktorej sa intervencia realizovala
Efektívnosť	<ul style="list-style-type: none"> Potenciál intervencie viesť k výsledku 	<ul style="list-style-type: none"> Výsledok skutočne dosiahnutý intervenciou
Dopad	<ul style="list-style-type: none"> Celkové očakávané účinky – pozitívne, negatívne, zamýšľané, nezamýšľané – v situácii, v ktorej sa musí realizovať intervencia 	<ul style="list-style-type: none"> Celkové účinky – očakávané, neočakávané, pozitívne, negatívne, zamýšľané, nezamýšľané – v situácii, v ktorej bola vykonaná intervencia
Externá konzistencia	<ul style="list-style-type: none"> Logické prepojenie medzi cieľom a politikami, ktoré má zlepšiť 	<ul style="list-style-type: none"> Logické prepojenie medzi dosiahnutým cieľom a politikami, ktoré má zlepšiť
Účinnosť	<ul style="list-style-type: none"> Pomer nákladov a výstupov Pomer nákladov a výsledkov 	<ul style="list-style-type: none"> Pomer skutočných nákladov a skutočných výstupov Pomer skutočných nákladov a skutočných výsledkov
Primeranosť (užitočnosť, externá účinnosť)	<ul style="list-style-type: none"> Úroveň pokrytia celkových potrieb dosiahnuteľná očakávaným výsledkom 	<ul style="list-style-type: none"> Úroveň pokrytia celkových potrieb dosiahnutá skutočným výsledkom
Súlad	<ul style="list-style-type: none"> Schopnosť intervencie splniť očakávaná beneficentov 	<ul style="list-style-type: none"> Dosiahnutá úroveň splnenia očakávaní beneficentov
Spoľahlivosť	<ul style="list-style-type: none"> Dôveryhodnosť štruktúr zodpovedných za vykonanie intervencie 	<ul style="list-style-type: none"> Preukázaná dôveryhodnosť štruktúr, ktoré vykonali intervenciu
Udržateľnosť	<ul style="list-style-type: none"> Očakávané trvanie účinkov v čase 	<ul style="list-style-type: none"> Očakávané trvanie dosiahnutých účinkov v čase
Synergia	<ul style="list-style-type: none"> Pridaná hodnota dosiahnuteľná koordináciou s inými aktivitami na rovnakej úrovni 	<ul style="list-style-type: none"> Pridaná hodnota získaná koordináciou s inými aktivitami na rovnakej úrovni
Proces	<ul style="list-style-type: none"> Ako a prečo sa vzhľadom na vstupy v konkrétnom kontexte očakáva dosiahnutie výstupov a výsledkov (reťazce očakávaných príčin a následkov) 	<ul style="list-style-type: none"> Ako a prečo sa vzhľadom na efektívne vstupy v konkrétnom kontexte dosiahli výstupy a výsledky (logicky udržateľné reťazce príčin a následkov)
Prenositelnosť	<ul style="list-style-type: none"> Replikovateľnosť v iných kontextoch 	<ul style="list-style-type: none"> Replikovateľnosť v iných kontextoch

3. MODEL EVALUÁCIE ODBORNÝCH VZDELÁVACÍCH PROGRAMOV PRE MIESTNU SAMOSPRÁVU

Model evaluácie je definovaný ako systémový, organický a koherentný súbor reflexií, ktoré špecifikujú podstatné a konštitutívne prvky predmetu evaluácie a očakávanú interakciu medzi týmito prvkami.

Medzi teoretické evaluačné modely patria:

- experimentálny (klasický experimentálny, založený na teórii, realistický);
- pragmatický (bez určenia cieľa, zameraný na využitie);
- konštruktivistický (responzívno-konštruktívny).

Spomedzi nich by sa realistický model mohol označiť ako najvhodnejší pre programy odborného vzdelávania pre miestnu samosprávu.

Dizajn evaluácie je súbor odôvodnení, rozhodnutí a plánov činností, ktoré definujú a usporadúvajú postupnosť činností a úkonov, ktoré sa majú vykonať.

Je zrejmé, že aj keď je dizajn v súlade s metodickými požiadavkami prijatého modelu, musí byť prispôsobený fázam a cieľom hodnotenia, ktoré sa majú dosiahnuť, ako aj kritériám, ktoré sa majú aplikovať, aby bolo možné primerane zvážiť všetky potrebné podrobnosti samotnej práce pri následnej príprave návrhu výskumu.

Jednou z najnáročnejších úloh v tomto kroku je výber ukazovateľov, ktoré sa považujú za nevyhnutné na zostavenie indexov, na základe ktorých sa budú uplatňovať hodnotiace kritériá.

Návrh výskumu spočíva v definovaní a identifikácii zdrojov pre empirické údaje (ukazovatele, ako je vysvetlené vyššie) a stratégií, nástrojov, zodpovedností, načasovania a postupov zberu údajov.

Toto je typická úloha terénneho sociálneho výskumu, v ktorom sú výskumné otázky rozdelené do základných konceptov, tieto koncepty sú zase rozdelené do základných možných empirických dôkazov (ukazovatele) a potrebné empirické dôkazy sa formujú do otázok, ktoré majú byť smerované k informujúcim osobám alebo k dokumentačným informačným zdrojom.

Táto postupnosť úvah je zásadná, pretože bude potrebné postupovať opačne – od odpovedí k ukazovateľom a k indexom, aby sa vytvorili empirické odkazy, na základe ktorých je potrebné formulovať úsudky.

Je potrebné zdôrazniť, že aj keď sa neplánuje hodnotenie *ex-ante*, informácie o niektorých ukazovateľoch sa musia zhromaždiť pred implementáciou intervencie alebo na jej začiatku (napr. počiatočná úroveň znalostí účastníkov, ich očakávania atď.), aby sa dali porovnať s informáciami *ex-post* na určenie výsledku intervencie.

Presný návrh výskumu musí preto obsahovať veľmi dôkladný návrh časového plánu.

3.1. REALISTICKÝ MODEL

Realistický model evaluácie predpokladá, že výsledok intervencie (napr. vzdelávací program pre miestnu samosprávu) závisí od interakcie medzi mechanizmami, ktoré charakterizujú intervenciu, a konkrétnym kontextom, v ktorom sa intervencia uskutočňuje.

Mechanizmy nepracujú vo vákuu: intervencia funguje (t. j. dosahuje očakávaný výsledok), iba ak je prispôbena kontextu, pre ktorý sa predpokladá. Intervencia (napr. vzdelávací program) je kontextovo špecifická, keď prenáša vhodné nápady a príležitosti na sociálne skupiny, ktoré žijú za určitých sociálnych a kultúrnych podmienok.

Úlohou evaluácie je analyzovať rovnako kontext, v ktorom sa intervencia uskutočňuje, ako aj jej výsledok.

Pri uskutočňovaní tejto úlohy pomáhajú hodnotiace kritériá, pretože sa zameriavajú na kladenie relevantných otázok o reťazcoch kontext-mechanizmus-výsledok (napr.: Je úroveň výsledku závislá od úrovne vstupu? Je úroveň výsledku závislá od očakávaní účastníkov? atď.).

Obrázok 4 – Mechanizmy a kontext – definícia

Čo sú to mechanizmy?	Čo je to kontext?
<ul style="list-style-type: none"> Mechanizmy sú základné teoretické predpoklady pochádzajúce z rôznych disciplín (psychológia, sociológia, pedagogika atď.), ktoré legitimizujú intervenčnú logiku (napr. zvládnutie IT zlepší efektivitu práce; interaktívne vzdelávacie techniky uľahčia učenie atď.). Za mechanizmy možno považovať zdôvodnenie, na ktorom je založený obsah intervencie a návrh intervencie. 	<ul style="list-style-type: none"> Kontext tvoria: <ul style="list-style-type: none"> vlastnosti charakterizujúce návrh a implementáciu intervencie; postoje a skúsenosti účastníkov; prostredie, kde sa intervencia uskutočňuje.

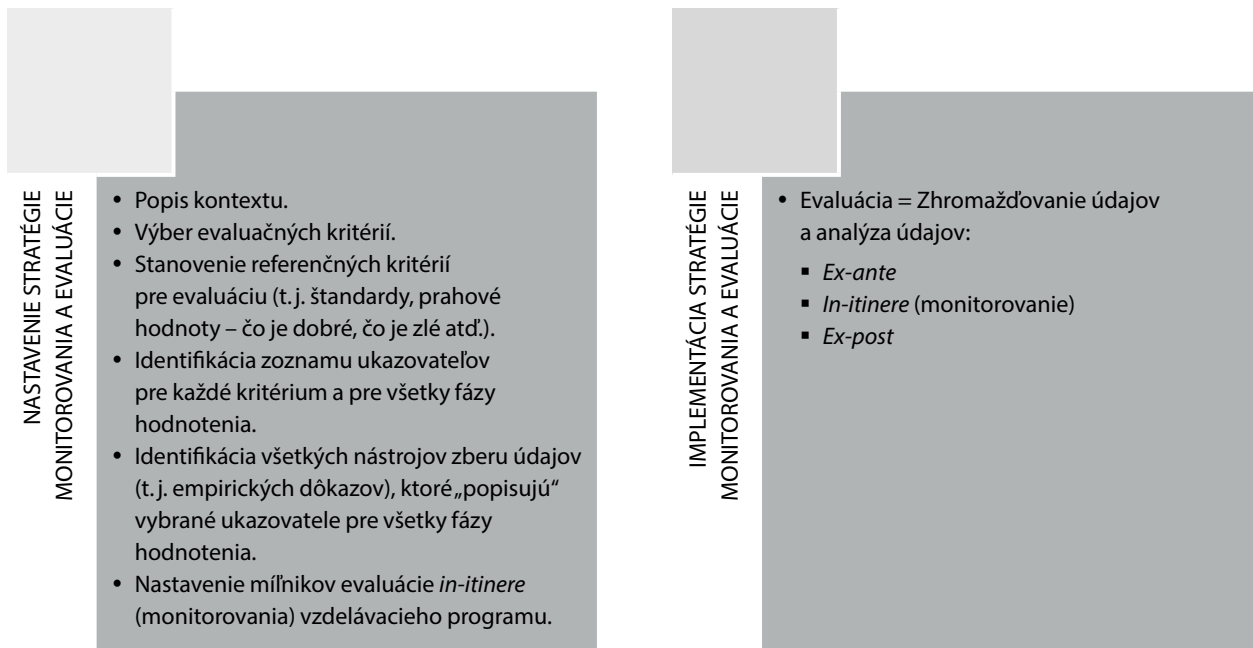
Realistický model evaluácie prakticky znamená:

1. Navrhnutie dizajnu evaluácie¹² – má byť pripravený pred začiatkom intervencie a zakomponovaný do samotného plánu intervencie.
2. Identifikovanie kritérií – dôkladná, analytická identifikácia prvkov, od ktorých sa predpokladá, že primerane popisujú kontext a výsledok.
3. Identifikovanie ukazovateľov – identifikácia ukazovateľov, ktoré empiricky pokrývajú identifikované dimenzie a komponenty a umožňujú zber údajov.
4. Identifikovanie relevantných empirických odkazov (t.j. zdrojov údajov).
5. Navrhovanie spôsobu zberu údajov¹³ – vzhľadom na všetky identifikované ukazovatele a zdroje údajov.

Navrhovaná metodológia monitorovania a evaluácie vzdelávacích programov pre miestnu samosprávu má dve hlavné etapy:

1. Stanovenie stratégie monitorovania a evaluácie.
2. Implementáciu stratégie monitorovania a evaluácie.

Obrázok 5 – Dve etapy monitorovania a evaluácie



12 T.j. rozhodnutia a plány, ktoré definujú a členia postupnosť činností a úkonov, ktoré sa majú vykonať prostredníctvom evaluácie.

13 T.j. stratégie, nástroje, zodpovednosti, časový plán a postupy zberu údajov.

ČASŤ 2

METODOLÓGIA MONITOROVANIA A EVALUÁCIE

Zlepšenie:

- Schopnosť využívať na národných a miestnych úrovniach celý rad výskumných metód na systematické skúmanie účinnosti vzdelávacích programov, ich implementácie, výstupov a výsledkov.
- Schopnosť určovať účinky a dopady vzdelávacieho programu na beneficiary, miestne samosprávy a kontext ako celok.

Umožnenie:

- zdrojov určených na implementáciu programu;
- realizovaných aktivít a ich príjemcov;
- celkových výhod pre beneficiary a miestne samosprávy;
- efektívnosti programu;
- súladu s národnými politikami a medzinárodnými odporúčaniami;
- účinnosti programu;
- súladu s potrebami beneficiary a očakávaniami;
- kvality spôsobov implementácie a vykonávajúcich subjektov;
- celkového dopadu programu.

4. NASTAVENIE STRATÉGIE MONITOROVANIA A EVALUÁCIE

V nasledujúcom texte je uvedený podrobný postup nastavenia stratégie monitorovania a evaluácie.

4.1. DEFINÍCIA KONTEXTU VZDELÁVACIEHO PROGRAMU

Kontext vzdelávacieho programu obsahuje informácie o inštitucionálnom prostredí, v ktorom sa intervencia uskutočňuje. Kontextom sa rozumie súhrn znakov charakterizujúcich návrh a realizáciu vzdelávacieho programu, postoje a skúsenosti účastníkov, prostredie, v ktorom sa intervencia vykonáva.

Je dôležité posúdiť a pochopiť, ako kontext ovplyvňuje výsledok vzdelávania a koľko znakov kontextu ho ovplyvňuje a podľa toho navrhnúť v záverečnej fáze hodnotenia stratégie, ako viesť miestne a ústredné inštitúcie k priaznivejším politikám.

4.2. DEFINÍCIA CIEĽOV MONITOROVANIA A EVALUÁCIE

Ďalším krokom je definovanie cieľov monitorovania a evaluácie vzdelávacích programov. Medzi takéto ciele môže patriť rozhodovanie o význame vzdelávacieho programu, zdokonaľovaní vzdelávacieho programu, zvyšovaní schopnosti aktérov učiť sa atď.

Definované ciele slúžia ako relevantný základ na ďalšie kroky pri výbere relevantných ukazovateľov, kritérií a nástrojov.

4.3. IDENTIFIKÁCIA KRITÉRIÍ EVALUÁCIE

Výber špecifických kritérií a ukazovateľov monitorovania a evaluácie špecifických vzdelávacích programov je politickým rozhodnutím a je vo všeobecnosti na zodpovednosti koordinačných orgánov evaluačných procesov (napr. Rada pre hodnotenie vzdelávacích programov pre miestnu samosprávu, ministerstvo atď.).

Výber kritérií hodnotenia veľmi úzko súvisí so stupňom zložitosti či úrovňou rozvoja celkového systému vzdelávania pre profesionálny rozvoj miestnej samosprávy.

Komplexné a robustné systémy s dostatočnými zdrojmi a kapacitami (napr. finančné zdroje, ľudské zdroje atď.) môžu vyžadovať použitie rozsiahleho počtu kritérií.

Systémy, ktoré sú v počiatočnej fáze vývoja, môžu na evaluáciu použiť kľúčové kritériá, ktoré sú zhrnuté v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 4 – Kľúčové kritériá evaluácie vzdelávacích programov

Kritériá	Definícia	Empirické odkazy na hodnotenie ex-ante	Empirické odkazy na hodnotenie ex-post
Vstup	Zdroje určené na implementáciu kurzu	<ul style="list-style-type: none"> Množstvo pridelených zdrojov 	<ul style="list-style-type: none"> Množstvo skutočne využitých zdrojov
Výstup	Množstvo realizovaných aktivít a skutočných príjemcov	<ul style="list-style-type: none"> Množstvo plánovaných aktivít Plánovaný počet príjemcov 	<ul style="list-style-type: none"> Množstvo realizovaných aktivít Skutočný počet príjemcov
Výsledok	Úžitok intervencie z hľadiska príjemcov a kontextu ich činnosti	<ul style="list-style-type: none"> Očakávané výhody pre príjemcov Očakávané zmeny v situácii, v ktorej má byť realizovaná intervencia 	<ul style="list-style-type: none"> Skutočné výhody pre príjemcov Skutočné zmeny v situácii, v ktorej bola realizovaná intervencia
Efektívnosť	Vzťah medzi iniciatívou a jej výsledkom	<ul style="list-style-type: none"> Potenciál intervencie priniesť výsledok 	<ul style="list-style-type: none"> Výsledok skutočne dosiahnutý intervenciou

<i>Externá konzistencia</i>	Konzistencia s relevantnými politikami	<ul style="list-style-type: none"> • Logický vzťah medzi cieľom a politikami, ktoré by mal zlepšiť 	<ul style="list-style-type: none"> • Logický vzťah medzi dosiahnutým cieľom a politikami, ktoré by mal zlepšiť
<i>Účinnosť</i>	Pomer nákladov a výstupov/ výsledkov intervencie	<ul style="list-style-type: none"> • Pomer nákladov a výstupov • Pomer nákladov a výsledkov 	<ul style="list-style-type: none"> • Pomer skutočných nákladov a skutočných výstupov • Pomer skutočných nákladov a skutočných výsledkov
<i>Súlad</i>	Uspokojenie potrieb a očakávaní príjemcov	<ul style="list-style-type: none"> • Schopnosť intervencie uspokojiť očakávania príjemcov 	<ul style="list-style-type: none"> • Dosiahnutá úroveň uspokojenia očakávaní príjemcov
<i>Spoľahlivosť</i>	Spoľahlivosť implementujúcej organizácie	<ul style="list-style-type: none"> • Dôveryhodnosť štruktúr zodpovedných za implementáciu intervencie 	<ul style="list-style-type: none"> • Preukázaná dôveryhodnosť štruktúr, ktoré realizovali intervenciu
<i>Dopad</i>	Celkové očakávané účinky (pozitívne, negatívne, zamýšľané, nezamýšľané)	<ul style="list-style-type: none"> • Celkové očakávané účinky – pozitívne, negatívne, zamýšľané, nezamýšľané – v situácii, v ktorej sa intervencia má realizovať 	<ul style="list-style-type: none"> • Celkové účinky – očakávané neočakávané, pozitívne, negatívne, zamýšľané, nezamýšľané – v situácii, v ktorej sa intervencia realizovala

Evaluácia nie je statická. Vyvíja sa spolu so samotným vzdelávacím systémom. Dalo by sa teda povedať, že v prípade nových systémov je možné pridávať evaluačné kritériá v priebehu vývoja systému. Výber kritérií (a príslušných ukazovateľov) spočíva vždy v právomoci koordinujúcich subjektov. Takéto rozhodnutie môže odrážať tieto aspekty:

- ciele hodnotenia;
- zdroje na implementáciu hodnotenia;
- existujúce kapacity na implementáciu stratégie atď.

4.4. STANOVENIE REFERENČNÝCH KRITÉRIÍ EVALUÁCIE

Stanovenie referenčných kritérií pre vybrané kritériá sa týka stanovenia prahovej hodnoty pre hodnotenie, a to sú normy, podľa ktorých sa evaluácia vykonáva (t. j., aká je hodnota, ktorá spĺňa kritériá účinnosti?).

4.5. IDENTIFIKÁCIA UKAZOVATEĽOV

Ukazovatele znamenajú súbory informácií špeciálne zhromaždených na účely hodnotenia. Pre každé vybrané kritérium (pozri predchádzajúci odsek) je potrebné identifikovať dostupné empirické informácie, aby bolo možné merať úroveň dosiahnutú vzdelávacím programom.

Ukazovatele sú zoskupené do homogénnych súborov, ktoré odrážajú oblasť, v ktorej konkrétne ukazovatele fungujú.

Na účely evaluácie realizovaných vzdelávacích kurzov bol identifikovaný súbor príslušných ukazovateľov zoskupených do spojitých zostáv.¹⁴

14 Nota Bene: s cieľom uľahčiť vzájomné porovnávanie sa v rámci príručky dôsledne používa číslovanie súborov ukazovateľov (pozri prílohy a príslušné tabuľky).

