

Metódy rozhodovania a stanovenia priorít

Metódy rozhodovania slúžia na posúdenie možností ďalšieho smerovania školy, na vyhodnotenie návrhov i alternatív a na dohodu o prioritách.

Uvedené metódy rozhodovania môžete využiť aj pri vyhodnotení a ďalšom spracovaní výsledkov [sebareflexného dotazníka](#), keď si budete určovať, na čo, na ktorú oblasť rozvoja školy sa najskôr zamerať.

Metóda viacnásobnej voľby (Multivoting)

Metóda viacnásobnej voľby je jednou z efektívnych techník určovania priorít v tímoch, keď je potrebné spracovať väčší počet návrhov na riešenie konkrétneho problému alebo príležitosti (napríklad ten, ktorý vznikol s využitím [sebareflexného dotazníka](#) (pre celú školu, alebo pre jednotlivé oblasti inovačného rámca), brainstormingu, diskusie, informačného banku alebo inej metódy, zameranej na tvorbu možností alebo potrieb rozvoja).

Postup:

1. *Prvá voľba:* Každý člen označí (napr. pridelením bodu) v zozname možných návrhov všetky položky, ktoré považuje za dôležité pre riešenie danej témy. Každé položke prideli jeden bod. Následne sa v každej položke vyznačí celkový počet získaných bodov, pridelený všetkými účastníkmi stretnutia. Vyberú sa položky, ktoré získali najvyšší počet volieb, pričom sa počet položiek zredukuje na polovicu pôvodného počtu (N/2).

2. *Druhá voľba:* Voľba sa opakuje a zoznam sa opäť zúži na polovicu.

3. *Konečný zoznam:* Možnosti, ktoré ostali po druhej voľbe, sa dôkladne prediskutujú v tíme, zväžia sa ich výhody, nevýhody a dopady (napr. [metódou analýzy výhod a nevýhod](#)) a následne sa konsenzom zvolí jeden návrh, prípadne dva prioritné návrhy. Tieto sa potom rozpracujú do čiastkových cieľov a do [akčných plánov](#).

Príklad viacnásobnej voľby:

Techniku viacnásobnej voľby použilo 10 ľudí na určenie a výber najdôležitejších cieľov/priorít školy na nasledujúci rok z celkového počtu dvanástich cieľov (A-L).

Ciele	Prvé kolo	Druhé kolo	Konečný zoznam priorít	
A	7	5		<u>Prvá voľba:</u> Ciele A, C, F, G, J a K získali najviac bodov a zoznam sa redukoval o polovicu.
B	3			
C	8	7	X	<u>Druhá voľba</u> Účastníci opäť volili najvhodnejšie varianty – akýkoľvek počet, len jeden bod pre každú voľbu. Konečný počet výberov sa opäť redukoval o polovicu.
D	2			
E	4			<u>Konečný zoznam</u> Možnosti C, F a K boli po dvoch kolách výberu zvolené ako prioritné oblasti školy. Po dôkladnej diskusii bol za hlavnú prioritu ďalšieho roka zvolený cieľ F.
F	6	9	X	
G	7	2		
H	5			
I	3			
J	6	0		
K	8	6	X	
L	2			



Metóda rozhodovania podľa kritérií (Kritériálne rozhodovanie)

Táto metóda sa používa pre vyhodnotenie návrhov podľa vopred určených hlavných kritérií a ich zoradenie podľa dôležitosti.

Postup:

1. *Vytvorte alternatívne návrhy*
 - o Na vytvorenie návrhov pre rozvoj využite vaše predstavy o želanej budúcnosti pre vašu školu – vašu [víziu školy](#).
 - o Používajte otázky, ktoré vedú k tvorbe nápadov, napríklad: “Keby sme nemali žiadne obmedzenia zdrojov, čo by sme mohli urobiť?” alebo “Ak ponecháme bokom priestorové obmedzenia, aké by bolo najlepšie riešenie?”
 - o Zistite, ako riešili podobné situácie inde a použite tieto nápady na podporu tvorby inovatívnych možností rozvoja.
 - o Na návrhy pre rozvoj vašej školy môžete využiť kritériá v [sebareflexnom dotazníku](#)
 - o Intenzívne diskutujte o možných návrhoch s ostatnými.
2. *Určite hlavné kritéria* (dve až päť), ktoré má riešenie spĺňať a budete ich používať na vyhodnocovanie návrhov. Rozhodnite, či budú mať kritériá rovnakú váhu, alebo je niektoré z nich významnejšie (alebo menej významné) ako iné. Takýmto kritériám môžete priradiť dvojnásobnú (príp. polovičnú) váhu.