Tabuľka 5 – Odporúčané súbory ukazovateľov, ukazovatele a ich popis s odkazom na súvisiace kritériá

Súbor ukazovateľov	Ukazovatele
1. Finančné zdroje	1.1. Náklady na realizáciu odborného vzdelávania
	1.2. Cestovné náklady a náklady na ubytovanie školiteľov a účastníkov
	1.3. Rôzne zdroje financovania (napr. vlastné zdroje, príspevky od verejných, súkromných, medzinárodných inštitúcií atď.)
	1.4. Vyhradená položka pre prípadné ďalšie výdavky
2. Kompetencie administratívnych pracovníkov	2.1. Príprava administratívnych pracovníkov (t. j. vzdelávanie)
	2.2. Skúsenosti administratívnych pracovníkov s organizovaním či koordináciou odborného vzdelávania
3. Kompetencie školiteľov	3.1. Znalosti a pripravenosť školiteľov na tému kurzu (t. j. vzdelávanie)
	3.2. Pedagogické zručnosti a metódy výučby
	3.3. Skúsenosti školiteľov s poskytovaním odborného vzdelávania
	3.4. Pracovné skúsenosti školiteľov v téme daného kurzu
	3.5. Akreditácia školiteľov
	3.6. Externí odborníci medzi školiteľmi
	3.7. Akreditácia implementujúcej organizácie
4. Infraštruktúra a vybavenie	4.1. Učebňa – miestnosti (napr. veľkosť podľa počtu účastníkov)
	4.2. Nábytok (napr. stoly, stoličky)
	4.3. Dostupnosť (napr. pre telesne postihnutých účastníkov)
	4.4. Požiadavky na bezpečnosť a ochranu (napr. havarijný plán)
	4.5. Miesto vybavené videoterminálmi, projektorom atď.
	4.6. Miesto s wi-Fi pripojením
	4.7. Dostupnosť spotrebného materiálu (napr. flipchart, kartičky, popisovače atď.)
5. Zdieľanie zdrojov	5.1. Zdieľanie ľudských zdrojov s inými aktivitami
	5.2. Zdieľanie administratívnych pracovníkov
	5.3. Zdieľanie infraštruktúry
	5.4. Zdieľanie vybavenia s inými aktivitami
6. Očakávanie a spokojnosť účastníkov	6.1. Očakávanie a spokojnosť s výsledkom
	6.2. Očakávanie a spokojnosť so vzdelávacími aktivitami
	6.3. Očakávanie a spokojnosť s obsahom
	6.4. Očakávanie a spokojnosť s uplatniteľnosťou predmetov vzdelávania v pracovnom kontexte
7. Príprava/učenie účastníkov	7.1. Úroveň znalostí
	7.2. Úroveň skúseností v danej oblasti
	7.3. Kontext pracovnej činnosti účastníkov (informácie o miestnej samospráve, kde sú účastníci zamestnaní)
8. Motivácia účastníkov	8.1. Záujem o obsah
	8.2. Záujem o účasť
	8.3. Dobrovoľná verus povinná účasť
9. Postupy výberu účastníkov	9.1. Viditeľnosť iniciatívy
	9.2. Dodržiavanie zásad transparentnosti
	9.3. Dodržiavanie zásad nediskriminácie a rovnakých príležitostí
	9.4. Záverečné vyhodnotenie – certifikát

10. Súlad so strategickým a regulačným rámcom	10.1. Dodržiavanie cieľov strategického a regulačného rámca
	10.2. Dodržiavanie tém obsahu strategického a regulačného rámca
	10.3. Súlad s cieľovými skupinami strategického a regulačného rámca
11. Organizácia logistiky	11.1. Hostiteľské prostredie
	11.2. Ubytovanie
	11.3. Zabezpečenie dopravy
12. Organizácia procesu vzdelávania	12.1. Pomer administratívnych pracovníkov a účastníkov
	12.2. Pomer školiteľov a účastníkov
	12.3. Minimálne požiadavky na získanie certifikátu
	12.4. Certifikáty, kredity a iné pracovné výhody
	12.5. Postup preskúšania na vyhodnotenie výsledku
	12.6. Postup preskúšania na vyhodnotenie počiatkovej úrovne prípravy účastníka
	12.7. Vyučovacie metódy a techniky
	12.8. Štruktúra kurzu (t.j. kalendár, rozvrh, dĺžka atď.)
	12.9. Dostupnosť podporných materiálov pre účastníkov
13. Systém evidencie dochádzky	13.1. Záznamy o dochádzke
	13.2. Minimálna požiadavka na dochádzku
	13.3. Účasť účastníkov
14. Systém časového manažmentu	14.1. Harmonogram školenia
	14.2. Dodržiavanie predpokladaných termínov
15. Vnútorňa organizácia	15.1. Organizačná schéma realizácie kurzu
	15.2. Rozdelenie úloh medzi zamestnancami
	15.3. Plán internej komunikácie
16. Ochota uplatňovať získané kompetencie	16.1. Ochota uplatniť znalosti
	16.2. Ochota uplatniť zručnosti
	16.3. Ochota uplatňovať metódy a techniky
17. Uplatniteľnosť získaných kompetencií	17.1. Uplatniteľnosť znalostí a získaných informácií
	17.2. Uplatniteľnosť zručností
	17.3. Uplatniteľnosť metód a techník
18. Pracovné prostredie	18.1. Výkon zamestnancov – bývalých účastníkov
	18.2. Správanie zamestnancov – bývalých účastníkov
19. Kontext	19.1. Kontext práce/aktivít účastníkov
	19.2. Úroveň viditeľnosti iniciatívy
	19.3. Dodržiavanie zásad transparentnosti

4.6. IDENTIFIKÁCIA A PRÍPRAVA NÁSTROJOV NA ZBER ÚDAJOV

Zber údajov je nevyhnutným krokom na uskutočnenie všetkých monitorovacích činností, ako aj záverečnej evaluácie. Ak nebudú údaje zozbierané správne pred vzdelávacím procesom, počas neho a po jeho ukončení, naruší sa hodnotenie vo všetkých fázach. Na základe vybraných kritérií a ukazovateľov by sa mali určiť konkrétne nástroje na zhromažďovanie potrebných údajov.

V nasledujúcej tabuľke sú uvedené najbežnejšie nástroje, ktoré sa môžu použiť na zhromažďovanie relevantných informácií v rôznych fázach procesu monitorovania a evaluácie.

Navrhované šablóny odporúčaných nástrojov sú uvedené v prílohe príručky; šablóny by sa však zakaždým mali prispôbiť konkrétnemu kontextu každého vzdelávacieho kurzu či programu.

Tabuľka 6 – Odporúčané nástroje

Nástroje	Účel	Fáza
1. Dotazník analýzy vzdelávacích potrieb	Identifikovať vzdelávacie potreby ako nevyhnutného predpokladu na prípravu vzdelávacieho programu miestnej samosprávy.	Ex-ante
2. Dotazník očakávaní	Efektívne monitorovať a hodnotiť, nakoľko je vzdelávací program schopný uspokojiť očakávania účastníkov.	Ex-ante
3. Nástroj časového manažmentu – fáza ex-ante	Naplánovať všetky predpokladané činnosti efektívnym a účinným spôsobom a monitorovať, či je realizácia vzdelávania v súlade s predpokladanými termínmi a či je potrebné vykonať zmeny v termínoch, v harmonograme a pod.	Ex-ante
4. Nástroj časového manažmentu – fáza in-itinere	Plánovať všetky predpokladané činnosti efektívnym a účinným spôsobom a monitorovať, či je realizácia vzdelávania v súlade s predpokladanými termínmi a či je potrebné vykonať zmeny v termínoch, v harmonograme a pod.	In-itinere
5. Predbežný finančný výkaz	Identifikovať predpokladané zdroje a náklady potrebné na realizáciu vzdelávacieho kurzu či programu a podľa toho plánovať.	Ex-ante
6. Podrobné finančné výkazy	Umožniť správne monitorovanie financií počas implementácie programu.	In-itinere
7. Záverečný finančný výkaz	Vyhodnotiť množstvo vstupov a efektívnosť vzdelávacieho kurzu alebo programu.	Ex-ante
8. Informačný hárok o kurze	Jasne identifikovať všetky aspekty týkajúce sa organizácie špecifického vzdelávania.	Ex-ante
9. Predbežná previerka kompetencií účastníkov	Jasne identifikovať úroveň prípravy účastníkov.	Ex-ante
10. Prezenčná listina kurzu	Umožniť sledovanie a hodnotenie dochádzky.	In-itinere
11. Dotazník spokojnosti účastníkov	Zbierať údaje o tom, ako účastníci vnímajú vzdelávací kurz.	In-itinere
12. Dotazník spokojnosti školiteľov	Zhromažďovať údaje o realizácii kurzu z perspektívy odborníka.	In-itinere
13. Záverečný test	Posúdiť úroveň vedomostí účastníkov na konci vzdelávacieho kurzu.	In-itinere
14. Správy školiteľov	Hodnotiť implementáciu kurzu z perspektívy odborníka.	In-itinere
15. Pološtruktúrovaný rozhovor pre manažérov verejnej správy	Posúdiť dopad vzdelávacieho kurzu na výkon a celkové pracovné prostredie účastníkov.	Ex-ante
16. Dotazník pre účastníkov o využiteľnosti získaných kompetencií	Posúdiť úroveň použiteľnosti vedomostí a kompetencií získaných počas vzdelávacieho kurzu v pracovnom prostredí účastníkov.	Ex-ante
17. Monitorovacia správa	Navrhnuť a odôvodniť zmeny alebo vylepšenia implementácie vzdelávacích programov. Sprístupniť výsledky monitorovania zainteresovaným stranám.	In-itinere
18. Záverečná evaluačná správa	Komunikovať dosiahnuté ciele a výsledky diferenčnej analýzy. Sprístupniť výsledky evaluácie zainteresovaným stranám.	Ex-ante

4.7. NASTAVENIE MÍĽNIKOV MONITOROVANIA

Nastavenie míľnikov hodnotenia *in-itinere* (t.j. monitorovanie) sa týka stanovenia kontrolných bodov (t.j. dátumov) v rámci cyklu vzdelávacieho programu. V kontrolných bodoch by sa mala zhromažďovať a analyzovať spätná väzba účastníkov a školiteľov, aby sa dalo skontrolovať, či sú aktivity implementované podľa plánu.

5. IMPLEMENTÁCIA METODIKY MONITOROVANIA A EVALUÁCIE

Implementácia metodiky monitorovania a evaluácie predpokladá postup v troch krokoch.

1. Zhromažďovanie údajov (musí sa vykonať vopred – na účely hodnotenia *ex-ante* – počas realizácie vzdelávacieho programu a po ňom).
2. Hodnotenie *in-iterum* (t.j. monitorovanie, teda analýza údajov zhromaždených pred týmto procesom a počas neho, aby bolo možné navrhnúť úpravy alebo zlepšenie implementácie).
3. Záverečné hodnotenie (t.j. porovnanie údajov zhromaždených pred implementáciou projektu a na jeho konci, aby sa definovali dosiahnuté ciele a vykonala sa diferenčná analýza).

5.1. ZHROMAŽĎOVANIE ÚDAJOV – NÁSTROJE, POSTUPY, ZODPOVEDNOSŤ A KOMPETENCIE

Nasledujúca časť ponúka prehľad procesu zhromažďovania údajov podľa konkrétnych tém vrátane navrhovaných nástrojov, ktoré sa dajú použiť, monitorovaných ukazovateľov, súvisiacich kritérií, postupov, zodpovedných subjektov a potrebných kompetencií na implementáciu.

5.1.1. Analýza vzdelávacích potrieb

Pred vypracovaním konkrétneho vzdelávacieho programu je kľúčové zabezpečiť identifikáciu vzdelávacích potrieb. Tá sa uskutočňuje vo fáze *ex-ante* implementácie vzdelávacieho programu.

Identifikácia vzdelávacích potrieb sa môže vykonať pomocou nástroja Analýza vzdelávacích potrieb a Národná stratégia pre vzdelávanie Rady Európy¹⁵, ktorý pozostáva z podrobného dotazníka, ktorý zisťuje vnímané aj skutočné potreby pracovníkov miestnej samosprávy. Po ukončení prieskumu sa vypracuje správa analýzy vzdelávacích potrieb s identifikáciou konkrétnych školení, ktoré by bolo treba uskutočniť.

Tento nástroj monitoruje nasledujúce ukazovatele:

- 7.2. Úroveň skúseností v danej oblasti.
- 7.3. Kontext práce a aktivity účastníkov (informácie o miestnej samospráve, kde sú účastníci zamestnaní).

5.1.1.1. Postupy

Podľa metodiky Analýzy vzdelávacích potrieb sú kvantitatívne prieskumy doplnené fókusovými skupinami okrem iného s potenciálnymi účastníkmi školení. Metóda fókusových skupín predpokladá zorganizovanie špecializovaného stretnutia s príslušnými aktérmi, od ktorých sa očakáva, aby poskytli ďalšie informácie o ich potrebách, ktoré vnímajú, a možnostiach a ochote zlepšiť svoje schopnosti pre poskytovanie efektívnejšej verejnej služby. Ideálne sú fókusové skupiny s 10 – 20 účastníkmi, ktoré fungujú najlepšie, keď facilitátor vopred navrhne hlavné otázky. Hlavné otázky, o ktorých sa v tomto prípade bude diskutovať, by sa mali týkať vnímaných potrieb účastníkov, pokiaľ ide o odborné vzdelávanie a zlepšenie organizácie, pre ktorú pracujú. Bolo by tiež dôležité preskúmať ochotu účastníkov zúčastniť sa na vzdelávacom procese, prípadné možné stimuly na podporu tohto úsilia a potenciálne výhody, ako aj prekážky tohto procesu.

Všetky zozbierané údaje (prostredníctvom dotazníka a neskôr prostredníctvom fókusových skupín) sa budú analyzovať spoločne pre každý konkrétny kontext, aby bolo možné presne naplánovať ciele a potenciálne zámery každého vzdelávacieho programu.

5.1.1.2. Zodpovednosti a kompetencie

Zber údajov prostredníctvom dotazníkov by sa mohol uskutočniť interne (t.j. online dotazník distribuovaný prostredníctvom e-mailu administratívnymi úradmi miestnej samosprávy všetkým zamestnancom).

Je tiež vhodné, aby expert, ktorý bude mať na starosti analýzu výsledkov dotazníka analýzy vzdelávacích potrieb, bol prítomný aj na fókusovej skupine, aby sa umožnila komplexná analýza údajov, ktorá sa nakoniec stane základom pre vývoj vzdelávacieho programu a ktorá sa použije ako míľnik na porovnanie potrieb a dosiahnutých výsledkov na konci vzdelávacieho programu (fáza záverečného hodnotenia).

15 Council of Europe. (2016). Training Needs Analysis and National Training Strategy tool. Dostupné na: <<https://rm.coe.int/1680746e54>>

5.1.2. Dotazník očakávaní

Aby bolo možné efektívne monitorovať a hodnotiť výsledky vzdelávacieho programu z hľadiska uspokojenia očakávaní účastníkov, je vhodné identifikovať očakávania účastníkov vzdelávania vo fáze *ex-ante*, teda pred jeho začiatkom.

Niektoré z kľúčových otázok vyššie uvedeného dotazníka by mohli byť takéto:

- Vo vzťahu k očakávaniam kompetencií, ktoré sa majú získať (teoretické, praktické, empirické, súvisiace s metódami riešenia problémov, alebo skôr so špecifickými postupmi pre definované problémy atď.).
- Vo vzťahu k skúsenostiam účastníkov predchádzajúcich vzdelávacích programov (Zúčastnili sa na iných vzdelávacích kurzoch? Kedy? Aké boli ich očakávania? Boli ich očakávania splnené? atď.).
- Vo vzťahu k skúsenostiam účastníkov ako pracovníkov miestnej samosprávy.
- Vo vzťahu k potenciálnym stimulom na podporu ochoty pracovníkov miestnej samosprávy zúčastňovať sa na odbornom vzdelávaní.

Účastníci školenia by mali vyplniť *Dotazník očakávaní*.

Tento nástroj sleduje nasledujúce ukazovatele:

- 6.1. Očakávanie a spokojnosť s výsledkom.
- 6.2. Očakávanie a spokojnosť so vzdelávacími aktivitami.
- 6.3. Očakávanie a spokojnosť s obsahom.
- 6.4. Očakávanie a spokojnosť s uplatniteľnosťou vzdelávacích tém na konkrétny pracovný kontext.
- 8.1. Záujem o obsah.
- 8.2. Záujem o účasť.

5.1.2.1. Postupy

Dotazník by sa mal vypracovať spoločne s koordinátormi vzdelávania a školiteľmi. S cieľom získať poznatky od koordinátora vzdelávania a školiteľov sa odporúča zorganizovať fókusovú skupinu, v ktorej by bolo možné vymieňať si relevantné skúsenosti s cieľom navrhnúť vhodné kľúčové otázky.

Po vypracovaní dotazníka by mala nasledovať testovacia fáza, v ktorej sa od pilotných respondentov žiada, aby odpovedali na otázky v dotazníku, aby sa overila jeho prehľadnosť a jasnosť pre respondentov. Odborníci na evaluáciu by potom mali urobiť analýzu pilotných údajov, aby zistili, či navrhnutá štruktúra dotazníka umožňuje spracovanie údajov a poskytuje dostatočne citlivé výsledky. Po testovaní a revízii by mohol byť dotazník zverejnený online a odkaz naň by sa mal distribuovať všetkým budúcim účastníkom prostredníctvom e-mailu. Vyplnenie dotazníka by malo byť povinné pred začatím vzdelávania.

5.1.2.2. Zodpovednosti a kompetencie

Kompetencie potrebné na vypracovanie dotazníka spoločne so skupinou školiteľov (v rámci fókusovej skupiny) na testovanie jeho konzistencie a uskutočniteľnosti analýzy sú kompetenciami odborníka na spoločenské vedy.

Zber údajov prostredníctvom dotazníka by sa mohol uskutočniť interne (t.j. online dotazník distribuovaný prostredníctvom e-mailu úradmi miestnej samosprávy všetkým zamestnancom). Ak sa distribúcia dotazníka má uskutočniť prostredníctvom online výskumného programu, odosielateľ odkazu musí byť s týmto programom oboznámený a všetci zamestnanci musia mať e-mail, aby sa k odkazu dostali.

Pokiaľ ide o organizáciu a facilitáciu fókusovej skupiny, mohol by to urobiť aj odborný facilitátor za predpokladu, že mu paralelne pomáha odborník na spoločenské vedy zodpovedný za vypracovanie a analýzu dotazníkov.

5.1.3. Nástroj časového manažmentu – fáza *ex-ante*

Na zabezpečenie efektívneho a účinného monitorovania všetkých predpokladaných činností v rámci každého školenia by sa mal vo fáze hodnotenia *ex-ante* realizovať dôkladný časový manažment.

Nástroj časového manažmentu umožňuje efektívne a účinne monitorovať všetky predpokladané činnosti v rámci každého školenia.

Tento nástroj sleduje nasledujúci ukazovateľ:

- 14.1. Harmonogram vzdelávacieho kurzu.

5.1.3.1. *Postupy*

Pred každým vzdelávacím kurzom by mali byť všetky aktivity štruktúrované do nástroja časového manažmentu, berúc do úvahy všetky fázy potrebné na realizáciu týchto aktivít (plánovanie, implementáciu atď.). Pre každú činnosť je potrebné identifikovať:

- zodpovednú osobu,
- míľniky,
- predpokladané termíny.

Najvhodnejším nástrojom je GANTTOV diagram.

5.1.3.2. *Zodpovednosti a kompetencie*

Za organizovanie predpokladaných činností by mal byť zodpovedný koordinátor tréningu implementujúcej organizácie. Ak sa implementácia vzdelávacieho programu zadáva externe, túto úlohu vykoná koordinátor vzdelávania implementujúcej organizácie.

5.1.4. *Nástroj časového manažmentu – fáza in-itinere*

Počas implementácie vzdelávacieho programu je dôležité monitorovať, či implementácia školení je v súlade s predpokladanými termínmi a či je potrebné urobiť zmeny v termínoch, časovom trvaní alebo harmonograme.

Tento nástroj sleduje nasledujúce ukazovatele:

- 14.1. Harmonogram vzdelávacieho kurzu.
- 14.2. Dodržiavanie predpokladaných termínov.

5.1.4.1. *Postupy*

V prípade potreby by sa mal nástroj časového manažmentu aktualizovať a vyplniť podľa skutočného vývoja činností.

5.1.4.2. *Zodpovednosti a kompetencie*

Koordinátor tréningu alebo administratívni pracovníci implementujúcej organizácie by mali monitorovať súlad školenia s predpokladanými termínmi.

5.1.5. *Finančné riadenie – fáza ex-ante – identifikácia predpokladaných zdrojov a nákladov*

Pred začiatkom vzdelávacieho programu je potrebné identifikovať a systematicky usporiadať všetky predpokladané náklady a zdroje v osobitnom výkaze na zhromažďovanie finančných údajov. Takéto položky by sa mohli týkať:

- Zhromaždenia najlepších ponúk od rôznych poskytovateľov služieb a materiálov.
- Priemerného platu pre certifikovaného odborného školiteľa v krajine.
- Identifikácie potenciálnych cestovných trás pre trénerov a účastníkov a nákladov na dopravu.
- Identifikácie najlepších ponúk od rôznych poskytovateľov týkajúcich sa vybavenia potrebného na začatie kurzu.
- Kvantifikácie ďalších výdavkov na správu a organizáciu na základe predchádzajúcich skúseností alebo skúseností iných inštitúcií vykonávajúcich školenia.

Predbežný finančný výkaz je plánovací nástroj, ktorý umožňuje identifikáciu predpokladaných zdrojov a nákladov potrebných na implementáciu vzdelávacieho programu.

Tento nástroj sleduje nasledujúce ukazovatele:

- 1.1. Náklady na realizáciu odborného vzdelávania.
- 1.2. Cestovné náklady a náklady na ubytovanie školiteľov a účastníkov.
- 1.3. Rôzne zdroje financovania (napr. vlastné zdroje, príspevky od verejných, súkromných, medzinárodných inštitúcií atď.).
- 1.4. Vyhradenú položku na ďalšie potenciálne výdavky.

5.1.5.1. Postupy

Aby bolo možné jasne identifikovať všetky predpokladané náklady a zdroje, ktoré sú k dispozícii na implementáciu vzdelávacieho programu, je dôležité systematicky ich zaznamenať do tabuľky. Táto systematizácia údajov by sa mala porovnať s paralelnou tabuľkou s podrobnými údajmi o všetkých dostupných zdrojoch na financovanie vzdelávacieho programu. Porovnanie údajov zhromaždených v dvoch tabuľkách bude v konečnom dôsledku definovať uskutočniteľnosť výdavkov a následne činností. Táto aktivita by sa mala uskutočniť vo fáze *ex-ante* realizácie vzdelávacieho programu.

5.1.5.2. Zodpovednosti a kompetencie

Kompetencie osoby zhromažďujúcej údaje na odhad výdavkov súvisia so:

- schopnosťou komunikovať s potenciálnymi poskytovateľmi služieb alebo materiálov s cieľom zhromaždiť najlepšie ponuky;
- schopnosťou predvídať všetky potenciálne organizačné náklady;
- schopnosťou systematicky ukladať všetky zhromaždené údaje, aby bolo možné vykonať diferenčnú analýzu rozdielov medzi predpokladanými nákladmi a zdrojmi.

5.1.6. Finančné monitorovanie – fáza *in-itinere*

Postupy finančného monitorovania zahŕňajú analýzu výkazov skutočných nákladov (v porovnaní s predchádzajúcim odhadom nákladov a zdrojov). Táto pravidelná kontrola umožňuje prerozdelenie zdrojov (ak sú niektoré rozpočtové položky využívané menej ako iné) alebo zníženie výdavkov tak, aby sa splnili všetky požiadavky na dokončenie vzdelávacieho programu. Prekročenie výdavkov by tiež mohlo viesť koordinátora vzdelávacieho programu k hľadaniu ďalších zdrojov (ak sú potrebné) na dokončenie programu. Toto treba mať na pamäti pri odhade budúcich výdavkov na nový vzdelávací program.

Je dôležité dôsledne zhromažďovať a uchovávať finančné údaje, aby sa mohla sledovať uskutočniteľnosť programu a aby bolo možné vyhodnotiť ich efektívnosť.

Preto je dôležité mať k dispozícii štandardné výkazy na zhromažďovanie finančných údajov (*finančné formuláre*).

Tento nástroj sleduje nasledujúce ukazovatele:

- 1.1. Náklady na realizáciu odborného vzdelávania.
- 1.2. Cestovné náklady a náklady na ubytovanie školiteľov a účastníkov.
- 1.3. Rôzne zdroje financovania (napr. vlastné zdroje, príspevky od verejných, súkromných, medzinárodných inštitúcií atď.).
- 1.4. Vyhradenú položku na ďalšie potenciálne výdavky.

5.1.6.1. Postupy

Postup vyplňovania výkazov na zber finančných údajov vyžaduje poriadok, štruktúru a jasný a organizovaný administratívny proces.

Aby bolo možné vyplniť tabuľku, faktúry, príjmové doklady a príslušné doklady o platbe by už mali byť uložené a klasifikované v účtovníctve a finančnej správe.

Odporúča sa vytvoriť osobitný kód na každú položku rozpočtu, aby bolo možné v priebehu finančného monitorovania ľahko vyhľadať pôvodné finančné dokumenty.

5.1.6.2. Zodpovednosti a kompetencie

Kompetencie osoby zhromažďujúcej finančné údaje sa týkajú:

- schopnosti ukladať každý doklad o platbe, príjmový doklad, faktúru atď. organizovane podľa štandardných postupov;
- schopnosti správne vyplniť všetky informácie vo výkaze údajov podľa vnútroštátnych finančných pravidiel alebo pravidiel uplatňovaných implementujúcou organizáciou.

Vzhľadom na uvedené sa odporúča, aby boli za tento postup zodpovední administratívni pracovníci samotnej implementujúcej organizácie. Koordinátor vzdelávania a/alebo finančný manažér by však mal neustále dohliadať na presnosť údajov a kontrolovať ich.

5.1.7. Finančný manažment – fáza *ex-post* – evaluácia financií

Záverečná finančná evaluácia predpokladá komparatívnu analýzu odhadovaných rozpočtovaných výdavkov a reálneho rozpočtu (definované nazhromaždením všetkých interných finančných výkazov *in-itinere*).

Záverečná finančná správa je súhrn všetkých podrobných ročných alebo periodických správ o výdavkoch, ktoré vznikli počas realizácie vzdelávania.

Tento nástroj sleduje nasledujúce ukazovatele:

- 1.1. Náklady na realizáciu odborného vzdelávania.
- 1.2. Cestovné náklady a náklady na ubytovanie školiteľov a účastníkov.
- 1.3. Rôzne zdroje financovania (napr. vlastné zdroje, príspevky od verejných, súkromných, medzinárodných inštitúcií atď.).
- 1.4. Vyhradenú položku na ďalšie potenciálne výdavky.

5.1.7.1. Postupy

Zhromaždenie všetkých relevantných údajov na konečné finančné hodnotenie predpokladá zhromaždenie všetkých finančných výkazov *in-itinere*.

5.1.7.2. Zodpovednosti a kompetencie

Kompetencie na vyplnenie záverečnej finančnej správy sú také isté, aké boli identifikované v predchádzajúcom kroku (t. j. vyplnenie interného výkazu na zhromažďovanie finančných údajov). Je preto vhodné, aby postup koordinoval finančný manažér implementujúcej organizácie v úzkej spolupráci s koordinátorom vzdelávania.

5.1.8. Informačný hárok o kurze – Organizácia konkrétneho vzdelávacieho kurzu/programu

Aby bolo možné jasne identifikovať všetky aspekty týkajúce sa organizácie konkrétneho vzdelávania, je dôležité vypracovať podrobný informačný hárok o kurze, v ktorom sú uvedené všetky aspekty týkajúce sa jeho implementácie. Toto sa deje vo fáze *ex-ante* implementácie vzdelávacieho programu.

Tento nástroj sleduje nasledujúce ukazovatele:

- 12.5. Postup preskúšania na vyhodnotenie výsledku.
- 12.6. Postup preskúšania na vyhodnotenie počítačovej úrovne prípravy účastníka.
- 12.7. Vyučovacie metódy/techniky.
- 12.8. Štruktúru kurzu (t. j. kalendár, rozvrh, dĺžku atď.).
- 12.9. Dostupnosť podporných materiálov pre účastníkov.
- 13.1. Záznamy o dochádzke.
- 13.2. Minimálnu požiadavku na dochádzku.

5.1.8.1. Postupy

Implementujúca organizácia by mala zaslať tento dokument najskôr koordináčnemu orgánu na schválenie a potom všetkým účastníkom.

5.1.8.2. Zodpovednosti a kompetencie

Odporúča sa, aby osobou zodpovednou za tento postup bol administratívny tajomník samotnej implementujúcej organizácie spolu so školiteľom a koordinátorom vzdelávacieho programu.

5.1.9. Predbežný test spôsobilostí účastníkov – Hodnotenie prípravy účastníkov

Hodnotenie prípravy účastníkov vo fáze *ex-ante* uľahčuje hodnotenie toho, čo sa v priebehu kurzu získalo, porovnaním výsledkov s výsledným testom vzdelávacieho kurzu.

Na jednoznačnú identifikáciu úrovne prípravy účastníkov sa používa *Predbežný test spôsobilostí účastníkov*. Formát tohto predbežného testu by mal byť štandardný pre všetky kurzy v rámci vzdelávacieho programu, čo znamená:

- (max.) 10 konkrétnych otázok týkajúcich sa témy/tém vzdelávacieho programu;
- odpovede s výberom z viacerých možností.

Tento nástroj sleduje nasledujúce ukazovatele:

- 7.1. Úroveň znalostí.

5.1.9.1. *Postupy*

Na začiatku vzdelávacieho kurzu by mali školitelia ohodnotiť účastníkov prostredníctvom krátkeho testu.

Školitelia by mali spolu s koordinátorom vzdelávacieho programu (ak je to relevantné) pripraviť pre účastníkov krátky test, aby bolo možné posúdiť ich úroveň znalostí na tému kurzu.

5.1.9.2. *Zodpovednosti a kompetencie*

Vstupný test by mal vypracovať každý škooliteľ kurzu podľa kompetencií potrebných na sledovanie tém kurzu.

Školitelia by tiež mali spracovať údaje a analyzovať odpovede na testy, ktoré účastníci vyplnili.

5.1.10. **Prezenčná listina kurzu – dochádzka účastníkov**

Monitorovanie účasti na kurze sa vykonáva kontrolou podpísanej prezenčnej listiny v porovnaní so zoznamami zapísaných študentov. Ide o postup zhromažďovania údajov *in--itinere*, pretože konečné hodnotenie vzdelávacieho programu sa uskutoční prostredníctvom porovnania výsledkov účasti na všetkých vzdelávacích kurzoch.

Toto porovnanie vedie k porozumeniu miery účasti na každom kurze: ak sa zdá, že miera účastníkov je pomerne nízka, je potrebné pýtať sa na motiváciu. Individuálne rozhovory s účastníkmi by mohli odhaliť, či problém súvisí s logistikou (napr. príliš preplnená miestnosť, nedostatočné vybavenie IT, nerealizovateľné časové plány atď.), alebo s kvalitou výučby (napr. nedostatočná komunikácia so školiteľom, témy výučby vnímané ako nepodstatné atď.).

Na tento účel sa používa *Prezenčná listina kurzu*.

Tento nástroj sleduje nasledujúci ukazovateľ:

- 13.3. Účasť účastníkov.

5.1.10.1. *Postupy*

Zhromažďovanie údajov a podpisov účastníkov by malo koordinovať administratívne oddelenie implementujúcej organizácie. Hárky by mal mať každý škooliteľ k dispozícii na každý vzdelávací kurz. Školiteľ koordinuje zhromažďovanie podpisov účastníkov počas školenia a na konci každého školenia vráti hárok koordinátorovi školenia a administratívnej jednotke.

Všetky vyzbierané prezenčné hárky by mala administratívna jednotka implementujúcej organizácie uložiť do vyhradeného súboru. Naskenované kópie prezenčných hárkov alebo ich originály by sa mali poskytnúť koordináčnemu orgánu po ukončení školenia a ako súčasť záverečnej správy o implementácii vzdelávacieho programu.

5.1.10.2. *Zodpovednosti a kompetencie*

Na prípravu a tlač listín na zber podpisov nie sú potrebné žiadne osobitné kompetencie. Pretože je však veľmi dôležité, aby boli tieto listiny riadne uložené a sprístupnené na účely monitorovania, je vhodné, aby za túto úlohu bol zodpovedný koordinátor vzdelávacieho programu.

5.1.11. **Dotazník spokojnosti účastníkov – Zistenie úrovne spokojnosti účastníkov**

Cieľom zistenia spokojnosti je zhromaždiť údaje o vnímaní vzdelávacieho kurzu účastníkmi na základe vyhodnotenia kurzu či programu. Ide o postup zhromažďovania údajov *in--itinere*, pretože konečné hodnotenie programu sa uskutoční prostredníctvom spoločného preskúmania výsledkov všetkých dotazníkov všetkých vzdelávacích kurzov.

Na tento účel sa používa dotazník spokojnosti účastníkov.

Nástroj sleduje nasledujúce ukazovatele:

- 3.1. Vedomosti a prípravu školiteľov na tému kurzu.
- 3.2. Pedagogické zručnosti a metódy výučby školiteľov.
- 4.1. Triedu – miestnosti (napr. veľkosť podľa počtu účastníkov).
- 4.2. Nábytok (napr. stoly, stoličky).
- 4.3. Dostupnosť (napr. pre telesne postihnutých účastníkov).
- 4.5. Miesto vybavené videoterminálmi, projektorom atď.
- 4.6. Miesto s Wi-Fi pripojením.
- 4.7. Dostupnosť spotrebného materiálu (napr. flipchart, kartičky, popisovače atď.).
- 6.1. Spokojnosť s výsledkom.
- 6.2. Spokojnosť so vzdelávacími aktivitami.
- 6.3. Spokojnosť s obsahom.
- 6.4. Spokojnosť s uplatniteľnosťou predmetu vzdelávania na konkrétny pracovný kontext.
- 8.1. Záujem o obsah.
- 8.2. Kontext pracovnej činnosti účastníkov.
- 11.1. Hostiteľské prostredie.
- 11.2. Ubytovanie.
- 11.3. Zabezpečenie dopravy.
- 12.7. Vyučovacie metódy/techniky.
- 12.8. Štruktúru kurzu (t. j. kalendár, rozvrh, dĺžku atď.).
- 12.9. Dostupnosť podporných materiálov.

5.1.11.1. *Postupy*

Dotazník by mal byť predložený účastníkom v učebni po záverečnom teste každého kurzu. Mal by byť anonymný a mal by sa vyzbierať pred tým, než účastníci opustia učebňu.

Zber údajov prostredníctvom dotazníka je možné vykonať aj pomocou online dotazníka distribuovaného e-mailom všetkým účastníkom po ukončení testu.

Vyplnenie dotazníka by malo byť povinnou požiadavkou na to, aby účastníci mohli dostať osvedčenie o účasti na kurze/tréningu. Toto povinné opatrenie je užitočné na zabezpečenie toho, aby účastníci vrátili dotazníky a aby bolo možné uskutočniť monitorovanie s cieľom zlepšiť budúce kurzy.

Záverečné hodnotenie programu sa uskutoční spoločným preskúmaním výsledkov dotazníkov všetkých kurzov.

5.1.11.2. *Zodpovednosti a kompetencie*

Školitelia budú zodpovední za distribúciu dotazníka na konci záverečného testu každého kurzu. Spoločné preskúmanie výsledkov dotazníkov všetkých kurzov by malo byť vykonané buď školiteľmi, alebo administratívnou jednotkou implementujúcej organizácie.

Online dotazník by mala distribuovať administratívna jednotka implementujúcej organizácie. Ak sa má online dotazník vyplňať prostredníctvom programu na online výskum, odosielateľ odkazu musí mať určitú znalosť o tomto programe.

Implementujúca organizácia by mala sprístupniť vyplnené dotazníky koordinačnému orgánu.

5.1.12. **Dotazník spokojnosti školiteľov – Zistenie úrovne spokojnosti školiteľov**

Zistenie spokojnosti školiteľov má za cieľ zhromaždiť údaje o realizácii kurzu z pohľadu experta. Ide o postup zhromažďovania údajov *in-itinere*, pretože konečné hodnotenie programu sa uskutoční prostredníctvom spoločného preskúmania výsledkov všetkých dotazníkov zo všetkých kurzov.

Na tento účel sa používa dotazník spokojnosti školiteľov.

Tento nástroj sleduje nasledujúce ukazovatele:

- 4.1. Učebňu – miestnosti (napr. veľkosť podľa počtu účastníkov).
- 4.2. Nábytok (napr. stoly, stoličky).
- 4.3. Dostupnosť (napr. pre telesne postihnutých účastníkov).
- 4.5. Miesto vybavené videoterminálmi, projektorom atď.
- 4.6. Miesto s Wi-Fi pripojením.
- 4.7. Dostupnosť spotrebného materiálu (napr. flipchart, kartičky, popisovače atď.).
- 6.1. Spokojnosť s výsledkom.
- 6.2. Spokojnosť so vzdelávacími aktivitami.
- 6.3. Spokojnosť s obsahom.
- 6.4. Spokojnosť s uplatniteľnosťou predmetu vzdelávania na konkrétny pracovný kontext.
- 11.1. Hostiteľské prostredie.
- 11.2. Ubytovanie.
- 11.3. Zabezpečenie dopravy.
- 12.2. Pomer školiteľov a účastníkov.
- 12.8. Štruktúru kurzu (t. j. kalendár, rozvrh, dĺžku atď.).

5.1.12.1. *Postupy*

Dotazník by mal byť doručený školiteľom na konci každého kurzu (tiež prostredníctvom e-mailu). Dotazník by mal byť anonymný. Vyplnenie dotazníka by malo byť pre školiteľov povinné.

5.1.12.2. *Zodpovednosti a kompetencie*

Administratívna jednotka implementujúcej organizácie by mala zaslať dotazník a analyzovať prijaté výsledky.

Ak sa distribúcia dotazníka uskutoční prostredníctvom online programu, musí mať odosielateľ odkazu určitú znalosť o takomto programe.

5.1.13. **Záverečný test kurzu – Posúdenie úrovne vedomostí účastníkov**

Záverečný test predstavuje zásadný aspekt hodnotenia, pretože umožňuje zhodnotiť úroveň vedomostí účastníkov na konci vzdelávacieho kurzu (t. j. uľahčenie hodnotenia toho, čo sa počas kurzu získalo porovnaním výsledkov s predbežným testom vzdelávacieho kurzu).

Ide o postup zberu údajov *in-itinere*, ktorý slúži na prípravu *Správy* školiteľov, ktorá by mala poskytnúť porovnanie medzi úrovňou kompetencií na začiatku kurzu a pri záverečnom teste.

Na vyhodnotenie kompetencií, ktoré účastníci získali, sa používa Záverečný test kurzu. Jeho formát by mal byť štandardný pre všetky kurzy v rámci vzdelávacieho programu, čo znamená:

- (max.) 10 konkrétnych otázok týkajúcich sa predmetu vzdelávacieho programu;
- odpovede s výberom z viacerých možností.

Tento nástroj sleduje nasledujúci ukazovateľ:

- 7.1. Úroveň vedomostí.

5.1.13.1. *Postupy*

Záverečný test by sa mal vypracovať s prihliadnutím na vstupnú úroveň účastníkov kurzu a mal by sa zamerať na testovanie dosiahnutých vedomostí a zručností.

Na konci vzdelávacieho kurzu by sa mal Záverečný test kurzu rozposlať účastníkom, ktorí ho vyplnia. Školitelia by mali zhromaždiť vyplnené testy, preskúmať a analyzovať výsledky.

5.1.13.2. *Zodpovednosti a kompetencie*

Záverečný test by mal pripraviť každý školiťel kurzu, pričom zohľadní vstupnú úroveň účastníkov kurzu a zameria sa na testovanie dosiahnutia kompetencií a zručností.

Zhromažďovanie, skúmanie a analýzu výsledkov by mali robiť školiťelia a údaje by mali byť aj v *Správe* školiťelov.

5.1.14. **Správa školiťelov – Posúdenie implementácie kurzu z odborného hľadiska**

Správa školiťelov umožňuje posúdiť implementáciu kurzu z odborného hľadiska. Táto správa sumarizuje všetky aspekty súvisiace s implementáciou a zameriava sa na kompetencie, ktoré sa získajú počas kurzu (t. j. každým účastníkom, ako aj skupinou ako celkom).

Táto správa by mala byť štandardizovaná pre všetkých školiťelov podľa rovnakej šablóny. Hlavné body by sa mali týkať:

- identifikácie získaných kľúčových kompetencií;
- porovnania úrovni kompetencií na začiatku kurzu a pri záverečnom teste (so známami pri záverečnom teste);
- identifikácie kľúčových nástrojov/predstavených metód;
- identifikácie úrovne znalosti, ktorú účastníci dosiahli vyššie uvedenými nástrojmi/metódami;
- úrovne účasti účastníkov.