Príklad kritérií:

- o miera strategického dopadu na postavenie a činnosť školy,
 - o prijateľnosť, akceptácia pre zúčastnené strany,
 - o náročnosť realizácie,
 - o čas,
 - o náklady,
 - o vplyv na súčasné ďalšie aktivity školy.
3. Keď ste vytvorili alternatívne riešenia a kritériá, *vyhodnoťte všetky alternatívy podľa vytvorených kritérií* pre rozhodovanie. Urobte si takúto prehľadnú tabuľku:
 - o Jasne uvediete tému/problém,
 - o Uvedte v poradí podľa dôležitosti kritéria, ktoré ste identifikovali pre vyhodnocovanie vašich alternatívnych riešení a prípadne aj ich váhu.
 - o Nakoniec pomocou stupnice od 1 do 5 určíte stupeň, ako každý návrh/alternatíva spĺňa to – ktoré kritérium (stupeň 1 znamená “nespĺňa”, stupeň 5 znamená “spĺňa kritérium veľmi dobre”) a vaše hodnotenie vpište do tabuľky.

Príklad rozhodovania podľa kritérií

Téma: Vyhodnotenie návrhov na upevnenie pravidiel správania v škole

Kritériá posudzovania	
A	Malá časová náročnosť
B	Pozitívny vplyv na klímu školy
C	Jednoduchosť uskutočnenia, malá náročnosť na zručnosti manažéra

Varianty riešenia	Kritériá a pridelené body			Vyhodnotenie	Poradie
	A	B	C		
1. Používať cielenú reč	5	3	2	10	III.-IV.
2. Používať oceňovanie v kolektíve	3	5	5	13	I.
3. Pracovať s osobnými plánmi rozvoja zamestnancov	1	1	1	3	VI.
4. Robiť osobné rozhovory so zamestnancami	2	2	4	8	V.
5. V konfliktných situáciách reflektovať proces v skupine	4	3	3	10	III.-IV.
6. Diskutovať o pravidlách a v prípade potreby ich inovovať	3	4	4	11	II.

- Následne spočítaním bodov vyberte 1-2 návrhy, ktoré najviac spĺňajú dôležité kritériá. Potom si položte nasledujúce otázky:
 - Ako efektívne tento návrh rieši problém?
 - Môžem skombinovať tento návrh s iným, aby bol efektívnejší?
 - Koľko bude implementácia tejto alternatívy stáť peňazí, času a ľudských zdrojov?
- Vytvorte [akčný plán](#) na realizáciu vybranej alternatívy (čo, ako, kedy, kde, kto, zdroje, kritériá úspešnosti, monitorovanie, kontrola).

Metóda analýzy výhod a nevýhod

Analýza výhod a nevýhod sa používa na dôkladné premyslenie výsledných dvoch či troch alternatív alebo návrhov predtým, než sa urobí konečné rozhodnutie. Funguje na podobných princípoch ako de Bonov [PMZ model](#)

Popis

- Z vašej diskusie vyberte jeden návrh, alternatívu, ktorá získala vysokú prioritu (môžete tiež použiť [metódu hodnotenia podľa kritérií](#)).
- Na tabuľu pripevnite tri háčky papiera. Prvý hárok nazvite "Výhody" a druhý "Riziká", pričom ho priečnou stranou rozdelíte na dve poloviny. Na tretí hárok napíšte „Reformulácia návrhu“.

Výhody	Nevýhody	Reformulácia návrhu

3. Na prvom hárku za pomoci brainstormingu alebo post-it lístkov zozbierajte všetky možné výhody spojené s návrhom. Uvažujte aj o dôsledkoch na váš tím, školu a širšiu komunitu.
4. Na druhom hárku spíšte všetky možné nevýhody, riziká a možné negatívne dôsledky spojené s daným návrhom.
5. Potom do spodnej polovice druhého hárku napíšte názov "Spôsoby oslabenia nevýhod." Pre každú nevýhodu uvedenú v hornej polovici hárku prediskutujte možnosti oslabenia, zmenšenia nevýhod alebo zníženia rozsahu rizika.
6. Po dôkladnejšom pochopení nevýhod a rizík požiadajte o formuláciu nového návrhu, ktorý by zachoval výhody a súčasne obsahoval niektoré možnosti oslabenia nevýhod a zníženia rizika.
7. Opakujte rovnaký proces s druhým vybratým návrhom.
8. Po takomto dôkladnom zvážení prioritných návrhov urobte rozhodnutie o ďalšom postupe a spracujte ho do [akčného plánu](#).