Tento nástroj sleduje nasledujúce ukazovatele:

- 7.1. Úroveň vedomostí.
- 13.1. Evidenciu dochádzky.
- 13.2. Minimálnu požiadavku na účasť.
- 13.3. Účasť účastníkov.

5.1.14.1. *Postupy*

Správy školiťelov by mal vyplniť každý školiťel či tím školiťelov a doručiť ich koordinátorovi školenia a administratívnej jednotke implementujúcej organizácie do jedného mesiaca od záverečného testu kurzu.

5.1.14.2. *Zodpovednosti a kompetencie*

Úlohou každého školiťela či tímu školiťelov bude v správe zhrnúť kompetencie, ktoré získal počas svojho kurzu.

Kompetencie potrebné na vyplnenie tejto správy sú tie, ktoré profesionálny školiťel zvyčajne potrebuje: objektivita, schopnosť identifikovať dosiahnuté kompetencie, oceniť rozdielne úsilie, zhrnúť kľúčové koncepcie a umožniť tak celkové hodnotenie kurzu.

5.1.15. **Pološtruktúrovaný rozhovor pre manažérov verejnej správy – Posúdenie vplyvu vzdelávacieho kurzu**

Pološtruktúrovaný rozhovor pre manažérov verejnej správy je zameraný na hodnotenie vplyvu vzdelávacieho kurzu na výkon účastníkov a celkové pracovné prostredie, v ktorom pracujú. Robí sa to vo fáze *ex-post* implementácie vzdelávacieho programu – 6 – 12 mesiacov od jeho ukončenia.

Tento nástroj sleduje nasledujúce ukazovatele:

- 18.1. Výkon zamestnancov.
- 18.2. Správanie zamestnancov.

5.1.15.1. *Postupy*

Pološtruktúrované rozhovory by mali byť naplánované 6 – 12 mesiacov od ukončenia vzdelávacieho kurzu. Pohovory by sa mali zamerať na nadriadených alebo kolegov pracovníkov, ktorí sa zúčastnili na školení. Pohovory sa dajú ľahko uskutočniť aj telefonicky, cez Skype atď.

5.1.15.2. *Zodpovednosti a kompetencie*

Rozhovory by mal napláňovať koordinačný orgán a môžu ich realizovať profesionálni výskumníci či evaluátori alebo experti vo verejnej správe s dôkladnou znalosťou: 1. procesov hodnotenia a 2. systému verejnej správy.

5.1.16. **Dotazník pre účastníkov o užitočnosti a využiteľnosti získaných kompetencií**

Hodnotenie úrovne použiteľnosti získaných vedomostí a kompetencií má za cieľ posúdiť úroveň použiteľnosti vedomostí a kompetencií získaných počas školenia v pracovnom prostredí, v ktorom účastníci pracujú (t. j. 1. Potenciál – je nastavenie práce adekvátne pre uplatnenie získaných kompetencií; a 2. Efektívnosť – sú zamestnanci, ktorí sa zúčastnili na školení, ochotní uplatniť získané kompetencie). Robí sa vo fáze *ex-post* implementácie vzdelávacieho programu – 6 – 12 mesiacov od jeho ukončenia.

Na tento účel sa navrhuje využiť *Dotazník pre účastníkov o užitočnosti a využiteľnosti získaných kompetencií*.

Tento nástroj sleduje nasledujúce ukazovatele:

- 16.1. Ochotu uplatňovať znalosti.
- 16.2. Ochotu uplatňovať zručnosti.
- 16.3. Ochotu uplatňovať metódy a techniky.
- 17.1. Uplatniteľnosť znalostí.
- 17.2. Uplatniteľnosť zručností.
- 17.3. Uplatniteľnosť metód a techník.

5.1.16.1. *Postupy*

Rozposielanie dotazníkov by sa malo napláňovať na obdobie 6 – 12 mesiacov po ukončení školenia. Dotazník je možné distribuovať online pomocou odkazu zaslaného na e-mailovú adresu zamestnancov. Dotazník môže použiť aj prevádzkovateľ pri osobnom stretnutí.

5.1.16.2. *Zodpovednosti a kompetencie*

Je dôležité, aby takéto hodnotenie vykonávali skúsení odborníci s dôkladnou znalosťou: 1. procesov evaluácie a 2. systému verejnej správy.

5.2. **EVALUÁCIA IN-ITINERE (MONITOROVANIE)**

Po zbere údajov nasleduje monitorovanie, ktoré vedie k príprave periodických monitorovacích správ. Ako už bolo spomenuté vyššie, monitorovanie zahŕňa analýzu údajov zhromaždených pred procesom (*ex-ante*) a počas procesu (*in-itinere*), aby bolo možné navrhnúť úpravy alebo zlepšenie implementačnej stratégie.

Monitorovacie správy sa v konečnom dôsledku premietnu do záverečnej hodnotiacej fázy ako základu na prijatie adaptačných stratégií s cieľom dosiahnuť stanovené ciele a splniť stanovené kvalitatívne kritériá, ak je plán implementácie nepriaznivo ovplyvnený vonkajšími faktormi.

Na tento účel sa navrhuje použiť vzor *Monitorovacej správy*

5.2.1.1. *Postupy*

Postupy finančného monitorovania znamenajú analýzu finančných výkazov v porovnaní s počiatočným odhadom výdavkov (už kalibrovaných vyhodnotením zdrojov a príjmov). Táto pravidelná kontrola umožňuje prerozdelenie zdrojov (ak sú niektoré rozpočtové položky využívané menej ako iné) alebo zníženie výdavkov tak, aby vyhovovali všetkým potrebám na dokončenie vzdelávacieho programu. Nadmerné výdavky by tiež mohli viesť koordinátora vzdelávacích programov k tomu, aby hľadal ďalšie zdroje (ak sú potrebné) na dokončenie programu, pričom sa berie do úvahy odhad budúcich výdavkov na nový vzdelávací program.

Monitorovanie dochádzky kurzu sa vykonáva porovnaním podpísaných prezenčných listín so zoznamami zapísaných účastníkov. Toto vedie k pochopeniu miery účasti na každom kurze: ak sa zdá, že frekvencia všetkých účastníkov je pomerne nízka, je potrebné opýtať sa na motiváciu. Individuálne rozhovory s účastníkmi by mohli odhaliť, či problém súvisí s logistikou (napr. príliš preplnená miestnosť, nedostatočné vybavenie IT, nerealizovateľné

časové plány atď.) alebo s kvalitou výučby (napr. nedostatočná komunikácia s trénerom, témy výučby vnímané ako nepodstatné atď.).

Evaluácia kurzu vychádza z analýzy správ doručených školiteľmi, ako aj z hodnotiacich dotazníkov vyplnených účastníkmi. Dotazníky poskytujú užitočné informácie o hodnotení práce a schopnosti školiteľov vo vzťahu k účastníkom. Analýza správ umožňuje identifikovať kompetencie dosiahnuté na konci každého kurzu. Porovnanie dotazníkov, ako aj hodnotenie počtu úspešných a neúspešných účastníkov v každej skúške umožňuje celkové hodnotenie kurzu. Odkazy na identifikované kritériá by pomohli overiť, či sa tento postup zhoduje s požadovanými výsledkami.

Pravidelné *Monitorovacie správy* (týkajúce sa finančných aspektov, účasti a hodnotenia kurzov) s prípadnou stratégiou adaptácie by sa mali zasielať a predkladať koordinačnému orgánu, ktorý ich zváži a rozhodne o zavedení prípadných zmien.

5.2.1.2. **Zodpovednosti a kompetencie**

Koordinátor vzdelávacieho programu by mal byť zodpovedný za vykonanie finančnej evaluácie *in-itinere*, ktorá je obzvlášť potrebná pri prípadnom opätovnom prehodnotení poplatkov či financovania alebo pri rozhodovaní o zmene rozpočtu medzi rôznymi rozpočtovými položkami tak, aby vyhovoval všetkým potrebám. Administratívna jednotka implementujúcej organizácie by mala v tomto procese podporovať koordinátora.

Keďže na monitorovanie účasti účastníkov na kurzoch nie sú potrebné žiadne osobitné kompetencie, ale dôležitý faktor monitorovania a vypracovania adaptačného plánu môže stimulovať účastníkov k účasti na kurze, je vhodné, aby monitorovanie účasti na kurze koordinovala administratívna jednotka implementujúcej organizácie (ktorá by mohla komunikovať s účastníkmi individuálne) a aby bola podporená koordinátorom vzdelávacieho programu vo fáze adaptačnej stratégie.

Pre toto hodnotenie *in-itinere* sú potrebné kompetencie odborníkov so špecifickými odbornými znalosťami v oblasti evaluácie vzdelávacích programov.

Koordinačný orgán je zodpovedný za kontrolu periodických monitorovacích správ a za prijímanie rozhodnutí v súvislosti s prípadnou stratégiou adaptácie a zmien v implementácii vzdelávacieho programu.

5.3. ZÁVEREČNÁ EVALUÁCIA

Záverečná evaluácia zahŕňa porovnanie údajov zhromaždených pred implementáciou vzdelávacieho programu a na jeho konci, aby bolo možné identifikovať dosiahnuté ciele a vykonať diferenčnú analýzu. Robí sa vo fáze *ex-post* implementácie tréningu.

V špecifickom prípade vzdelávacích programov umožňuje záverečná evaluácia naplánovať alebo opätovne definovať vhodné intervencie (napr. organizáciu kurzu, jeho štruktúru, výberové konanie atď.) s cieľom zlepšiť dosiahnuté výsledky v budúcnosti.

Kritériá sú základom procesu hodnotenia. Podliehajú však *a priori* výberu, zvyčajne na základe ich relevantnosti na politickej úrovni, nie na technickej úrovni.

Kritériá sa zvyčajne vzťahujú na súbory informácií (t. j. zostavené pomocou ukazovateľov) osobitne zhromaždené na účely hodnotenia.

Po zhromaždení potrebných údajov, ako je vysvetlené v predchádzajúcich častiach, budú kritériá viesť proces evaluácie vzdelávacieho programu s priamym odkazom na konkrétne súbory ukazovateľov. Hlavné otázky pre každé kritérium by mohli prispieť k formulovaniu úsudku zo strany evaluátorov. Hlavné otázky sa prípadne rozdelia na *ex-ante* a *ex-post*, čo dáva priestor na dvojfázový proces evaluácie.

Tabuľka 7 – Hlavné otázky podľa kritérií a fáz

Kritérium	Fáza	Hlavné otázky
Vstup	Ex-ante	Sú odhadované zdroje primerané na realizáciu kurzu? Sú odhadované zdroje primerané na dosiahnutie očakávaného výsledku?
	Ex-post	Boli použité zdroje primerané na realizáciu kurzu? Boli použité zdroje primerané na dosiahnutie očakávaného výsledku?
Výstup	Ex-ante	Je minimálna požiadavka na dochádzku dostatočná na dosiahnutie stanoveného výsledku?
	Ex-ante /Ex-post	Je/Bola štruktúra kurzu primeraná na dosiahnutie očakávaného výsledku? Sú/Boli plánované/realizované aktivity primerané na dosiahnutie cieľa vzdelávacieho kurzu?
	Ex-post	Boli realizované aktivity primerané potrebám príjemcov? Bola úroveň dochádzky primeraná na splnenie stanovených cieľov?
Výsledok	Ex-ante	Aká je očakávaná úroveň zmien s ohľadom na vedomosti účastníkov? Aká je očakávaná úroveň spokojnosti účastníkov?
	Ex-post	Je zmena v znalostiach účastníkov uspokojivá?
		Je úroveň spokojnosti účastníkov uspokojivá?
Efektívnosť	Ex-ante	Je pravdepodobné, že uvedené prvky prinesú očakávaný výsledok?
	Ex-post	Ako uvedené prvky prispeli k dosiahnutiu výsledku?
Externá konzistentnosť	Ex-ante/ Ex-post	Je iniciatíva logicky spojená so strategickým a regulačným rámcom? Je cieľ iniciatívy platným krokom na dosiahnutie celkových cieľov strategického a regulačného rámca?
Účinnosť	Ex-ante / Ex-post	Aká je úroveň činnosti intervencie? Je úroveň účinnosti uspokojivá?
Súlad	Ex-ante / Ex-post	Je/Bola iniciatíva schopná splniť očakávania účastníkov? Je/Bola iniciatíva schopná uspokojiť vzdelávacie potreby účastníkov?
Spôhlivosť	Ex-ante	Zabezpečujú osvedčenia spoľahlivosť organizácie?
Dopad	Ex-post	Ako sa zlepšila výkonnosť účastníkov? Je nastavenie práce primerané uplatneniu získaných schopností? Sú pracovníci, ktorí sa zúčastnili na školení, ochotní postupom času uplatňovať nadobudnuté kompetencie? Ako sa zmenil/vylepšil pracovný postup? Ako veľmi vzrástla spokojnosť používateľov?

Na tento účel sa navrhuje použiť šablóna Záverečnej hodnotiacej správy.

5.3.1. Postupy

Záverečná finančná evaluácia predpokladá porovnanie medzi odhadovanými výdavkami (už vyvážených tabuľkou príjmov) a konečným rozpočtom (definovaným zhromaždením všetkých výkazov *in-itinere*).

Všetky evaluácie *in-itinere* vypracované na každý konkrétny kurz prispievajú k vytvoreniu konečnej celkovej evaluácie programu. Evaluácia programu predpokladá analýzu všetkých výsledkov projektu a špecializované spracovanie údajov zhromaždených prostredníctvom dotazníkov v predchádzajúcich fázach.

Evaluácia by mala prebiehať na základe všetkých identifikovaných kritérií.

5.3.2. Zodpovednosti a kompetencie

Zodpovednosť za prípravu záverečnej evaluácie spočíva na administratívnej jednotke. Na pomoc interným zamestnancom pri vykonávaní všetkých potrebných krokov by mohli byť prijatí externí konzultanti. Koordinačný orgán by mal byť zodpovedný za preskúmanie a schválenie správy a za rozhodovanie o ďalších krokoch odporúčaných v správe.

Keďže evaluácia programu predpokladá analýzu všetkých výsledkov a špecializované spracovanie údajov zhromaždených prostredníctvom dotazníkov v predchádzajúcich fázach, potrebné kompetencie predpokladajú osobitnú expertízu v oblasti evaluácie.

LITERATÚRA

Commission Européenne. (1999). Fonds structurels communautaires Évaluer les programmes socioéconomiques. Collection MEANS, Luxembourg, Office des publicationsofficielles des Communautés europeennes.

1999 I, Conception et conduite d'une évaluation, Volume 1

1999 II, Choix et utilisation des indicateurs pur le suivi et l'évaluation, Volume 2

1999 III, Principales techniques et outils d'évaluation, Volume 3

1999 IV, Solutions techniques pour évaluer dans un cadre de partenariat, Volume 4

1999 V, Evaluation transversale des impacts sur l'environnement, l'emploi et les autres priorites d'intervention, Volume 5

1999 VI, Glossaire de 300 concepts et termes techniques, Volume 6

Council of Europe, & UNDP. (2005). Approach to Quality Assurance in Local Government Training. Available at: <https://fr.scribd.com/document/21391324/CoE-UNDP-Quality-Assurance>

Council of Europe. (1985, October 15). European Charter of Local Self-Government. *ETS no 122*. Strasbourg.

Council of Europe. (2007). Recommendation CM/Rec(2007)12 of the Committee of Ministers to member states on capacity building at local and regional level. Available at: https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016805d5271

Council of Europe. (2013). Toolkit on Modern and Effective Human Resources Management. Available at: <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=2042691&Site=&BackColorInternet=B9BDEE&BackColorIntranet=FFC4D4F&BackColorLogged=FFC679> (April 2018).

Council of Europe. (2016). Training Needs Analysis and National Training Strategy tool. Available at: <https://rm.coe.int/1680746e54>

Del Bianco, D., Jerinic, J. and Pavlovic-Krizanic T. (2016). Report on International practices of mandatory elements and standards for professional training and accreditation procedures. Belgrade, Serbia.

Del Bianco, D. and Trutkowski, C. (2017), Izveštaj o procenipotrebazaobukomzaposlenih u lokalnojsamoupravi, Council of Europe, Belgrade.

Elnaga, A. and Imran, A. (2013). The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online), Vol.5, No.4, 2013. Source web: The Effect of Training on Employee Performance – Semantic Scholar.

Kirkpatrick Partners. (2017). The Kirkpatrick Model. Available on-line at: <http://www.kirkpatrickpartners.com/Our-Philosophy/The-Kirkpatrick-Model>

UNDP. (2003). UNDP Programming Manual, Chapter 4: Formulating Programmes and Projects, 18.

UNECE. (2013). Human Resources Management and Training, Compilation of good practices in statistical offices. Available at: https://www.unece.org/fileadmin/DAM/stats/publications/HRMT_w_cover_resized.pdf



METODIKA MONITOROVANIA A EVALUÁCIE

PRÍLOHA 1

**METODIKA
MONITOROVANIA
A EVALUÁCIE
VZDELÁVACÍCH
PROGRAMOV PRE
ODBORNÝ ROZVOJ
MIESTNEJ
SAMOSPRÁVY**

Príloha 1

Táto príručka prispieva
k zlepšeniu riadenia
ľudských zdrojov poskytovaním
konkrétnych nástrojov
a postupov, ktoré sa majú
implementovať pri monitorovaní
a evaluácii vzdelávacích programov
poskytovaných pre zamestnancov
verejnej správy.

**ODBORNÉ STREDISKO
PRE DOBRÉ SPRAVOVANIE**

v spolupráci s

ISIG
Inštitútom medzinárodnej
sociológie v Gorizii

Apríl 2018



**CENTRE OF EXPERTISE
FOR GOOD GOVERNANCE**
© 2018



SÚBOR UKAZOVATEĽOV	UKAZOVATELE	POPIS UKAZOVATEĽOV		SÚVISIACE KRITÉRIÁ
		<i>Ex-ante</i>	<i>Ex-post</i>	
1. Finančné zdroje	1.1. Náklady na realizáciu odborného vzdelávania.	Tento ukazovateľ ukazuje plánovaný rozpočet na realizáciu odborného vzdelávania.	Tento ukazovateľ ukazuje skutočný rozpočet na realizáciu odborného vzdelávania.	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup • Výkonnosť
	1.2. Cestovné náklady a náklady na ubytovanie školiteľov a účastníkov.	Tento ukazovateľ ukazuje plánovaný rozpočet na cestovanie a ubytovanie účastníkov a školiteľov.	Tento ukazovateľ ukazuje skutočný rozpočet na cestu a ubytovanie účastníkov a školiteľov.	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup • Výkonnosť
	1.3. Rôzne zdroje financovania (napr. vlastné zdroje, príspevky od verejných, súkromných, medzinárodných inštitúcií atď.).	Tento ukazovateľ ukazuje, či plánovaný rozpočet predpokladá rôzne zdroje financovania.	Tento ukazovateľ ukazuje, či skutočný rozpočet využil rôzne zdroje financovania a aké bolo rozdelenie rôznych zdrojov financovania v skutočnom realizovanom rozpočte.	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup • Výkonnosť
	1.4. Vyhradená položka na potenciálne mimoriadne výdavky.	Tento ukazovateľ ukazuje, či plánovaný rozpočet predpokladá osobitnú položku na prípadné ďalšie výdavky.	Tento ukazovateľ ukazuje, či vznikla potreba mimoriadnych prostriedkov na pokrytie nepredvídaných výdavkov počas realizácie kurzu, ak reálny rozpočet počítal s nepredvídanými výdavkami, a aká bola výška nepredvídaných výdavkov.	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup • Výkonnosť
2. Kompetencie administratívnych pracovníkov	2.1. Príprava administratívnych pracovníkov.	Tento ukazovateľ ukazuje, či majú administratívni pracovníci primerané vzdelanie či odbornú kvalifikáciu.	Tento ukazovateľ ukazuje skutočné kompetencie a zručnosti zaangažovaných administratívnych pracovníkov.	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup • Výkonnosť
	2.2. Skúsenosti administratívnych pracovníkov s organizovaním a koordináciou odborného vzdelávania.	Tento ukazovateľ ukazuje, či majú administratívni pracovníci primerané vzdelanie či odbornú kvalifikáciu.	Tento ukazovateľ ukazuje skutočné kompetencie a zručnosti zaangažovaných administratívnych pracovníkov.	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup • Výkonnosť
3. Kompetencie školiteľov	3.1. Vedomosti a príprava školiteľov na tému kurzu.	Tento ukazovateľ ukazuje úroveň vzdelania/prípravy/ kvalifikácie školiteľov pre danú tému školenia.	Tento ukazovateľ ukazuje, či školitelia splnili očakávania/potreby účastníkov s ohľadom na ich vedomosti a prípravu na danú tému školenia.	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup • Spôľahlivosť

	3.2. Pedagogické zručnosti a metódy výučby školiteľov.	Tento ukazovateľ ukazuje, aké pedagogické zručnosti vybraní školitelia majú a aké metódy výučby školitelia plánujú použiť.	Tento ukazovateľ ukazuje, či školitelia splnili očakávania/potreby účastníkov s ohľadom na ich pedagogické zručnosti a metódy výučby.	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup • Spoľahlivosť
	3.5. Akreditácia školiteľov.	Tento ukazovateľ ukazuje, či vybraní školitelia majú akreditáciu na vedenie odborných vzdelávacích kurzov.	Tento ukazovateľ ukazuje, či školenie viedli školitelia s akreditáciou na vedenie odborných vzdelávacích kurzov.	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup • Spoľahlivosť
	3.7. Akreditácia realizujúcej organizácie.	Tento ukazovateľ ukazuje, či vybraná realizujúca organizácia má akreditáciu na takéto školenie.	Tento ukazovateľ ukazuje, či bolo školenie realizované akreditovanou organizáciou alebo v rámci akreditovanej organizácie.	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup • Spoľahlivosť
4. Infraštruktúra a vybavenie	4.1. Školiace priestory – miestnosti (napr. veľkosť podľa počtu účastníkov).	Tento ukazovateľ ukazuje, aké priestory sú vybrané na realizáciu kurzu.	Tento ukazovateľ ukazuje, aké priestory boli použité na realizáciu daného kurzu.	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup
	4.2. Nábytok (napr. stoly a stoličky).	Tento ukazovateľ ukazuje, aký nábytok je k dispozícii na realizáciu kurzu.	Tento ukazovateľ ukazuje, aký nábytok bol k dispozícii na realizáciu daného kurzu a či tento nábytok splnil očakávania/potreby účastníkov a školiteľov.	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup
	4.3. Dostupnosť – (napr. pre telesne postihnutých účastníkov).	Tento ukazovateľ ukazuje, či dané miesto spĺňa požiadavky dostupnosti.	Tento ukazovateľ ukazuje, či dané miesto splnilo požiadavky dostupnosti a či uspokojilo očakávania/potreby účastníkov a školiteľov s ohľadom na dostupnosť.	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup
	4.4. Požiadavky na bezpečnosť a ochranu (napr. havarijný plán).	Tento ukazovateľ ukazuje, či dané miesto spĺňa požiadavky na bezpečnosť a ochranu.	Tento ukazovateľ potvrdzuje súlad s informáciami <i>ex-ante</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup
	4.5. Miesto vybavené videoterminálmi, projektorom atď.	Tento ukazovateľ ukazuje, či je toto miesto vybavené videoterminálmi, projektorom atď.	Tento ukazovateľ ukazuje, či vybavenie miesta bolo v súlade s očakávaniami/potrebami účastníkov a školiteľov	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup
	4.6. Miesto s Wi-Fi pripojením.	Tento ukazovateľ ukazuje, či je toto miesto vybavené Wi-Fi.	Tento ukazovateľ ukazuje, či Wi-Fi fungovalo počas celého trvania kurzu a či Wi-Fi splnilo očakávania/potreby účastníkov a školiteľov.	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup

	4.7. Dostupnosť spotrebného materiálu (napr. flipchart, kartičky, popisovače atď.).	Tento ukazovateľ ukazuje, aký spotrebný materiál je potrebný.	Tento ukazovateľ ukazuje, či bol spotrebný materiál dostupný počas školenia, či bol dostupný od začiatku, alebo bol dodaný na požiadanie, a či dodaný spotrebný materiál splnil očakávania školiteľov a účastníkov.	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup
6. Očakávania/spokojnosť účastníkov	6.1. Očakávanie/spokojnosť s výsledkom.	Tento ukazovateľ ukazuje, aké sú očakávania účastníkov s ohľadom na výsledok kurzu.	Tento ukazovateľ ukazuje, aká je úroveň spokojnosti účastníkov s ohľadom na výsledok kurzu.	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup (pre očakávania) • Výstup (pre spokojnosť) • Výkonnosť • Zhoda
	6.2. Očakávanie/spokojnosť so vzdelávacími aktivitami.	Tento ukazovateľ ukazuje, aké sú očakávania účastníkov s ohľadom na predpokladané vzdelávacie aktivity.	Tento ukazovateľ ukazuje, aká je úroveň spokojnosti účastníkov so vzdelávacími aktivitami.	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup (pre očakávania) • Výstup (pre spokojnosť) • Výkonnosť • Zhoda
	6.3. Očakávanie/spokojnosť s obsahom.	Tento ukazovateľ ukazuje, aké sú očakávania účastníkov s ohľadom na predpokladaný obsah školenia.	Tento ukazovateľ ukazuje, aká je úroveň spokojnosti účastníkov s ohľadom na realizovaný obsah školenia.	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup (pre očakávania) • Výstup (pre spokojnosť) • Výkonnosť • Zhoda
	6.4. Očakávanie/spokojnosť s uplatniteľnosťou vzdelávacích tém na konkrétny pracovný kontext.	Tento ukazovateľ ukazuje, či účastníci očakávajú, že budú môcť aplikovať predpokladané vzdelávacie zručnosti v konkrétnom pracovnom kontexte.	Tento ukazovateľ ukazuje, aká je úroveň spokojnosti účastníkov s aplikovaním realizovaného školenia v ich konkrétnom pracovnom kontexte.	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup (pre očakávania) • Výstup (pre spokojnosť) • Výkonnosť • Zhoda • Účinnosť
7. Príprava účastníkov	7.1. Úroveň vedomostí.	Tento ukazovateľ ukazuje úroveň vedomostí účastníkov o téme vzdelávania pred školením.	Tento ukazovateľ ukazuje úroveň vedomostí účastníkov o téme vzdelávania, ktoré získali na školení.	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup (pre vedomosti) • Výstup (učenie) • Zhoda • Účinnosť
	7.2. Úroveň skúseností s danou témou.	Tento ukazovateľ ukazuje úroveň skúseností účastníkov s témou vzdelávania pred školením.		<ul style="list-style-type: none"> • Vstup • Zhoda
	7.3. Kontext práce/aktivity účastníkov (informácie o kontexte/miestnej samospráve, v ktorej sú účastníci zamestnaní).		Informácie <i>ex-ante</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Zhoda

8. <i>Motivácia účastníkov</i>	8.1. Záujem o obsah	Tento indikátor ukazuje, či majú účastníci záujem o témy vzdelávacieho kurzu/programu.	Tento indikátor ukazuje, či bol vzdelávací kurz/program pre účastníkov zaujímavý s ohľadom na obsah.	• Zhoda
	8.2. Záujem o účasť (napr., či boli prítomní na všetkých hodinách, komunikovali so školiteľom atď.).	Tento indikátor ukazuje, či účastníci prejavili záujem o účasť pred týmto kurzom.	Tento indikátor ukazuje, či účastníci prejavili záujem o tento kurz a či bol tento kurz pre účastníkov zaujímavý s ohľadom na vytváranie sietí, kontext atď.	• Zhoda
10. <i>Dodržiavanie strategického a regulačného rámca</i>	10.1. Zhoda s cieľmi strategického a regulačného rámca.	Tento indikátor ukazuje, či sa ciele kurzu zhodujú s cieľmi strategického a regulačného rámca.	Tento indikátor ukazuje, či sa ciele kurzu zhodovali s cieľmi strategického a regulačného rámca.	• Externá konzistencia
	10.2. Zhoda s témami/obsahom strategického a regulačného rámca.	Tento ukazovateľ ukazuje, či sa témy kurzu zhodujú s témou/obsahom strategického a regulačného rámca.	Tento ukazovateľ ukazuje, či sa témy kurzu zhodovali s témou/obsahom strategického a regulačného rámca.	• Externá konzistencia
	10.3. Zhoda s cieľovými skupinami strategického a regulačného rámca.	Tento ukazovateľ ukazuje, či sa cieľové skupiny kurzu zhodujú s cieľovými skupinami strategického a regulačného rámca.	Tento ukazovateľ ukazuje, či sa cieľové skupiny kurzu zhodovali s cieľovými skupinami strategického a regulačného rámca.	• Externá konzistencia
11. <i>Organizácia logistiky</i>	11.1. Hostiteľské prostredie.	Tento ukazovateľ ukazuje, aké charakteristiky, ktoré by mohli ovplyvniť realizáciu kurzu a výsledok kurzu, má hostiteľské prostredie (napr. malé mesto – ľahšia koncentrácia; veľké mesto – viac príležitostí na vzdelávanie). Ukazuje aj to, či je hostiteľské prostredie ľahko dostupné.	Tento ukazovateľ ukazuje, aké boli charakteristiky hostiteľského prostredia, ktoré, pravdepodobne, ovplyvnili realizáciu kurzu a jeho výsledok.	• Vstup
	11.2. Ubytovanie.	Tento ukazovateľ ukazuje, či realizujúca organizácia poskytuje pomoc školiteľom a účastníkom pri vybavení ubytovania.	Ukazovateľ ukazuje, či realizujúca organizácia pomáhala školiteľom a účastníkom pri zabezpečovaní ubytovania a či zabezpečenie ubytovania uspokojilo potreby a očakávania trénerov a účastníkov.	• Vstup

	11.3. Zabezpečenie dopravy.	Tento ukazovateľ ukazuje, či realizujúca organizácia poskytuje pomoc školiteľom a účastníkom pri vybavení dopravy.	Tento ukazovateľ ukazuje, či realizujúca organizácia pomáhala školiteľom a účastníkom pri zabezpečení dopravy a či zabezpečenie dopravy uspokojilo potreby a očakávania školiteľov a účastníkov.	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup
12. Organizácia didaktiky	12.2. Pomer školiteľov/účastníkov.	Tento ukazovateľ ukazuje, koľko školiteľov sa predpokladá na jedného účastníka.	Tento ukazovateľ ukazuje, koľko školiteľov pripadlo na jedného účastníka kurzu.	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup • Výstup • Výkonnosť
	12.5. Postup testovania na hodnotenie výsledku.	Tento ukazovateľ ukazuje, či kurz predpokladá realizáciu postupu testovania na hodnotenie výsledku vzdelávania.	Tento ukazovateľ ukazuje, či školitelia zhodnotili výsledok vzdelávania, aké boli výsledky, aký bol rozdiel (napr. zlepšenie) v bodovaní v porovnaní so vstupným testom (napr. podľa účastníka, priemer atď.).	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup • Výsledok • Výstup • Výkonnosť • Účinnosť
	12.6. Postup testovania na hodnotenie počiatocnej úrovne prípravy účastníkov.	Tento ukazovateľ ukazuje, či kurz predpokladá realizáciu testovania na hodnotenie počiatocnej úrovne prípravy účastníkov.	Tento ukazovateľ ukazuje, či školitelia hodnotili počiatocnú úroveň účastníkov, koľko účastníkov bolo ohodnotených a aké boli výsledky.	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup • Výsledok • Výkonnosť • Účinnosť
	12.7. Vyučovacie metódy/techniky.	Tento ukazovateľ ukazuje, či vyučovacie metódy a techniky sú jasne stanovené.	Tento ukazovateľ ukazuje, aké vyučovacie metódy a techniky boli použité vo vzdelávacom kurze a či tieto vyučovacie metódy a techniky boli jasné a v zhode s potrebami a očakávaniami účastníkov .	<ul style="list-style-type: none"> • Efektívnosť
	12.8. Štruktúra kurzu (t. j. kalendár, rozvrh, dĺžka atď.).	Tento ukazovateľ ukazuje, aká je predpokladaná štruktúra kurzu a aký druh aktivít sa v kurze predpokladá.	Tento ukazovateľ ukazuje, aká bola štruktúra kurzu, aký druh aktivít sa v kurze realizoval a či štruktúra kurzu bola v zhode s očakávaniami a potrebami účastníkov.	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup • Výstup • Účinnosť • Výkonnosť
	12.9. Dostupnosť materiálov/ podkladov na podporu školenia.	Tento ukazovateľ ukazuje, či kurz predpokladá dodanie materiálov/ podkladov na školenie.	Tento ukazovateľ ukazuje, či materiály/ podklady boli dodané všetkým účastníkom a či boli dostupné materiály/podklady v súlade s potrebami a očakávaniami účastníkov.	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup • Výkonnosť • Účinnosť

13. Systém evidencie dochádzky	13.1. Evidencia dochádzky.	Tento ukazovateľ ukazuje, či sa na kurze bude evidovať dochádzka.	Tento ukazovateľ ukazuje, či sa na kurze evidovala dochádzka.	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup • Výstup
	13.2. Minimálna požiadavka účasti.	Tento ukazovateľ ukazuje, či sa na kurze predpokladá minimálna požiadavka na dochádzku.	Tento ukazovateľ ukazuje, či organizácia aplikovala minimálnu požiadavku na dochádzku.	<ul style="list-style-type: none"> • Výstup • Účinnosť
	13.3. Účasť účastníkov.	//	Tento ukazovateľ ukazuje, či dochádzka účastníkov splnila stanovenú minimálnu požiadavku.	<ul style="list-style-type: none"> • Výstup • Výkonnosť • Účinnosť
14. Systém časového manažmentu	14.1. Harmonogram vzdelávacieho kurzu.	Tento ukazovateľ ukazuje, či kurz predpokladá prijatie nástroja časového manažmentu s uvedením termínov, zodpovedností a pod. pre každú predpokladanú aktivitu.	Tento ukazovateľ ukazuje, či bol prijatý nástroj riadenia času (s uvedením termínov, zodpovedností a pod. pre každú predpokladanú aktivitu).	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup • Výstup
	14.2. Dodržiavanie predpokladaných termínov.	//	Tento ukazovateľ ukazuje, či sa pri realizácii kurzu dodržali predpokladané termíny.	<ul style="list-style-type: none"> • Výstup • Účinnosť
16. Ochota uplatňovať získané kompetencie	16.1. Ochota uplatňovať vedomosti/informácie.	//	Tento ukazovateľ ukazuje, do akej miery sa získané vedomosti aplikovali v pracovnom prostredí.	<ul style="list-style-type: none"> • Dopad
	16.2. Ochota uplatňovať zručnosti.	//	Tento ukazovateľ ukazuje, do akej miery sa získané zručnosti aplikovali v pracovnom prostredí zamestnanca.	<ul style="list-style-type: none"> • Dopad
	16.3. Ochota uplatňovať metódy a techniky.	//	Tento ukazovateľ ukazuje, do akej miery sa získané metódy a techniky aplikovali v pracovnom prostredí zamestnanca.	<ul style="list-style-type: none"> • Dopad
17. Uplatniteľnosť získaných kompetencií	17.1. Uplatniteľnosť vedomostí/informácií.	//	Tento ukazovateľ ukazuje, do akej miery boli získané vedomosti aplikované v pracovnom prostredí.	<ul style="list-style-type: none"> • Dopad
	17.2. Uplatniteľnosť zručností.	//	Tento ukazovateľ ukazuje, do akej miery sa získané zručnosti aplikovali v pracovnom prostredí.	<ul style="list-style-type: none"> • Dopad

	17.3. Uplatniteľnosť metód a techník.	//	Tento ukazovateľ ukazuje, do akej miery sa získané metódy a techniky aplikovali v pracovnom prostredí.	• Dopad
18. Pracovné prostredie	18.1. Výkon zamestnancov/bývalých účastníkov.	//	Tento ukazovateľ ukazuje, či sa výkon zamestnancov zmenil po vzdelávacom kurze.	• Dopad
	18.2. Správanie zamestnancov/bývalých účastníkov.	//	Tento ukazovateľ ukazuje, či sa správanie zamestnancov zmenilo po vzdelávacom kurze (napr. aktívnejší, sebavedomejší pri plnení úloh atď.).	• Dopad
19. Kontext	19.1. Kontext práce/aktivít účastníkov.	Tento ukazovateľ ukazuje špecifické prvky pracovného prostredia účastníkov (napr. informácie o kontexte/miestnej samospráve, kde sú účastníci zamestnaní).		<ul style="list-style-type: none"> • Ukazovatele kontextu sa netýkajú kritérií. • Ukazovatele kontextu sa používajú na „vysvetlenie“ získaných úrovní vo výstupe a výsledku.
	19.2. Úroveň viditeľnosti iniciatívy.	Tento ukazovateľ ukazuje, či kurz predpokladá kampaň na zviditeľnenie/propagáciu.	Ukazovateľ ukazuje, aký mala tá iniciatíva zásah.	//
	19.3. Dodržiavanie zásad transparentnosti.	Tento ukazovateľ ukazuje, či sú informácie týkajúce sa výberových konaní a kritérií verejné a jasne vysvetlené.	Ukazovateľ ukazuje, či boli postupy/výsledky výberu zverejnené a či boli v súlade s oznámenými kritériami.	//
	19.4. Dodržiavanie zásad nediskriminácie a rovnakých príležitostí.	Tento ukazovateľ ukazuje, či sú zásady nediskriminácie a rovnakých príležitostí jasne uvedené v oficiálnych dokumentoch.	Ukazovateľ ukazuje, či boli výberové konania v súlade s vyhlásenými zásadami nediskriminácie a rovnakých príležitostí.	



METODIKA MONITOROVANIA A EVALUÁCIE

PRÍLOHA 2

**METODIKA
MONITOROVANIA
A EVALUÁCIE
VZDELÁVACÍCH
PROGRAMOV PRE
ODBORNÝ ROZVOJ
MIESTNEJ
SAMOSPRÁVY**

Príloha 2

Táto príručka prispieva
k zlepšeniu riadenia
ľudských zdrojov poskytovaním
konkrétnych nástrojov
a postupov, ktoré sa majú
implementovať pri monitorovaní
a evaluácii vzdelávacích programov
poskytovaných pre zamestnancov
verejnej správy.