Metóda vytvárania realistickej miery zapojenia v tíme

Pri novej úlohe či novom projekte majú členovia tímu často veľmi odlišnú úroveň priority alebo pocit zodpovednosti za úlohu či zadanie. Niektorí môžu úlohu považovať za veľmi dôležitú a sú ochotní venovať jej veľa času a energie. Iní ju môžu vnímať ako dôležitú, no vzhľadom na svoje ďalšie činnosti ju na svojom osobnom zozname priorít zaraďujú nižšie. Pre iných môže mať celkom malý význam a nízku úroveň priority.

Táto metóda vám umožní zviditeľniť a odsúhlasiť mieru zapojenia členov tímu do realizácie konkrétnej úlohy.

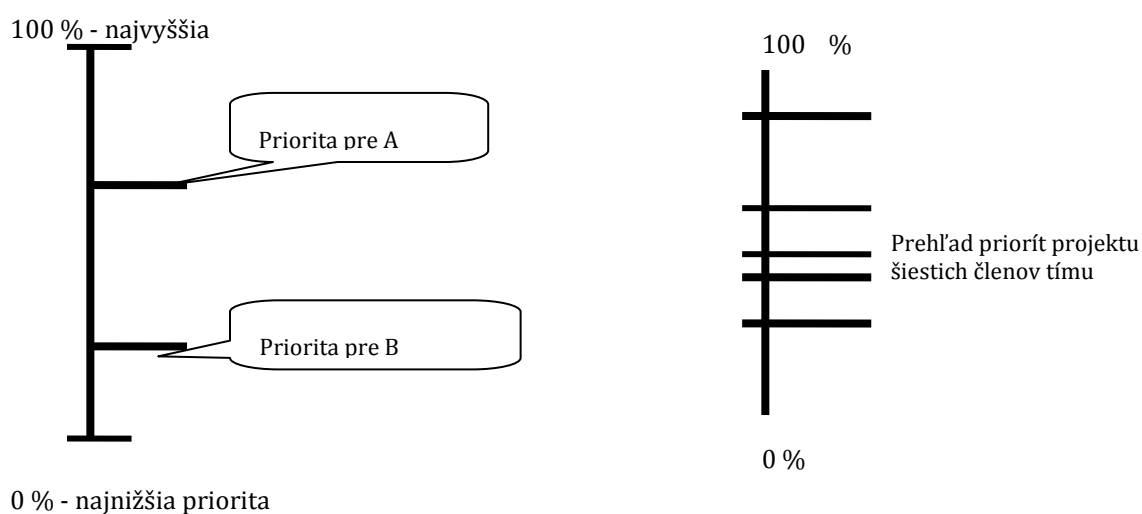
Metóda vytvárania realistickej úrovne priority nadväzuje na postupy [Plánovania a zapojenia zainteresovaných strán](#) a na [metódu Mapa zainteresovaných ľudí](#).

Postup:

1. Každý člen tímu/pracovnej skupiny si nakreslí zvislú líniu, ktorá reprezentuje jeho/jej celkové pracovné požiadavky a priority.
2. Každý si na svojej línii vyznačí bod, kde danú úlohu tímu zaraďuje podľa priority.

3. Každý si napíše, koľko času je ochotný/schopný venovať práci pre danú úlohu v rozpätí jedného mesiaca.
4. Sumarizujte zaradenie priority úlohy a časové vymedzenie za celú skupinu. Pozrite sa na ich rozpätie (max-min) i na priemerné hodnoty.
5. Každý člen skupiny má možnosť vysvetliť svoje priority a časové vymedzenie.
6. Skupina sa dohodne na realistickom objeme času a energie, ktorú môže očakávať od tímu ako celku. Členovi s vyššou prioritou a časovým vymedzením môžu súhlasiť s vyšším podielom na úlohe.

Použitie tejto metódy redukuje potenciálne nedorozumenia a konflikty, vyplývajúce z pocitov ľútosti a nedocenenia na jednej strane a z pocitov viny na strane druhej.



Upravené podľa Halašová, D.: Riadenie, In: Piovarčiová, T. a kol.: Škola ako otvorená učiaca sa organizácia, NDS-ASK, 2008, 2012.