**ODBORNÉ STREDISKO
PRE DOBRÉ SPRAVOVANIE**

v spolupráci s

ISIG
Inštitútom medzinárodnej
sociológie v Gorizii

Apríl 2018



**CENTRE OF EXPERTISE
FOR GOOD GOVERNANCE**
© 2018



Kritérium	Súbor ukazovateľov	Ukazovatele	Nástroje na zber údajov
VSTUP – Zdroje vyhradené na realizáciu kurzu	1. Finančné zdroje	<ul style="list-style-type: none"> 1.1. Náklady na realizáciu odborného vzdelávania. 1.2. Cestovné náklady a náklady na ubytovanie školiteľov a účastníkov. 1.3. Rôzne zdroje financovania (napr. vlastné zdroje, príspevky od verejných, súkromných, medzinárodných inštitúcií atď.). 1.4. Vyhradená položka na potenciálne mimoriadne výdavky. 	<ul style="list-style-type: none"> Predbežný finančný výkaz Finančné formuláre Záverečná finančná správa
	3. Kompetencie školiteľov	<ul style="list-style-type: none"> 3.1. Vedomosti a príprava školiteľov na tému kurzu. 3.2. Pedagogické zručnosti a metódy výučby školiteľov. 3.5. Akreditácia školiteľov. 3.7. Akreditácia realizujúcej organizácie. 	<ul style="list-style-type: none"> Dotazník spokojnosti účastníkov
	4. Infraštruktúra a vybavenie	<ul style="list-style-type: none"> 4.1. Školiace miestnosti (napr. veľkosť podľa počtu účastníkov). 4.2. Nábytok (napr. stoly, stoličky). 4.3. Dostupnosť – (napr. pre telesne postihnutých účastníkov). 4.4. Požiadavky na bezpečnosť a ochranu (napr. havarijný plán). 4.5. Miesto vybavené videoterminálmi, projektorom atď. 4.6. Miesto s Wi-Fi pripojením. 4.7. Dostupnosť spotrebného materiálu (napr. flipchart, kartičky, popisovače atď.). 	<ul style="list-style-type: none"> Dotazník spokojnosti účastníkov Dotazník spokojnosti školiteľov
	6. Účastníci	<ul style="list-style-type: none"> 6.1. Očakávanie/spokojnosť s výsledkom. 6.2. Očakávanie/spokojnosť so vzdelávacími aktivitami. 6.3. Očakávanie/spokojnosť s obsahom. 6.4. Očakávanie/spokojnosť s uplatniteľnosťou. predmetov vzdelávania na konkrétny pracovný kontext. 	<ul style="list-style-type: none"> Dotazník očakávaní
	7. Príprava účastníkov	<ul style="list-style-type: none"> 7.1. Úroveň vedomostí. 7.2. Úroveň skúseností v danej oblasti. 	<ul style="list-style-type: none"> Predbežný test spôsobilosti účastníkov
	11. Organizácia logistiky	<ul style="list-style-type: none"> 11.1. Hostiteľské prostredie. 11.2. Ubytovanie. 11.3. Zabezpečenie dopravy. 	<ul style="list-style-type: none"> Dotazník spokojnosti účastníkov Dotazník spokojnosti školiteľov
	12. Organizácia didaktiky	<ul style="list-style-type: none"> 12.2. Pomer školiteľov a účastníkov. 12.6. Postup testovania na hodnotenie počiatočnej úrovne prípravy účastníkov. 12.5. Postup testovania na vyhodnotenie výsledku. 12.8. Štruktúra kurzu (t. j. kalendár, rozvrh, dĺžka atď.). 12.9. Dostupnosť materiálov/podkladov na vzdelávanie. 	<ul style="list-style-type: none"> Informačný hárok o kurze Dotazník spokojnosti účastníkov Dotazník spokojnosti školiteľov

VÝSTUP – Množstvo ponúknutých aktivít a oslovených príjemcov	13. Systém evidencie dochádzky	<ul style="list-style-type: none"> • 13.1. Evidencia dochádzky. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informačný hárok o kurze
	14. Systém časového manažmentu	<ul style="list-style-type: none"> • 14.1. Harmonogram vzdelávacieho kurzu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nástroj časového manažmentu
	12. Didaktická organizácia kurzu	<ul style="list-style-type: none"> • 12.2. Pomer školiteľov/účastníkov. • 12.5. Postup testovania na hodnotenie výsledku. • 12.8. Štruktúra kurzu (t. j. kalendár, rozvrh, dĺžka atď.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Dotazník spokojnosti účastníkov • Informačný hárok o kurze • Dotazník spokojnosti školiteľov • Správa implementačnej organizácie
	13. Systém evidencie dochádzky	<ul style="list-style-type: none"> • 13.1. Evidencia dochádzky. • 13.2. Minimálna požiadavka na dochádzku. • 13.3. Účasť účastníkov. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informačný hárok o kurze • Prezenčná listina kurzu • Správa školiteľov
VÝSLEDOK – Výhody intervencie z hľadiska príjemcov a ich kontextu činnosti	14. Systém riadenia času	<ul style="list-style-type: none"> • 14.1. Harmonogram vzdelávacieho kurzu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nástroj na riadenie času
	12. Didaktická organizácia programu	<p>Rozdiel medzi meraním nasledujúcich ukazovateľov:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 12.6. Postup testovania na hodnotenie počiatočnej úrovne prípravy účastníka; a • 12.5. Postup testovania na vyhodnotenie výsledku. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informačný hárok o kurze • Správa školiteľov
	6. Očakávanie/spokojnosť účastníkov	<ul style="list-style-type: none"> • 6.1. Očakávanie/spokojnosť s výsledkom. • 6.2. Očakávanie/spokojnosť so školením. • 6.3. Očakávanie/spokojnosť s obsahom. • 6.4. Očakávanie/spokojnosť s uplatniteľnosťou predmetov vzdelávania na konkrétny pracovný kontext. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dotazník spokojnosti účastníkov • Dotazník spokojnosti školiteľov
	7. Príprava účastníkov	<ul style="list-style-type: none"> • 7.1. Úroveň vedomostí. 	<ul style="list-style-type: none"> • Predbežný test spôsobilostí účastníkov • Záverečný test kurzu • Správa školiteľov
	14. Systém časového manažmentu	<ul style="list-style-type: none"> • 14.2. Dodržiavanie predpokladaných termínov. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nástroj na riadenie času
	6. Očakávanie/spokojnosť účastníkov	<ul style="list-style-type: none"> • 6.4. Očakávanie/spokojnosť s uplatniteľnosťou predmetu vzdelávania na konkrétny pracovný kontext. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dotazník spokojnosti účastníkov
7. Príprava účastníkov	<ul style="list-style-type: none"> • 7.1. Úroveň vedomostí/vzdelávanie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Predbežný test spôsobilostí účastníkov • Záverečný test kurzu • Správa školiteľov 	

EFEKTÍVNOSŤ – Vzťah medzi iniciatívou a jej výsledkom

12. Didaktická organizácia programu	<ul style="list-style-type: none"> • 12.2. Pomer školiteľov a účastníkov. • 12.6. Postup testovania na hodnotenie počiatočnej úrovne prípravy účastníka. • 12.5. Postup testovania na vyhodnotenie výsledku. • 12.7. Vyučovacie metódy/techniky. • 12.8. Štruktúra kurzu (t. j. kalendár, rozvrh, dĺžka atď.). • 12.9. Dostupnosť materiálov/podkladov na podporu školenia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informačný hárok o kurze • Dotazník spokojnosti účastníkov • Dotazník spokojnosti školiteľov
-------------------------------------	---	--

13. Systém evidencie dochádzky	<ul style="list-style-type: none"> • 13.2. Minimálna požiadavka účasti. • 13.3. Účasť účastníkov. 	<ul style="list-style-type: none"> • Správa školiteľov • Prezenčná listina kurzu
--------------------------------	---	--

14. Systém časového manažmentu	<ul style="list-style-type: none"> • 14.2. Dodržiavanie predpokladaných termínov. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nástroj na časový manažment
--------------------------------	--	---

EXTERNÁ KONZISTENCIA – konzistencia s príslušnými politikami

10. Dodržiavanie strategického a regulačného rámca	<ul style="list-style-type: none"> • 10.1. Zhoda s cieľmi strategického a regulačného rámca. • 10.2. Zhoda s témami/obsahom strategického a regulačného rámca. • 10.3. Zhoda s cieľovými skupinami strategického a regulačného rámca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Správa realizujúcej organizácie
--	--	---

ÚČINNOSŤ – Pomer medzi nákladmi a výstupom/vstupom intervencie

1. Finančné zdroje (zloženie nákladov)	<ul style="list-style-type: none"> • 1.1. Náklady na realizáciu odborného vzdelávania. • 1.2. Cestovné náklady a náklady na ubytovanie školiteľov a účastníkov. • 1.3. Rôzne zdroje financovania (napr. vlastné zdroje, príspevky od verejných, súkromných, medzinárodných inštitúcií atď.). • 1.4. Vyhradená položka na potenciálne mimoriadne výdavky. 	<ul style="list-style-type: none"> • Predbežný finančný výkaz • Finančné formuláre • Záverečná finančná správa
--	--	---

K nasledujúcim súborom ukazovateľov: 12. Didaktická organizácia programu 6. Očakávania/spokojnosť účastníkov	<p>Rozdiel medzi nasledujúcimi ukazovateľmi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 12.6. Postup testovania na hodnotenie počiatočnej úrovne prípravy účastníka; a • 12.5. Postup testovania na vyhodnotenie výsledku. • 6.1. Očakávanie/spokojnosť s výsledkom. • 6.2. Očakávanie/spokojnosť so školením. • 6.3. Očakávanie/spokojnosť s obsahom. • 6.4. Očakávanie/spokojnosť s uplatniteľnosťou vzdelávacích tém na konkrétny pracovný kontext. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informačný hárok o kurze • Dotazník očakávaní • Dotazník spokojnosti účastníkov • Dotazník spokojnosti školiteľov
--	--	--

K nasledujúcim súborom ukazovateľov: 12. Didaktická organizácia kurzu 13. Systém evidencie dochádzky (Zloženie výstupu)	<ul style="list-style-type: none"> • 12.5. Postup testovania na hodnotenie výsledku. • 12.6. Postup testovania na hodnotenie počiatočnej úrovne prípravy účastníkov. • 12.8. Štruktúra kurzu (t. j. kalendár, harmonogram, dĺžka atď.). • 12.9. Dostupnosť materiálov/podkladov na školenie. • 13.3. Účasť účastníkov. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prezenčná listina kurzu • Dotazník spokojnosti školiteľov • Dotazník spokojnosti účastníkov • Správa školiteľov
---	---	--

	Pomer medzi nákladmi výsledkom	<i>bude vypočítaný</i>	
	Pomer medzi nákladmi výsledkom	<i>bude vypočítaný</i>	
ZHODA – Plnenie potrieb a očakávaní účastníkov	6. Očakávania/spokojnosť účastníkov	<ul style="list-style-type: none"> 6.1. Očakávanie/spokojnosť s výsledkom. 6.2. Očakávanie/spokojnosť so školením. 6.3. Očakávanie/spokojnosť s obsahom. 6.4. Očakávanie/spokojnosť s uplatniteľnosťou otázok vzdelávania na konkrétny pracovný kontext. 	<ul style="list-style-type: none"> Dotazník očakávaní Dotazník spokojnosti účastníkov Dotazník spokojnosti školiteľov
	7. Príprava účastníkov	<ul style="list-style-type: none"> 7.1. Úroveň vedomostí/vzdelávanie. 7.2. Úroveň skúseností s danou témou. 7.3. Kontext práce/aktivity účastníkov (informácie o miestnej samospráve, v ktorej sú účastníci zamestnaní). 	<ul style="list-style-type: none"> Predbežný test spôsobilostí Záverečný test kurzu Správa školiteľov
	8. Motivácia účastníkov	<ul style="list-style-type: none"> 8.1. Záujem o obsah. 8.2. Záujem o účasť (napr. zúčastnili sa na všetkých stretnutiach, komunikovali so školiteľom atď.). 	<ul style="list-style-type: none"> Dotazník očakávaní Prezenčná listina kurzu Dotazník spokojnosti účastníkov
SPOĽAHLIVOSŤ – Spoľahlivosť realizujúcej organizácie/ iniciujúcej organizácie	3. Kompetencie školiteľov	<ul style="list-style-type: none"> 3.1. Vedomosti a príprava školiteľov na tému kurzu (t. j. vzdelávanie). 	<ul style="list-style-type: none"> Dotazník spokojnosti účastníkov
		<ul style="list-style-type: none"> 3.2. Pedagogické zručnosti a metódy výučby školiteľov. 3.5. Akreditácia školiteľov. 3.7. Akreditácia realizujúcej organizácie. 	
DOPAD – Celkové očakávané účinky (pozitívne/negatívne, zamýšľané/nezamýšľané), registrované v kontexte realizácie	16. Ochota uplatňovať získané kompetencie	<ul style="list-style-type: none"> 16.1. Ochota uplatňovať vedomosti/informácie. 16.2. Ochota uplatňovať zručnosti. 16.3. Ochota uplatňovať metódy a techniky. 	<ul style="list-style-type: none"> Dotazník pre účastníkov o užitočnosti/použitelnosti získaných kompetencií
	17. Uplatniteľnosť získaných kompetencií	<ul style="list-style-type: none"> 17.1. Uplatniteľnosť vedomostí/informácií. 17.2. Uplatniteľnosť zručností. 17.3. Uplatniteľnosť metód a techník. 	<ul style="list-style-type: none"> Dotazník pre účastníkov o užitočnosti/využitelnosti získaných kompetencií
	18. Pracovné prostredie	<ul style="list-style-type: none"> 18.1. Výkon zamestnancov. 18.2. Správanie zamestnancov. 	<ul style="list-style-type: none"> Čiastočne štruktúrovaný rozhovor pre manažerov štátnej správy



METODIKA MONITOROVANIA A EVALUÁCIE

PRÍLOHA 3

**METODIKA
MONITOROVANIA
A EVALUÁCIE
VZDELÁVACÍCH
PROGRAMOV PRE
ODBORNÝ ROZVOJ
MIESTNEJ
SAMOSPRÁVY**

Príloha 3

Táto príručka prispieva
k zlepšeniu riadenia
ľudských zdrojov poskytovaním
konkrétnych nástrojov
a postupov, ktoré sa majú
implementovať pri monitorovaní
a evaluácii vzdelávacích programov
poskytovaných pre zamestnancov
verejnej správy.

**ODBORNÉ STREDISKO
PRE DOBRÉ SPRAVOVANIE**

v spolupráci s

ISIG
Inštitútom medzinárodnej
sociológie v Gorizii

Apríl 2018



**CENTRE OF EXPERTISE
FOR GOOD GOVERNANCE**
© 2018



METODIKA MONITOROVANIA A EVALUÁCIE
COUNCIL OF EUROPE
CONSEIL DE L'EUROPE



NÁSTROJE ZBERU ÚDAJOV¹

Obsah

- 1. DOTAZNÍK ANALÝZY VZDELÁVACÍCH POTRIEB | 65
- 2. DOTAZNÍK OČAKÁVANÍ | 77
- 3. NÁSTROJ ČASOVÉHO MANAŽMENTU | 79
- 7. INFORMAČNÝ HÁROK O KURZE | 80
- 9. DOTAZNÍK SPOKOJNOSTI ÚČASTNÍKOV | 81
- 10. DOTAZNÍK SPOKOJNOSTI ŠKOLITEĽOV | 83
- 11. SPRÁVY ŠKOLITEĽOV | 85
- 12. POLOŠTRUKTÚROVANÝ ROZHOVOR PRE MANAŽÉROV VEREJNEJ SPRÁVY | 86
- 13. DOTAZNÍK PRE ÚČASTNÍKOV O UŽITOČNOSTI/VYUŽITELNOSTI ZÍSKANÝCH KOMPETENCIÍ | 87
- 14. ŠABLÓNA MONITOROVACEJ SPRÁVY | 89
- 15. ŠABLÓNA ZÁVEREČNEJ EVALUAČNEJ SPRÁVY | 90

¹ Poznámka k slovenskej verzii: Z nástrojov zberu údajov uvedených v origináli sú preložené len tie, ktoré sú relevantné pre Slovensko. Číslovanie jednotlivých nástrojov je v súlade s originálom.

1. DOTAZNÍK ANALÝZY VZDELÁVACÍCH POTRIEB²

1. Aká je PRIORITA vašej miestnej samosprávy v súčasnom funkčnom období?

Vyberte najviac dve možnosti odpovedí z nasledujúceho zoznamu:

- Investície do infraštruktúry
- Riešenie sociálnych problémov
- Stabilizácia rozpočtu obce/mesta
- Každodenná práca administratívy, každodenné reagovanie na otázky a problémy
- Občianska participácia
- Zvyšovanie kvality služieb občanom a podnikateľom
- Nevie, nie som si istý
- Iná téma významná pre miestnu samosprávu

2. Aké sú podľa vášho názoru zdroje NAJVÄČŠÍCH ťažkostí pri každodennom riadení vašej miestnej samosprávy?

Vyberte najviac 3 kategórie:

- Nestabilita zákona, časté zmeny v predpisoch
- Zákonné obmedzenia pre rozhodovanie miestnej samosprávy v niektorých oblastiach
- Nesprávny výklad zákona zo strany kontrolných a dozorných orgánov
- Nedostatok zamestnancov v miestnej samospráve a neprimeraná štruktúra
- Nedostatočné kompetencie niektorých zamestnancov
- Nedostatočné vlastné príjmy
- Chýbajúce adekvátne financovanie zverených úloh
- Pasívni občania, ich nezáujem o veci verejné
- Prekážky pri čerpaní a použití finančných prostriedkov EÚ
- Konflikty medzi výkonnou mocou v miestnej samospráve (starosta/primátor) a mestským/miestnym zastupiteľstvom
- Politický tlak, vplyv politických strán na fungovanie miestnej samosprávy
- Nepriaznivé makroekonomické prostredie
- Nie som si istý
- Iný zdroj problémov

3. Zákon vyžaduje, aby obec/mesto plnilo viac úloh súčasne. Žiadna úloha sa nedá vypustiť, ale niektoré z nich sa pri plánovaní rozpočtu môžu zdať dôležitejšie. Ktoré oblasti by podľa vás mali byť vo vašej miestnej samospráve v konkrétnej situácii osobitne PODPORENÉ?

Vyberte najviac 3 najdôležitejšie položky z nižšie uvedeného zoznamu:

- Bezpečnosť miestnych obyvateľov
- Predškolské a základné vzdelávanie vrátane mimoškolských hodín pre deti
- Činnosť kultúrnych inštitúcií
- Podporné činnosti vykonávané miestnymi mimovládnyimi organizáciami
- Miestny ekonomický rozvoj a podpora miestnych podnikov
- Sociálne služby a komunálne bývanie
- Šport a rekreácia
- Zdravotná starostlivosť a prevencia
- Mestská/obecná zeleň
- Čistota v uliciach a na verejných priestranstvách

2 CoE (2016) TNA – Analýza vzdelávacích potrieb a Národná vzdelávacia stratégia. Dostupné na:

<https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=2450581&Site=&BackColorInternet=B9BDEE&BackColorIntranet=FFCD4F&BackColorLogged=FFC679>

- Spracovanie komunálneho odpadu
- Cestná infraštruktúra
- Vodovod a kanalizácia
- Územné a urbanistické plánovanie
- Katastrofy a krízový manažment
- Iná oblasť

4. Aké je vaše celkové hodnotenie vašej obce/mesta ako miesta pre život?

Zadajte číslo od 1 do 9, kde 1 znamená veľmi zlé a 9 veľmi dobré:

veľmi zlé (1) (9) veľmi dobré

5. Má vaša miestna samospráva aktualizovanú stratégiu rozvoja (alebo rovnocenný strategický dokument)?

- Áno
- Nie
- Neviem

5a. Boli obyvatelia vášho mesta/obce zapojení do práce na aktuálnej rozvojovej stratégii?

Vyberte iba jednu odpoveď:

- Áno, úrad pracoval intenzívne s obyvateľmi na vývoji stratégie
- Obyvatelia sa na príprave dokumentu nepodieľali, návrh dokumentu však prešiel verejnou konzultáciou
- Nie, stratégiu sme vyvinuli bez zapojenia obyvateľov
- Neviem/Nie som si istý
- Obyvatelia boli zapojení nejakým iným spôsobom (prosím, uveďte):

5b. Robíte v súčasnosti nejakú prácu spojenú s prípravou/aktualizáciou vašej rozvojovej stratégie (alebo ekvivalentného dokumentu)?

Vyberte iba jednu odpoveď:

- Áno, pracujeme na aktualizácii existujúceho dokumentu
- Áno, vyvíjame nový dokument
- Nie, ale v budúcom roku plánujeme vypracovať stratégiu
- Nie a v nadchádzajúcom roku neplánujeme vypracovať takýto dokument
- Neviem/Nie som si istý

6. Vykonalo vaše vedenie mesta/obce za posledné tri roky sebahodnotenia pomocou nejakého systematického nástroja?

Vyberte iba jednu odpoveď:

- Áno
- Nie
- Neviem

6a. Aký nástroj ste použili na sebahodnotenie?

Uveďte jeho názov alebo stručne tento nástroj opíšte:

.....

7. Ako by ste vo všeobecnosti zhodnotili výkonnosť miestnej správy vo vašej miestnej samospráve?

Zadajte číslo od 1 do 9, kde 1 znamená veľmi zlé a 9 veľmi dobré:

veľmi zlé (1) (9) veľmi dobré

8. Aký by bol podľa vás najefektívnejší spôsob, ako zvýšiť výkon vášho úradu?

Vyberte najviac 2 spôsoby:

- Zvyšovanie kompetencií zamestnancov
- Reorganizácia práce
- Zvyšovanie počtu zamestnancov
- Zvyšovanie platov zamestnancov
- Zvyšovanie zručností vedúcich pracovníkov s cieľom lepšie organizovať prácu
- Znižovanie počtu zamestnancov
- Zmena systému odmeňovania zamestnancov/zmena spôsobu výpočtu platov
- Zlepšenie medziľudských vzťahov
- Nevie/Nie som si istý
- Nejakým iným spôsobom

9. Ako hodnotíte nasledujúce výroky vo vzťahu k vašej samospráve?

Vyberte, prosím, v každom riadku iba jednu odpoveď:

	Veľmi dobrý	Pomerne dobrý	Stredný	Pomerne slabý	Veľmi slabý	Nie som si istý
Znalosti pracovníkov o ich pracovných povinnostiach	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalita práce pracovníkov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Úroveň nezávislosti zamestnancov v rámci ich zodpovednosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inovatívne myslenie zamestnancov pri riešení problémov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivácia zamestnancov zlepšovať svoju odbornú kvalifikáciu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schopnosť zamestnancov pracovať ako tím	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Angažovanosť a motivácia zamestnancov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integrita zamestnancov pri vykonávaní pracovných povinností	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalita služieb obyvateľom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Efektívnosť pracovníkov pri riešení vznikajúcich problémov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Je podľa vášho názoru práca na úrade miestnej samosprávy atraktívna alebo neatraktívna v porovnaní s inými dostupnými pracovnými príležitosťami?

Zadajte číslo od 1 do 9:

Určite neatraktívna (1) (9) Určite atraktívna

11. Nižšie je zoznam rôznych faktorov, ktoré môžu zatriktívniť prácu miestnej samosprávy. Uvedte, prosím, nakoľko je pre vás každý z nich dôležitý alebo nedôležitý v kontexte práce pre miestnu samosprávu?

Vyberte, prosím, iba jednu odpoveď v každom riadku:

	Veľmi dôležitá	Pomerne dôležitá	Pomerne nedôležitá	Úplne nedôležitá	Nie som si istý
Finančné ohodnotenie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnosť zachovať rovnováhu medzi kariérou a súkromným životom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaujímavé výzvy spojené s plnením pracovných povinností	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Príležitosti na kariérny a profesionálny rozvoj	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Príležitosti na zlepšenie kvalifikácie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobrá povest' zamestnávateľa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stabilita zamestnania	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnosť pracovať so zaujímavými ľuďmi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samostatnosť v práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rôznorodosť úloh a povinností	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Šanca na atraktívne bonusy a zvýšenie platu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzdialenosť medzi pracoviskom a domovom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovná doba, pracovný čas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Ktoré z týchto faktorov zohrávajú pre vás najdôležitejšiu úlohu pri vašej práci v samospráve?

Vymenujte najviac 2 najdôležitejšie faktory (z tých, ktoré ste v predchádzajúcej otázke označili ako veľmi dôležité):

Finančné ohodnotenie	<input type="checkbox"/>
Možnosť zachovať rovnováhu medzi kariérou a súkromným životom	<input type="checkbox"/>
Zaujímavé výzvy spojené s plnením pracovných povinností	<input type="checkbox"/>
Príležitosti na kariérny a profesionálny rozvoj	<input type="checkbox"/>
Príležitosti na zlepšenie kvalifikácie	<input type="checkbox"/>
Dobrá povest' zamestnávateľa	<input type="checkbox"/>
Stabilita zamestnania	<input type="checkbox"/>
Možnosť pracovať so zaujímavými ľuďmi	<input type="checkbox"/>
Samostatnosť v práci	<input type="checkbox"/>
Rôznorodosť úloh a povinností	<input type="checkbox"/>
Šanca na atraktívne bonusy a zvýšenie platu	<input type="checkbox"/>
Vzdialenosť medzi pracoviskom a domovom	<input type="checkbox"/>
Pracovná doba, pracovný čas	<input type="checkbox"/>

13. Ktoré z uvedených faktorov považujete za najdôležitejšie pre pracovníkov vo vašej mestskej/obecnej správe, čo robí vašu miestnu samosprávu príťažlivou ako miesto na prácu?

Vymenujte, prosím, najviac 3 najdôležitejšie faktory:

- | | |
|---|--------------------------|
| Finančné ohodnotenie | <input type="checkbox"/> |
| Možnosť zachovať rovnováhu medzi kariérou a súkromným životom | <input type="checkbox"/> |
| Zaujímavé výzvy spojené s plnením pracovných povinností | <input type="checkbox"/> |
| Príležitosti na kariérny a profesionálny rozvoj | <input type="checkbox"/> |
| Príležitosti na zlepšenie kvalifikácie | <input type="checkbox"/> |
| Dobrá povest' zamestnávateľa | <input type="checkbox"/> |
| Stabilita zamestnania | <input type="checkbox"/> |
| Možnosť pracovať so zaujímavými ľuďmi | <input type="checkbox"/> |
| Samostatnosť v práci | <input type="checkbox"/> |
| Rôznorodosť úloh a povinností | <input type="checkbox"/> |
| Šanca na atraktívne bonusy a zvýšenie platu | <input type="checkbox"/> |
| Vzdialenosť medzi pracoviskom a domovom | <input type="checkbox"/> |
| Pracovná doba, pracovný čas | <input type="checkbox"/> |
| Neviem/Nie som si istý | <input type="checkbox"/> |

Je ešte niečo dôležité (vypíšte):

14. Je podľa vášho názoru zamestnanie vo vašej miestnej samospráve **uspokojivé pre zamestnancov, ktorí sú tam zamestnaní?**

Zadajte číslo od 1 do 9:

Nie, určite nie je uspokojivé (1) (9) Áno, je veľmi uspokojivé

15. Nižšie je uvedených niekoľko faktorov, ktoré môžu motivovať zamestnancov, aby sa zapojili a pracovali lepšie. Vymenujte, prosím, tie, ktoré sú najdôležitejšie, mierne dôležité a najmenej dôležité pri motivovaní zamestnancov.

Zoskupte tieto faktory tak, že každý z nich ohodnotíte známkou 1, 2, 3 alebo 4:

- | | | |
|--|-----------------------------------|--|
| | Kľúčové motivačné faktory (1) | |
| | Dôležité, ale nie rozhodujúce (2) | |
| | Bez väčšieho významu (3) | |
| | Ťažko povedať (4) | |
| Príležitosti na osobný rast a získavanie skúseností | | |
| Pocit ovplyvňovania vecí naokolo | | |
| Dobré meno zamestnávateľa | | |
| Dobré vzťahy s vedúcimi pracovníkmi | | |
| Ocenenie zo strany vedúcich pracovníkov | | |
| Výška ohodnotenia | | |
| Dobrá spolupráca, kolegiálnosť | | |
| Vysoký stupeň samostatnosti pri plnení svojich úloh | | |
| Charizma a povest' starostu/primátora | | |
| Záujem o zamestnancov zo strany vedúcich pracovníkov | | |
| Príležitosti na povýšenie | | |
| Finančné a vecné odmeny | | |
| Rešpekt k poslaniu miestnej samosprávy | | |
| Dobrá atmosféra v práci | | |

16. Nižšie sú uvedené oblasti, v rámci ktorých samosprávy plnia svoje úlohy a realizujú aktivity.

Prosím, uveďte všeobecné hodnotenie vášho mesta/obce v zmysle plnenia úloh alebo realizácie aktivít v týchto oblastiach.

Rozdeľte tieto oblasti na tie, kde: (1) úloha je splnená plynulo a bez väčších prekážok; (2) pri plnení úloh sa vyskytnú ťažkosti, ktoré sa však vyriešia; (3) pri plnení úloh sa vyskytnú veľké ťažkosti a ich riešenie je veľmi problematické:

Oblasť, v ktorej sa úlohy plnia hladko (1)

Plnenie úloh je trochu problematické (2)

Veľké ťažkosti pri plnení úloh (3)

Nie som si istý/Nemám skúsenosti (4)

Činnosť kultúrnych inštitúcií, vykonávanie kultúrnej politiky

Poľnohospodárstvo a rozvoj vidieka

Audit, interný audit, riadenie auditu

Budovanie vzťahov s občanmi, verejné konzultácie, spolupráca atď.

Spolupráca s mimovládnyimi organizáciami

Vypracovanie projektov a ich riadenie

Katastrofy a krízový manažment

Ochrana životného prostredia

Etika a protikorupčné opatrenia

Európska integrácia

Uplatňovanie hľadiska rodovej rovnosti v miestnej samospráve

Všeobecné administratívne postupy

Manažment ľudských zdrojov, politika ľudských zdrojov

Implementácia elektronickej administrácie a počítačové vybavenie kancelárie

Integrácia Rómov

Inšpekčná kontrola v rôznych oblastiach

Miestny hospodársky rozvoj a prilákanie investícií

Manažment materských a základných škôl

Riadenie tímov, tímová práca, riešenie konfliktov atď.

Riadenie financií samosprávy, miestnych daní a poplatkov,

finančných a účtovných záležitostí

Plánovanie a realizácia investícií do infraštruktúry

Správa verejného majetku

Ochrana utajovaných skutočností a osobných údajov

Ochrana práv menšín

Verejné obstarávania a výberové konania

- Služby občanom a podnikateľom, organizácia práce v administratíve/na sekretariáte,
 klientske centrum atď.
- Sociálna politika, sociálna inklúzia, činnosť inštitúcií sociálnej starostlivosti
- Strategické riadenie miestnej samosprávy
- Urbanistické/priestorové plánovanie a správa nehnuteľností
- Nakladanie s odpadovými vodami a komunálnym odpadom
- Riadenie pracovného času a organizácia práce
- Tvorba mládežníckych politík na miestnej úrovni
- Miestna hromadná doprava a miestne komunikácie

17. Vidíte nejaké problémy v práci administratívy vášho mesta/obce spôsobené predovšetkým nedostatočnými vedomosťami alebo nedostatočnými zručnosťami zamestnancov?

Vyberte iba jednu odpoveď:

- Áno, určite
- Pravdepodobne áno
- Pravdepodobne nie
- Určite nie
- Nie som si istý

17a. Popíšte, prosím, stručne tieto problémy:

.....

18. Vyžaduje sa od zamestnancov vašej samosprávy, aby si zvyšovali svoju odbornú kvalifikáciu?

Vyberte iba jednu odpoveď:

- Áno, od všetkých
- Áno, od niektorých z nich (prosím, uveďte kategórie)
- Nie
- Nevie/ Nie som si istý

18a. Ako je formulovaná táto požiadavka?

Je povolených viac odpovedí:

- Je upravená na základe interného dokumentu
- Je upravená v kolektívnej zmluve
- Je upravená osobitným právnym predpisom
- Nevie/ Nie som si istý
- Iné (uveďte):

19. Ktorú z nižšie uvedených oblastí vzdelávania by ste považovali za najpotrebnejšiu pre zamestnancov v rámci vašej miestnej samosprávy?

Uvedte aspoň 1 a najviac 5 odpovedí:

- Organizácia práce na úrade
- Riadenie pracovných kolektívov, umenie tímovej práce, riešenie konfliktov atď.
- Školenie o používaní počítačov/IT, používanie IT nástrojov
- Jazykové vzdelávanie, vybraný cudzí jazyk
- Time manažment v práci
- Vypracovanie a riadenie projektov
- Implementácia elektronickej administratívy
- Témy týkajúce sa štátnej odbornej skúšky
- Všeobecné administratívne postupy
- Európska integrácia
- Služby občanom a podnikateľom, organizácia práce v administratíve/na sekretariáte, stredisko služieb zákazníkom atď.
- Strategické riadenie miestnej samosprávy
- Ochrana utajovaných skutočností a osobných údajov
- Verejné obstarávanie a postup verejného výberového konania
- Systém miestnej samosprávy
- Tvorba mládežníckych politík na miestnej úrovni
- Audit, interný audit
- Poľnohospodárstvo a rozvoj vidieka
- Činnosti kultúrnych inštitúcií, vykonávanie kultúrnej politiky
- Začlenenie Rómov
- Katastrofy a krízový manažment
- Budovanie vzťahov s občanmi, verejné konzultácie, spolupráca atď.
- Ochrana životného prostredia
- Etika a prevencia korupcie
- Nakladanie s odpadovými vodami a komunálnym odpadom
- Miestny hospodársky rozvoj a prilákanie investícií
- Plánovanie a implementácia investícií do infraštruktúry
- Mestské/priestorové plánovanie a správa nehnuteľností
- Správa verejného majetku
- Sociálna politika, sociálna integrácia, aktivity inštitúcií sociálnej starostlivosti
- Spolupráca s mimovládnyimi organizáciami
- Inšpekčné kontroly v rôznych oblastiach
- Riadenie ľudských zdrojov, politika ľudských zdrojov
- Ochrana práv menšín
- Riadenie financií samosprávy, miestnych daní a poplatkov, finančné a účtovné úlohy
- Manažment materských a základných škôl
- Uplatňovanie hľadiska rodovej rovnosti v miestnej samospráve
- Miestna hromadná doprava a miestne komunikácie
- Naši zamestnanci nepotrebujú školenie
- Nie som si istý/ťažko povedať

20. Vidíte nejaké ďalšie potreby vzdelávania, ktoré nie sú uvedené vyššie?

Vyberte iba jednu odpoveď:

- Áno
- Nie
- Neviem

20a. Uvedte krátky popis týchto vzdelávacích potrieb:

.....

21. Na akom (externom) školení sa zúčastnili vaši zamestnanci v roku 2015?

Je povolených viac odpovedí:

- Platené školenie pre zamestnancov z rôznych štruktúr miestnej samosprávy organizované externým poskytovateľom s finančnou účasťou vášho mesta/obecného úradu
- Školenie organizované špeciálne pre zamestnancov vašej miestnej samosprávy externým poskytovateľom, financované vaším mestom/obecným úradom
- Bezplatné školenie organizované externým poskytovateľom v rámci projektu, kde vaše mesto/obec nebolo bezprostredným príjemcom pomoci
- Bezplatné školenie organizované v rámci projektu (-ov), kde bolo vaše mesto/obecný úrad priamym príjemcom
- Školenie platené zamestnancami, ktorí sa na ňom zúčastnili, so súhlasom nadriadeného
- Zamestnanci nášho mesta/samosprávy sa v roku 2015 nezúčastnili na nijakom školení
- Nevie/Nie som si istý
- Iné školenie, prosím, uveďte

22. Kto bol organizátorom týchto školení?

Je povolených viac odpovedí:

- Inštitúcia/organizácia miestnej samosprávy
- Regionálna rozvojová agentúra
- Univerzita/vysoká škola
- Národná/krajská verejná inštitúcia (napr. ministerstvo, samosprávny kraj, iná verejná organizácia/inštitúcia atď.)
- Asociácia miest a obcí
- Mimovládna organizácia
- Programy/projekty financované donorom
- Súkromný poskytovateľ, spoločnosť
- Uveďte názov projektu/programu, názov spoločnosti/organizátora:

23. V akých oblastiach sa zamestnanci vašej samosprávy vzdelávali v roku 2015?

Vyberte všetky aplikovateľné oblasti.

Je povolených viac odpovedí:

- Organizácia práce na úrade
- Riadenie pracovných kolektívov, umenie tímovej práce, riešenie konfliktov atď.
- Školenie o používaní počítačov/IT, používanie IT nástrojov
- Jazykové vzdelávanie, vybraný cudzí jazyk
- Time manažment v práci
- Vypracovanie a riadenie projektov
- Implementácia elektronickej administratívy
- Témy týkajúce sa štátnej odbornej skúšky
- Všeobecné administratívne postupy
- Európska integrácia
- Služby občanom a podnikateľom, organizácia práce v administratíve/na sekretariáte, stredisko služieb zákazníkom atď.
- Strategické riadenie miestnej samosprávy
- Ochrana utajovaných skutočností a osobných údajov
- Verejné obstarávanie a postup verejného výberového konania
- Systém miestnej samosprávy
- Tvorba mládežníckych politík na miestnej úrovni

- Audit, interný audit
- Poľnohospodárstvo a rozvoj vidieka
- Činnosti kultúrnych inštitúcií, vykonávanie kultúrnej politiky
- Začlenenie Rómov
- Katastrofy a krízový manažment
- Budovanie vzťahov s občanmi, verejné konzultácie, spolupráca atď.
- Ochrana životného prostredia
- Etika a prevencia korupcie
- Nakladanie s odpadovými vodami a komunálnym odpadom
- Miestny hospodársky rozvoj a prilákanie investícií
- Plánovanie a implementácia investícií do infraštruktúry
- Mestské/priestorové plánovanie a správa nehnuteľností
- Správa verejného majetku
- Sociálna politika, sociálna integrácia, aktivity inštitúcií sociálnej starostlivosti
- Spolupráca s mimovládnyimi organizáciami
- Inšpekčné kontroly v rôznych oblastiach
- Riadenie ľudských zdrojov, politika ľudských zdrojov
- Ochrana práv menších
- Riadenie financií samosprávy, miestnych daní a poplatkov, finančné a účtovné úlohy
- Manažment materských a základných škôl
- Uplatňovanie hľadiska rodovej rovnosti v miestnej samospráve
- Miestna hromadná doprava a miestne komunikácie
- Naši zamestnanci nepotrebujú školenie
- Nie som si istý, ťažko povedať
- Iná oblasť školenia. Prosím, pomenujte túto oblasť

24. Ako často (všeobecne) sa na externých vzdelávacích podujatiach zúčastňujú tieto osoby:

Táto otázka sa týka vašej miestnej samosprávy. Prosím, vyberte v každom riadku iba jednu odpoveď:

	Veľmi často	Dost' často	Dost' zriedka	Veľmi zriedka	Nie som si istý
Starosta, zástupca starostu a asistent starostu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prednosta úradu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vedúci oddelení/organizačných zložiek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zamestnanci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Koľko zamestnancov je zamestnaných vo vašej miestnej správe?

Uvedte, prosím, iba počet zamestnancov na plný úväzok:

.....

26. Koľko peňazí prideliло vaše mesto/obecná správa v poslednom roku z vlastného rozpočtu na vzdelávanie zamestnancov?

Uvedte celkové náklady na vzdelávanie zamestnancov v predchádzajúcom roku, s výnimkou prípadného interného školenia:

.....

27. Považujete financovanie odborného vzdelávania zamestnancov za dostatočné?

Vyberte iba jednu odpoveď:

- Nie, je potrebných viac finančných prostriedkov
- Áno, je postačujúce
- Myslím si, že míňame príliš veľa
- Nevieť/Nie som si istý

28. Organizovali sa minulý rok nejaké interné školenia pre vašich zamestnancov miestnej samosprávy?

Prosím, vyberte iba jednu odpoveď:

- Áno, veľmi často
- Áno, dosť často
- Áno, niekoľkokrát
- Áno, raz
- Nie
- Nevieť/Nie som si istý

29. Na akých ďalších formách vzdelávania sa zúčastnili vaši zamestnanci za posledný rok?

Prosím, vyberte všetky aplikovateľné kategórie:

- Ďalšie študijné programy, napr. postgraduálne programy
- Formáty dištančného vzdelávania
- Študijné pobyty
- Výmena skúseností v pracovných skupinách atď.
- Konferencie/semináre/workshopy na záležitosti miestnej samosprávy
- Žiadne z vyššie uvedeného
- Iné formy školenia
- Uvedte témy uskutočnených študijných pobytov

30. Vypracúva váš úrad mesta/obce vzdelávací plán pre svojich zamestnancov?

Prosím, vyberte iba jednu odpoveď:

- Áno
- Nie
- Nevieť/Nie som si istý

31. Analyzuje vaša správa mesta/obce vzdelávacie potreby svojich zamestnancov?

Prosím, vyberte iba jednu odpoveď:

- Áno
- Nie
- Nevieť/Nie som si istý

31a. Existuje postup, vyhláška alebo pravidlo, ktoré definuje, ako by sa mali analyzovať potreby vzdelávania?

Prosím, vyberte iba jednu odpoveď:

- Áno
- Nie
- Nevieť/Nie som si istý

31b. Ako často sa analyzujú potreby vzdelávania zamestnancov?

Prosím, vyberte iba jednu odpoveď:

- Raz za tri mesiace alebo častejšie
- Raz za šesť mesiacov
- Raz ročne

PRÍLOHA 3

- Raz za dva roky
- Menej často ako raz za dva roky
- Nepravidelne, v závislosti od situácie
- Nevie/Nie som si istý

Na záver by sme chceli položiť niekoľko otázok na štatistické účely. Pripomíname, že tento prieskum je úplne anonymný. Informácie z konkrétnych jednotlivých dotazníkov nebudú nikde a žiadnym spôsobom sprístupnené a vašu samosprávu nebude možné nijakým spôsobom identifikovať.

Pohlavie: – Žena – Muž

Vek

Vzdelanie

Funkcia

Prosím, vyberte jednu kategóriu zodpovedajúcu vašej funkcii:

- Primátor/starosta
- Zástupca primátora/zástupca starostu obce
- Prednosta úradu
- Vedúci oddelenia
- Asistent primátora/starostu
- Zamestnanec miestnej samosprávy
- Iné (uvedte):

Dĺžka služby v miestnej samospráve

Prosím, uveďte počet rokov odpracovaných v miestnej samospráve, zaokrúhlených na celé čísla:

.....

Typ jednotky miestnej samosprávy

Prosím, vyberte iba jednu odpoveď:

- Obec
- Mesto
- Mestská časť

Veľkosť miestnej samosprávy

Prosím, vyberte iba jednu odpoveď:

- Do 50 000 obyvateľov
- Od 50 000 do 100 000 obyvateľov
- Od 100 000 do 150 000 obyvateľov
- Viac ako 150 000 obyvateľov

Názov administratívneho okresu vášho mesta/obce:

.....

Ďakujeme za vyplnenie dotazníka!

2. DOTAZNÍK OČAKÁVANÍ

Aby bolo možné efektívne monitorovať a hodnotiť výsledky vzdelávacieho programu z hľadiska schopnosti uspokojiť očakávania účastníkov, je vhodné, aby všetci účastníci školenia vyplnili pred začiatkom kurzu dotazník.

Otázka 1: Ako dlho pracujete v miestnej samospráve?

--

Otázka 2: Aká je vaša rola/funkcia?

--

Otázka 3: Zúčastnili ste sa niekedy na odbornom vzdelávacom programe/kurze v rámci svojej práce v miestnej samospráve?

ÁNO	NIE
-----	-----

Otázka 4 (ak ste odpovedali ÁNO na vyššie uvedenú otázku): Čo bolo témou tohto programu/kurzu?

--

Otázka 5: Prihlásili ste sa na tento program/kurz spontánne alebo bola vaša účasť povinná na základe nariadenia vášho oddielu/oddelenia?

Spontánne zapísaný	Povinná účasť
--------------------	---------------

Otázka 6: Čo očakávate od účasti na tomto vzdelávacom kurze/programe? Uveďte hodnotu od 1 do 5 (kde 1 je „neočakáva sa“, 5 je „úplne sa očakáva“ a skratka N znamená „neviem“) pri každej nasledujúcej položke:

	1	2	3	4	5	N
Nové zručnosti pre váš profesionálny rozvoj						
Nové zručnosti pre váš osobný rozvoj						
Nové poznatky/aktualizácie pre váš profesionálny rozvoj						
Nové poznatky/novinky pre váš osobný rozvoj						
Nové komunikačné zručnosti pre váš profesionálny rozvoj						
Nové komunikačné zručnosti pre rozvoj vašich zamestnancov						
Možnosť rozšíriť si sieť pracovných kontaktov						
Možnosť komunikovať a užiť spolupracovať s kolegami						
Iné (prosím, uveďte)						

Otázka 7: Nakoľko súhlasíte s nasledujúcimi vyhláseniami týkajúcimi sa vzdelávacieho programu/kurzu, ktorý sa chystáte absolvovať? Uveďte hodnotu od 1 do 5 (kde 1 je „neočakáva sa“, 5 je „úplne sa očakáva“ a skratka N znamená „neviem“) pri každej nasledujúcej položke:						
	1	2	3	4	5	N
Očakávam, že školitelia budú vždy k dispozícii, aby odpovedali na otázky a podávali vysvetlenie aj mimo vyučovacích hodín.						
Očakávam, že personál bude pomáhať uspokojovať potreby účastníkov školenia.						
Očakávam, že harmonogram dohodnú školitelia spoločne s účastníkmi.						
Teším sa, že sa zoznámim so školiteľmi a spoznám ich odborné skúsenosti v ich oblasti odbornosti.						
Očakávam, že sa naučím nové spôsoby komunikácie.						
Očakávam, že sa naučím pracovať v tíme.						
Očakávam, že sa naučím konkrétne zručnosti užitočné pri mojej práci.						
Teším sa, že sa stretnem s ďalšími kolegami z miestnych samospráv a podelíme sa o svoje skúsenosti.						
Očakávam, že budem mať veľa príležitostí stretnúť nových ľudí a rozšírim sieť svojich pracovných kontaktov.						
Na tomto kurze sa zúčastňujem iba preto, že je to povinné.						
Očakávam, že získam podrobné informácie o nových predpisoch/postupoch.						
Som rád, že sa budem vzdelávať, aby som mohol poskytovať lepšie služby v miestnej samospráve.						
Predovšetkým mám záujem o prestíž, ktorú mi certifikát prinesie.						
Neverím, že sa v tomto kurze dozviem niečo užitočné pre svoju prácu.						
Som si istý, že po tomto kurze sa moje kariérne vyhliadky zlepšia.						
Iné (prosím, špecifikujte).						

3. NÁSTROJ ČASOVÉHO MANAŽMENTU

Tabuľka 1 – Príklad nástroja časového manažmentu

Činnosť	Zodpovedná osoba	Míľnik	Predpokladaný termín	Mesiac (označiť, v ktorom sa činnosť vykoná)											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Finančný manažment	Administratívni zamestnanci		M1 – M12												
		1.1. Predbežný finančný výkaz	M1	×											
		...													
		1.3. Konečný finančný výkaz	M12												×
2. Dotazník očakávaní	Interní pracovníci implementujúcej organizácie		M2 – M4												
		2.1. Vypracovanie nástroja	M2		×										
		2.2. Zhromažďovanie údajov (implementácia nástroja)	M3			×									
		2.3. Analýza dát	M4				×								
3. ...															

7. INFORMAČNÝ HÁROK O KURZE

Príklad informačného hárku

Názov kurzu:	
Dátum začatia a ukončenia:	
Meno a priezvisko školiteľa:	
Stručný životopis školiteľa:	
Obsah kurzu (tém):	
Trvanie (hodiny):	
Vzdelávacie ciele:	
Vyučovacie metódy:	
Učebnice, články, materiály, podklady:	
Postup skúšky:	
Požiadavky na účasť:	
Akékoľvek ďalšie užitočné informácie:	

9. DOTAZNÍK SPOKOJNOSTI ÚČASTNÍKOV

<i>Otázka 1: Prosím, posúďte [názov konkrétneho vzdelávacieho programu].</i>						
<i>Ako by ste ohodnotili svoje celkové skúsenosti so vzdelávacím programom (kde 1 je najnižšie hodnotenie, 5 najvyššie hodnotenie a skratka N znamená „neviem“):</i>						
	1	2	3	4	5	N
Užitočnosť pre vás osobne						
Užitočnosť pre vašu komunikáciu s kolegami, ktorí sa zúčastňujú na rovnakom kurze						
Užitočnosť pre váš profesionálny rozvoj						
Vaše vyhliadky na zamestnanie v sektore verejnej správy						
Vaše vyhliadky na zamestnanie na súkromnom trhu práce						
Možnosť rozšíriť sieť svojich pracovných kontaktov						
Iné (uvedte)						

<i>Otázka 2: Prosím, posúďte [názov konkrétneho vzdelávacieho programu].</i>						
<i>Pri každej z nasledujúcich položiek uveďte svoju úroveň spokojnosti pomocou hodnôt od 1 do 5 (kde 1 je najnižšie hodnotenie, 5 najvyššie hodnotenie a skratka N znamená „neviem“):</i>						
	1	2	3	4	5	N
Transparentnosť a zrozumiteľnosť postupov pri zapisovaní na kurz						
Administratívna a logistická podpora zo strany implementačnej organizácie						
Rozvrh školení						
Školiace priestory						
Vybavenie na školenie						
Vzdelávacie materiály						
Prepojenie medzi jednotlivými kurzmi						
Odbornosť školiteľov						
Dostupnosť školiteľov po školení						
Zrozumiteľnosť a účinnosť metodiky vzdelávania						
Spolupráca medzi členmi skupiny						

Otázka 3: Prosím, posúďte [názov konkrétneho vzdelávacieho programu].
Aké boli 3 najlepšie aspekty školenia, ktoré ste absolvovali?
Zoradte ich, prosím, číslami od 1 do 3, kde číslo 1 znamená najviac ocenený z 3 položiek:

Vzťah s kolegami zo školenia	
Vzťah so školiteľmi	
Vzťah s administratívnymi zamestnancami	
Vzťah s akademickým koordinátorom	
Priestory	
Dostupnosť zariadenia – školiaceho strediska	
Kvalita obsahu školenia	
Kvalita prípravy školiteľov	
Kvalita poskytovaného školiaceho materiálu	
Celková atmosféra	
Prestíž kurzu	
Prestíž záverečnej certifikácie	
Užitočnosť záverečnej certifikácie	
Možnosti sieťovania/nadväzovania kontaktov	
Užitočnosť osvojených nástrojov a metód	
Iné (uvedte)	

Otázka 4: Prosím, posúďte [názov konkrétneho vzdelávacieho programu].
Aké boli 3 najhoršie aspekty vzdelávacieho kurzu, ktorý ste absolvovali?
Zoradte ich, prosím, číslami od 1 do 3, kde 1 znamená najmenej ocenený z 3 položiek:

Vzťah s kolegami zo školenia	
Vzťah so školiteľmi	
Vzťah s administratívnymi zamestnancami	
Vzťah s akademickým koordinátorom	
Priestory	
Dostupnosť zariadenia – školiaceho strediska	
Kvalita obsahu školenia	
Kvalita prípravy školiteľov	
Kvalita poskytovaného školiaceho materiálu	
Celková atmosféra	
Prestíž kurzu	
Prestíž záverečnej certifikácie	
Užitočnosť záverečnej certifikácie	
Možnosti sieťovania/nadväzovania kontaktov	
Užitočnosť osvojených nástrojov a metód	
Iné (uvedte)	

Otázka 5: Existujú ďalšie aspekty vzdelávacieho programu, ktoré by ste chceli nejako okomentovať?

10. DOTAZNÍK SPOKOJNOSTI ŠKOLITEĽOV

Otázka 1: Prosím, posúďte [názov konkrétneho vzdelávacieho programu, do ktorého ste sa zapojili ako školiteľ].

Ako by ste ohodnotili svoje celkové skúsenosti so vzdelávacím programom s použitím hodnôt od 1 do 5 (kde 1 je najnižšie hodnotenie, 5 najvyššie hodnotenie a skratka N znamená „neviem“)?

	1	2	3	4	5	N
Užitočnosť pre vás osobne						
Užitočnosť pre vašu komunikáciu s ostatnými školiteľmi v tom istom programe						
Užitočnosť pre váš profesionálny rozvoj						
Vaše vyhliadky na zamestnanie v sektore verejnej správy						
Vaše vyhliadky na zamestnanie na súkromnom trhu práce						
Možnosť rozšíriť svoju sieť kontaktov						
Iné (uvedzte)						

Otázka 2: Prosím, posúďte [názov konkrétneho vzdelávacieho programu].

Pri každej z nasledujúcich položiek uveďte svoju úroveň spokojnosti pomocou hodnôt od 1 do 5 (kde 1 je najnižšie hodnotenie, 5 najvyššie hodnotenie a skratka N znamená „neviem“):

	1	2	3	4	5	N
Transparentnosť a jasnosť postupov pri výberovom konaní						
Dochvilnosť platieb						
Primeranosť cestovných náhrad						
Administratívna a logistická podpora zo strany implementačnej organizácie						
Komunikácia s akademickým koordinátorom						
Rozvrh školení						
Školiace priestory						
Technické vybavenie						
Školiace materiály						
Možnosť samostatného riadenia kurzov						
Výber účastníkov						
Kompetencie účastníkov						
Vzťah s účastníkmi						
Spolupráca medzi školiteľmi						

<i>Prosím, posúďte [názov konkrétneho vzdelávacieho programu].</i>	
<i>Aké boli 3 najlepšie aspekty školenia, ktoré ste absolvovali?</i>	
<i>Zoradte ich, prosím, číslami od 1 do 3, kde číslo 1 znamená najlepšia z 3 položiek:</i>	
Vzťah s kolegami	
Vzťah s účastníkmi	
Vzťah s administratívnymi zamestnancami	
Vzťah s akademickým koordinátorom	
Priestory	
Dostupnosť zariadenia	
Záujem účastníkov	
Kvalita prípravy účastníkov	
Kvalita poskytovaného školiaceho materiálu	
Celková atmosféra	
Prestíž vzdelávacieho programu	
Možnosti networkingu – nadväzovania pracovných kontaktov	
Iné (uvedte)	

<i>Otázka 4: Prosím, posúďte [názov konkrétneho vzdelávacieho programu].</i>	
<i>Aké boli 3 najhoršie aspekty vzdelávacieho kurzu, ktorý ste absolvovali?</i>	
<i>Zoradte ich, prosím, číslami od 1 do 3, kde 1 znamená najhoršia z 3 položiek:</i>	
Vzťah s kolegami	
Vzťah s účastníkmi	
Vzťah s administratívnymi zamestnancami	
Vzťah s akademickým koordinátorom	
Priestory	
Dostupnosť zariadenia	
Záujem účastníkov	
Kvalita prípravy účastníkov	
Kvalita poskytovaného školiaceho materiálu	
Celková atmosféra	
Prestíž vzdelávacieho programu	
Možnosti networkingu – nadväzovania pracovných kontaktov	
Iné (uvedte)	

Otázka 5: Existujú ďalšie aspekty vzdelávacieho programu, ktoré by ste chceli okomentovať?

11. SPRÁVY ŠKOLITEĽOV

Úlohou každého školiteľa bude zhrnúť v správe (jedna pre každého účastníka a jedna pre celý kurz) kompetencie získané v kurze.

Takáto správa by mala byť štandardizovaná pre všetkých školiteľov podľa rovnakej šablóny. Hlavné body by mali byť:

- Identifikácia získaných kľúčových kompetencií.
- Porovnanie úrovni kompetencií na začiatku kurzu a pri záverečnej skúške (so známkami zo záverečnej skúšky).
- Identifikácia predstavených kľúčových nástrojov/metodiky.
- Identifikácia úrovne znalostí, ktorú účastníci dosiahli vyššie uvedenými nástrojmi/metodikami.

Správa školiteľov by mala mať nasledujúcu štruktúru:

1. Prehľad kurzu
 - 1.1. Ciele vzdelávania
 - 1.2. Vyučovacie metódy a techniky
 - 1.3. Trvanie kurzu
2. Štruktúra kurzu
 - 2.1. Aktivita 1
 - 2.2. Aktivita 2
 - 2.X. Aktivita X
3. Výsledky (súhrn týkajúci sa dosiahnutých výsledkov, súladu, účinnosti, efektívnosti)
4. Závery

12. POLOŠTRUKTÚROVANÝ ROZHOVOR PRE MANAŽÉROV VEREJNEJ SPRÁVY

Nižšie je uvedený zoznam otázok, ktoré by sa mohli použiť pri čiastočne štruktúrovanom rozhovore s manažérmi miestnej samosprávy na vyhodnotenie dopadu vzdelávacieho kurzu/programu na výkonnosť ich zamestnancov.

1. Aká je vaša úloha v miestnej samospráve?
2. Koľko zamestnancov pracuje vo vašej sekcii/oddelení/úrade?
3. Koľko vašich zamestnancov sa zúčastnilo na vzdelávacom kurze/programme?
4. Zaznamenali ste po absolvovaní kurzu/programu nejaké zmeny v ich pracovnom výkone?
5. Ako hodnotíte ich pracovné výsledky po absolvovaní kurzu/programu v porovnaní s ich výkonom pred kurzom/programom?
6. Ako hodnotíte ich pracovný výkon vo vzťahu k ostatným zamestnancom po absolvovaní kurzu/programu?
7. Aké kompetencie získali, ktoré považujete za najužitočnejšie pre poskytovanie služieb miestnej samosprávy?
8. Aké kompetencie získali, ktoré nesúvisia s prácou, ktorú vykonávajú v samospráve?
9. Existujú nejaké kompetencie, ktoré podľa vás stále chýbajú a ktoré by bolo treba zlepšiť?

13. DOTAZNÍK PRE ÚČASTNÍKOV O UŽITOČNOSTI/VYUŽITEĽNOSTI ZÍSKANÝCH KOMPETENCIÍ

Otázka 1: Aký vzdelávací kurz/program ste navštevovali?

--

Otázka 2: Kedy začal a kedy sa skončil váš vzdelávací kurz/program?

--

Otázka 3: Nakoľko súhlasíte s nasledujúcimi vyhláseniami o dopade vzdelávacieho kurzu/programu, ktorý ste navštevovali, na vašu súčasnú pracovnú situáciu? Prosím, uveďte pri každej položke hodnotu od 1 do 5 (kde 1 je „vôbec nesúhlasím“, 5 „úplne súhlasím“ a skratka N znamená „neviem“):

	1	2	3	4	5	N
V práci môžem využiť väčšinu kompetencií, ktoré som na školení získal.						
Kompetencie, ktoré som na školení získal, nie sú dôležité pri mojej každodennej práci.						
V práci môžem využiť väčšinu zručností, ktoré som získal na školení.						
Kompetencie, ktoré som získal, nie sú ocenené v mojom pracovnom prostredí.						
Zručnosti, ktoré som získal, by som mohol v mojej práci využiť, ale nemám vhodné vybavenie, aby som ich mohol použiť.						
Zručnosti, ktoré som získal na školení, nie sú dôležité pri mojej každodennej práci.						
Po absolvovaní kurzu sa cítim istejší v mojej každodennej práci.						
Moji kolegovia sú zvedaví, čo som sa naučil a žiadajú ma, aby som sa podelil o svoje skúsenosti.						
Odkedy som sa zúčastnil na tomto kurze, môj vzťah s kolegami sa zlepšil.						
Odkedy som sa zúčastnil na tomto kurze, moje vzťahy s kolegami sa zhoršili.						
Rád sa podelím o poznatky získané počas kurzu so svojimi kolegami.						

Moje znalosti o mnohých témach týkajúcich sa mojej pracovnej oblasti sa po absolvovaní školenia rozšírili.						
Moje vedomosti sa rozšírili v mnohých oblastiach, ale nič z toho nemôžem použiť v mojej každodennej práci.						
Môj vedúci oceňuje, keď na základe toho, čo som sa dozvedel, navrhujem vylepšenie pracovných postupov.						
To, čo som sa naučil, nemá žiadny význam pre mňa ani pre moju prácu.						
Počas školenia som sa naučil dôležité veci, ale nepovažujem za relevantné používať ich v pracovnom prostredí.						
Iné (uvedte).						

14. ŠABLÓNA MONITOROVACEJ SPRÁVY

Monitorovacia správa by mala mať nasledujúcu štruktúru:

1. Úvod
 - 1.1. Ciele
 - 1.2. Obdobie monitorovania
 - 1.3. Zodpovednosti
2. Nástroje použité pri monitorovaní
 - 2.1. Nástroj 1
 - 2.1.1. Obdobie
 - 2.1.2. Zodpovedná osoba
 - 2.1.3. Hlavné výsledky
 - 2.2. Nástroj 2
 - 2.2.1. Obdobie
 - 2.2.2. Zodpovedná osoba
 - 2.2.3. Hlavné výsledky
 - 2.X. Nástroj X
 - 2.X.1. Obdobie
 - 2.X.2. Zodpovedná osoba
 - 2.X.3. Hlavné výsledky
3. Posudzovanie a hodnotenie výsledkov
 - 3.1. Finančné hodnotenie *in-itinere*
 - 3.2. Účasť účastníkov
 - 3.3. Hodnotenie výsledkov *in-itinere*
4. Odporúčania

15. ŠABLÓNA ZÁVEREČNEJ EVALUAČNEJ SPRÁVY

Závěrečná hodnotiacá správa by mala mať túto štruktúru:

1. Úvod
 - 1.1. Ciele
 - 1.2. Obdobie monitorovania
 - 1.3. Zodpovednosti
2. Syntéza predchádzajúcich výsledkov monitorovania
3. Nástroje použité na hodnotenie
 - 3.1. Nástroj 1
 - 3.1.1. Zodpovedná osoba
 - 3.1.2. Obdobie
 - 3.1.3. Hlavné výsledky
 - 3.2. Nástroj 2
 - 2.2.1. Zodpovedná osoba
 - 2.2.2. Obdobie
 - 2.2.3. Hlavné výsledky
 - 3.3. Nástroj X
 - 3.X.1. Zodpovedná osoba
 - 3.X.2. Obdobie
 - 3.X.3. Hlavné výsledky
4. Posudzovanie a hodnotenie výsledkov
5. Odporúčania

Delivering Good Governance in Slovakia

Funded
by the European Union
and the Council of Europe



EUROPEAN UNION

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

Implemented
by the Council of Europe



CENTRE OF EXPERTISE
FOR GOOD GOVERNANCE

© 2018

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE