

Štátny inštitút odborného vzdelávania, Bellova 54/A, 837 63 Bratislava  
Národný projekt: Rozvoj stredného odborného vzdelávania



**Európska únia**  
Európsky sociálny fond



Prioritná os 1: Reforma systému vzdelávania a odbornej prípravy, Opatrenie 1.1: Premena tradičnej školy na modernú  
Moderné vzdelávanie pre vedomostnú spoločnosť / Projekt je spolufinancovaný zo zdrojov EÚ  
Kód ITMS projektu: 26110130548, Cieľ: Konvergencia

## **Model centra odborného vzdelávania a prípravy (Centrum OVP)**

Bratislava, 2014

Model centra odborného vzdelávania a prípravy (Centrum OVP)

Autor: Ing. Kováč Ladislav a kolektív

Vydal Štátny inštitút odborného vzdelávania v rámci národného projektu Rozvoj stredného odborného vzdelávania.

Projekt je spolufinancovaný z Európskeho sociálneho fondu.

Vydanie prvé, Bratislava, jún 2014. 19 s.

## Obsah

1. Úvod.....	4
2. Centrum OVP – legislatívny základ .....	5
3. Pôsobenie ako Centrum OVP .....	5
4. Model Centra OVP .....	7
5. Model Centra OVP ako model výnimočnosti.....	8
6. Model Centra OVP a princípy výnimočnosti.....	13
Princíp 1: Orientácia na výsledky.....	14
Princíp 2: Zameranie na občana, zákazníka. ....	14
Princíp 3: Vodcovstvo a stabilita cieľov .....	14
Princíp 4: Manažérstvo podľa procesov a faktov .....	15
Princíp 5: Rozvoj zamestnancov a ich aktívny prístup.....	15
Princíp 6: Trvalá inovácia a zlepšovanie .....	15
Princíp 7: Rozvoj partnerstiev .....	16
Princíp 8: Spoločenská zodpovednosť .....	16
7. Schémy k modelu Centra OVP .....	17
8. Záver .....	18
9. Použité zdroje.....	18

## 1. Úvod

Pod pojmom „model Centra OVP“ pre oblasť odborného vzdelávania a prípravy je treba rozumieť ideálne zostavený model, ktorý má slúžiť ako vzor a je vhodný na napodobňovanie.

Potvrďuje to aj výklad pojmu „model“ v online slovníkoch:

*Prezentácia niečoho v slovách, číslach, ktorá môže byť použitá na prezentáciu alebo na vysvetlenie pravdepodobného výsledku, ak sú dané údaje považované za pravdivé. (Cambridge English Dictionary).*

*Model je štandard alebo príklad pre porovnanie alebo vhodný pre nasledovanie. (Oxford English Dictionary).*

Model Centra OVP je teda opis, zadefinovanie a usporiadanie procesov odborného vzdelávania a prípravy, ktoré sú uskutočňované v objektoch školy, ktorá pôsobí ako Centrum OVP. Model Centra OVP je usporiadaný systém procesov, vzťahov a funkcií smerujúcich k získaniu kompetencií žiaka školy, ako objektu odborného vzdelávania a prípravy, v súlade s požiadavkami zamestnávateľov na profil absolventa strednej odbornej školy daného odboru štúdia.

V záujme získania širšieho pohľadu na model Centra OVP, obsahuje tento materiál aj legislatívny základ pre pôsobenie školy ako Centrum OVP, informácie k organizovaniu činnosti centra ako organizácie, ako aj základné informácie k organizačnej štruktúre organizácie a informácie o modeloch organizácie.

Stredná odborná škola blízka modelu Centra OVP je organizáciou, ktorá komplexne zabezpečuje odborné vzdelávanie a prípravu v rozsahu teoretického vyučovania ako aj v rozsahu praktického vyučovania. V závislosti od regionálneho pôsobenia školy a hustoty siete stredných odborných škôl v územnej pôsobnosti školy, môže škola poskytovať pre žiakov aj ubytovanie a stravovanie. Praktické vyučovanie žiakov v priestoroch školy sa môže uskutočňovať prostredníctvom cvičných alebo produktívnych prác žiakov. Produktívne práce žiakov sú často spojené aj s podnikateľskou činnosťou školy, ktorej predmet väčšinou zodpovedá obsahu odborného vzdelávania a prípravy.

Škola môže praktické vyučovanie svojich žiakov zabezpečovať aj v stredisku praktického vyučovania, na školskom hospodárstve, v stredisku odbornej praxe, na pracovisku praktického vyučovania alebo na pracoviskách iných právnických alebo fyzických osôb. Praktické vyučovanie žiakov škola zabezpečuje v uvedených miestach praktického vyučovania na základe dohody alebo zmluvy o praktickom vyučovaní.

Ak je organizačnou súčasťou školy aj školské zariadenie pre výkon praktického vyučovania žiakov školy ako je stredisko praktického vyučovania, školské hospodárstvo alebo stredisko odbornej praxe, ktorého sídlo je rozdielne so sídlom školy, označujeme činnosť tohto školského zariadenia ako pôsobenie Satelitu Centra OVP.

Model Centra OVP je teda závislý od rozsahu vzdelávacích aktivít a ďalších aktivít spojených s procesom vzdelávania a prípravy, ktoré Centrum OVP zabezpečuje.

V ďalšej časti je uvádzaný model Centra OVP, ktorý zahŕňa komplexné odborné vzdelávanie a prípravu obsahujúce teoretické a praktické vyučovanie vrátane ubytovania a stravovania žiakov. Popisuje procesy plánovania činnosti organizácie ako subjektu, zadefinovanie základných častí organizácie, postup zostavenia organizačnej štruktúry a modelu organizácie z pohľadu vykonávaných procesov.

Výstupom je popis modelu Centra OVP vyjadrujúci ideálne pôsobenie školy a jej školského zariadenia ako Centrum OVP a ako Satelit Centra OVP.

Metodika fungovania a spolupráce Centra OVP a jej prípadného satelitu, ktorá sa zaoberá špecifikáciou cieľov a úloh centra, materiálno-technickým a priestorovým zabezpečením, financovaním, samotným odborným vzdelávaním, overovaním vedomostí a zručností účastníkov vzdelávania, plánovaním a vyhodnocovaním činnosti centra, propagáciou centra a ukončením a zánikom činnosti centra ako aj metodika hodnotenia štandardov centra sú samostatným materiálom, ktorý nadväzuje na tento model Centra OVP.

Model Centra OVP je dynamickým modelom, ktorý má podporiť rast školy pôsobiacej ako Centrum OVP. Ide o model, ktorý vytvára priestor k zlepšovaniu školy a ponúka možnosť na realizáciu analýzy činnosti školy formou procesu sebahodnotenia. Nezanedbateľným prínosom tohto modelu je, že vytvára platformu na otvorenie dialógu v škole, zameraného na otázky riadenia činnosti školy ako Centra OVP a teda aj na definovanie silných a slabých stránok v rámci pôsobenia školy. Tento dialóg prináša rad možností na diskusiu o kvalite Centra OVP, možnosti k využitiu poznatkov z praxe a k porovnaniu sa s obdobnými Centrami OVP. Škole otvára možnosť objavenia aj nových ciest pre dosiahnutie cieľov, ktoré sa dnes javia ako nereálne.

## **2. Centrum OVP – legislatívny základ**

Pojem „centrum odborného vzdelávania a prípravy“ (ďalej len „Centrum OVP“) zaviedol do odborného vzdelávania zákon č. 184/2009 Z. z. o odbornom vzdelávaní a príprave od 1.9.2009. Čl. I v § 11 označuje pojmom Centrum OVP pôsobenie strednej odbornej školy, strediska praktického vyučovania, školského hospodárstva alebo strediska odbornej praxe (ďalej len „škola“) v oblasti odborného vzdelávania a prípravy na povolania.

## **3. Pôsobenie ako Centrum OVP**

Pôsobenie školy ako Centrum OVP je teda označením úrovne kvality pôsobenia školy a školského zariadenia, ako jej organizačnej súčasťi, v oblasti odborného vzdelávania a prípravy a vyjadruje, že:

- a) škola spolupracuje s príslušnou stavovskou organizáciou alebo profesijnou organizáciou,
- b) škola má moderné technologické zariadenia, ktoré sú súčasťou normatívu materiálno-technického a priestorového zabezpečenia v rozsahu odporúčaného vybavenia,

- c) škola poskytuje odborné vzdelávanie a prípravu na výkon daného povolania a odborných činností,
- d) škola a jej školské zariadenie splnili kritéria pre pôsobenie školy ako Centrum COV.

Škola pôsobí ako Centrum OVP ak o tom rozhodne so súhlasom jej zriaďovateľa príslušná stavovská organizácia alebo profesijná organizácia. Z uvedenej vety teda vyplýva, že Centrum OVP nevzniká procesom jeho zriadenia, ako vzniká napríklad škola alebo školské zariadenie. Centrum OVP nie je legislatívne zadefinované ako subjekt, v ktorom sa uskutočňuje odborné vzdelávanie. Centrum OVP je označenie pôsobenia školy, ktorej činnosť spĺňa vopred určené hodnotiace kritéria pre pôsobenie školy ako Centrum OVP.

Ako Centrum OVP pôsobí škola na základe rozhodnutia o pôsobení školy ako Centrum OVP. Rozhodnutie o pôsobení školy ako Centrum OVP sa vydáva na základe výsledkov hodnotenia kritérií, ktoré sú určené Podmienkami pre možnosť strednej odbornej školy, strediska praktického vyučovania, školského hospodárstva alebo strediska odbornej praxe ako centrum odborného vzdelávania a prípravy<sup>1</sup> (ďalej len „Podmienky“) schválenými príslušnou stavovskou alebo profesijnou organizáciou.

Škola môže pôsobiť ako Centrum OVP pre učebné a študijné odbory zaradené v skupine odborov, ku ktorým má vecnú pôsobnosť stavovská alebo profesijná organizácia, ktorá rozhodla o pôsobení školy ako Centrum OVP. Takéto pôsobenie školy sa označuje napríklad ako Centrum OVP pre strojárstvo. Ak je pôsobenie školy ako Centrum OVP zúžené iba pre časť sektoru hospodárstva, označuje sa napríklad ako Centrum OVP pre autoopravárstvo.

Ciele a úlohy Centra OVP určuje čl. 3 Podmienok.

/1/ Hlavnými cieľmi centra odborného vzdelávania sú:

- a) zabezpečenie odborného vzdelávania a prípravy pre výkon daného povolania a odborných činností,
- b) zabezpečenie odborného vzdelávania a prípravy na základe požiadaviek zamestnávateľov.

/2/ Hlavné úlohy centra odborného vzdelávania sú najmä:

- a) odborné vzdelávanie a príprava žiakov na výkon daného povolania a odborných činností v stredných odborných školách s dôrazom na kvalitu výučby a uplatnenie absolventov na trhu práce,
- b) ďalšie odborné vzdelávanie pedagogických zamestnancov a odborných zamestnancov školy,
- c) celoživotne vzdelávanie pre potreby trhu práce (napr. kurzy odbornej spôsobilosti, kurzy pre špecifické odborné zručnosti ...),
- d) rekvalifikačné vzdelávanie,
- e) tvorba a realizácia nových školských vzdelávacích programov, inovácie obsahu vzdelávacích programov škôl,
- f) aplikovaný výskum, prípadne spolupráca s výskumnou inštitúciou,
- g) medzinárodná spolupráca,
- h) poradenské a servisné služby profesijného zamerania,

- i) tvorba a spolutvorba odborných učebných textov,
- j) spolupráca so základnými školami, najmä v oblasti propagácie odborného vzdelávania a prípravy a uplatnenia absolventov sa na trhu práce (napr. formou vedenia záujmových krúžkov v spolupráci so strednou odbornou školou, zabezpečovanie exkurzií vo výrobných závodoch, organizovania dní otvorených dverí, prezentácie profesií organizovaných na základných školách a realizácie náborov),
- k) spolupráca so zamestnávateľmi na ukončovaní štúdia a skúškach (napr. už pri prijímacom konaní na talentových a záverečných skúškach),
- l) motivovanie žiakov a oceňovanie (napr. umožniť sebarealizáciu žiakov, prezentácie prác žiakov na rôznych podujatiach, štipendia so zamestnávateľmi, organizovanie voľného času pre žiakov formou mimoškolskej činnosti),
- m) ďalšie aktivity a činnosti, ktoré súvisia s rozvojom a činnosťou centra odborného vzdelávania a prípravy.

Pojem Centrum OVP teda označuje strednú odbornú školu, ktorá vykonáva činnosti zodpovedajúce odbornému vzdelávaniu a príprave zodpovedajúce hlavným cieľom a úlohám určeným v Podmienkach pre Centrum OVP. Kvalitu pôsobenia školy v oblasti odborného vzdelávania a prípravy posudzuje odborná komisia podľa v Podmienkach určených hodnotiacich kritérií a podľa Štatútu odbornej komisie a Rokovacieho poriadku odbornej komisie pre udelenie možnosti pôsobiť škole ako Centrum OVP.

Označenie Centrum OVP, ako je uvedené vyššie, môže vyjadrovať kvalitu pôsobenia:

- strednej odbornej školy,
- strediska praktického vyučovania,
- školského hospodárstva,
- strediska odbornej praxe.

Škola pôsobí ako Centrum OVP za podmienok, že zabezpečuje odborné vzdelávanie a prípravu na zamestnávateľmi požadované povolania, spĺňa nižšie uvedené kritéria a bolo vydané rozhodnutie o súhlase stavovskej alebo profesijnej organizácie s pôsobením školy ako Centrum OVP.

Pre schválenie pôsobenia školy ako Centrum OVP je potrebné splniť hodnotiace kritériá<sup>1</sup>, ktoré posudzuje komisia Organizácie a sú uvedené v dokumentoch schválených stavovskou alebo profesijnou organizáciou a upravujú postup udeľovania rozhodnutia o súhlase s pôsobením školy ako Centrum OVP. Kritéria zodpovedajú štandardom modelu Centra OVP uvedeným v časti 4 tohto dokumentu. Plnenie kritéria pre udeľovanie rozhodnutia o súhlase s pôsobením školy ako Centrum OVP vyhodnocuje odborná komisia stavovskej alebo profesijnej organizácie v zmysle svojho štatútu a rokovacieho poriadku.

#### **4. Model Centra OVP**

Postavenie zamestnávateľa, stavovskej alebo profesijnej organizácie v procesoch odborného vzdelávania a prípravy upravuje zákon o odbornom vzdelávaní. Zákon dáva zamestnávateľovi ale aj stavovskej alebo profesijnej organizácii široké spektrum kompetencií, ktorými môžu významne ovplyvniť kvalitu odborného vzdelávania a prípravy žiakov.

Pre názornosť uvádzame iba niektoré najvýznamnejšie kompetencie zamestnávateľa a stavovskej alebo profesijnej organizácie:

- podieľa sa na tvorbe profilov absolventov odborného vzdelávania a prípravy a na určovaní požadovaných vedomostí, zručností, schopností a pracovných návykov,
- vypracúva požiadavky trhu práce na kvalifikovanú pracovnú silu,
- pripravuje podklady na určenie požiadaviek na odborné zručnosti a praktické skúsenosti potrebné na vykonávanie pracovných činností na pracovných miestach na trhu práce,
- podieľa sa na tvorbe normatívo materiálo-technického a priestorového zabezpečenia,
- vyjadruje sa k obsahu teoretickej časti odbornej zložky maturitnej skúšky, obsahu praktickej časti odbornej zložky maturitnej skúšky, obsahu absolventskej skúšky a obsahu záverečnej skúšky,
- podieľa sa na tvorbe učebníc, učebných pomôcok a učebných textov,
- môže zabezpečiť odborníka z praxe na účel kontinuálneho vzdelávania učiteľov odborných predmetov a majstrov odbornej výchovy,
- spolupracuje pri tvorbe školských vzdelávacích programov podľa potrieb stredných odborných škôl.

Významné postavenie zamestnávateľov v odbornom vzdelávaní a príprave potvrdzuje aj skutočnosť, že práve stavovská alebo profesijná organizácia ako združenie zamestnávateľov rozhoduje v zmysle zákona o odbornom vzdelávaní o možnosti pôsobenia strednej odbornej školy ako Centrum OVP. Zamestnávatelia svojim rozhodnutím súčasne vyjadrujú, že pôsobenie školy spĺňa ich požiadavky na kvalitu odborného vzdelávania a prípravy.

Model Centra OVP z pohľadu zamestnávateľov môžeme definovať ako vzdelávaciu organizáciu, ktorá spĺňa požadované štandardy odborného vzdelávania a prípravy.

Štandardy pôsobenia školy ako Centrum OVP sú dané ako stupeň dokonalosti požadovaný pre určitý účel alebo akceptovaný ako model (vzor, norma, miera), s ktorými sú ostatné školy a ich procesy odborného vzdelávania porovnávané alebo merané. Štandard modelu Centra OVP je teda zamestnávateľmi požadovaná a záväzná charakteristika kvantitatívnych alebo kvalitatívnych ukazovateľov pôsobenia školy. Je to miera (hranica), kedy je možné vzdelávací výkon školy označiť za vzorový a označiť školu za Centrum OVP.

## **5. Model Centra OVP ako model výnimočnosti**

Ak definujeme model Centra OVP zo všeobecného pohľadu ako organizáciu, môžeme ho definovať ako model, ktorý bude slúžiť ako vzor. Môžeme pri tom využiť model excelentnosti EFQM<sup>4</sup>, ktorý je založený na deviatich kritériách.

Model EFQM je dynamickým modelom a analytickým nástrojom, ktorý sa zameriava na rast organizácie, v našom prípade na rast Centra OVP. Vytvára priestor k jeho zlepšovaniu a integruje do seba rôzne prvky riadenia. Prínosom aplikácie modelu excelencie EFQM pre model Centra OVP je získanie systematickej a komplexnej analýzy, ktorej výsledkom je ohodnotenie podľa prevereného modelu.

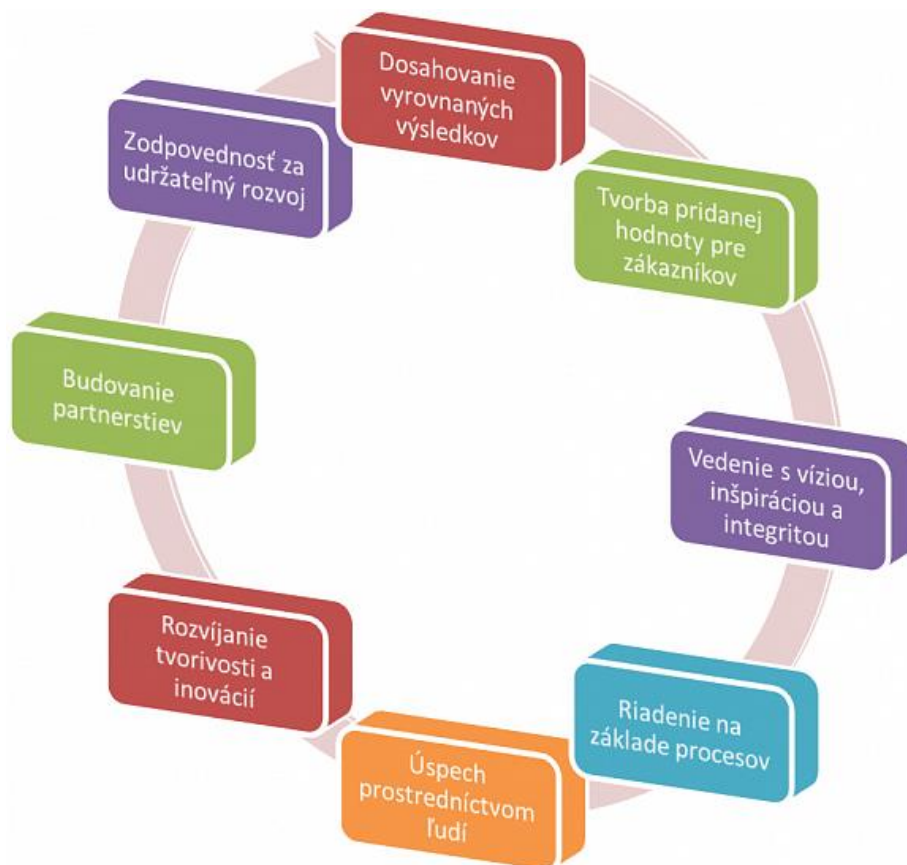
Na základe analýzy si potom môže Centrum OVP určiť potrebné nástroje "liečby". Nezanedbateľným prínosom aplikácie uvedeného modelu je otvorenie dialógu vo vnútri



školy, zameraného najmä na otázky strategického riadenia, na prebiehajúce procesy, silné a slabé stránky školy, t.j. oblasti, ktorým sa pri bežnom chode školy nedarí venovať dostatok času.

Sebahodnotením podľa modelu excelentnosti EFQM a spísaním správy o hodnotení si škola otvára rad možností na diskusiu o kvalite procesu, rozdielnosti prístupu, k výmene informácií s kvalitnou praxou a skúseností so školami pôsobiacimi ako Centrum OVP a s partnermi centra.

Základ pre dosahovanie dobrých výsledkov tvorí päť kritérií. Ich hodnotenie je obsahom ďalších štyroch kritérií.



EFQM: Cesta k trvalému zlepšovaniu v organizácii  
[www.podnikame.akopreco.sk](http://www.podnikame.akopreco.sk)

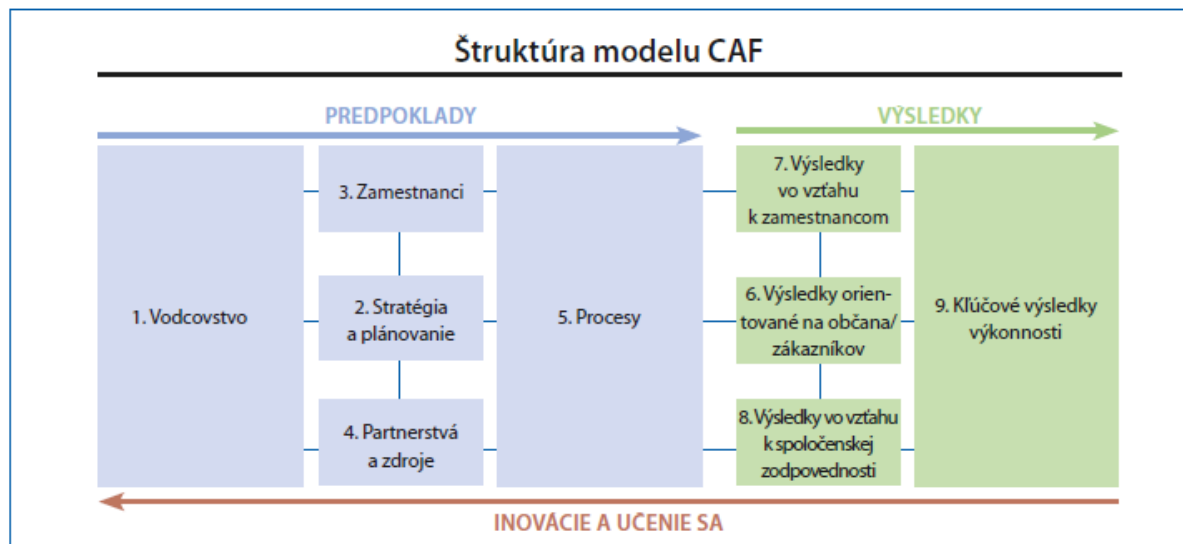
Spoločný systém hodnotenia kvality je nástroj komplexného manažovania kvality, vytvorený verejným sektorom pre verejný sektor, inšpirovaný modelom výnimočnosti Európskej nadácie pre manažerstvo kvality (EFQM) označovaný ako „Model CAF“<sup>5</sup>.

Model CAF (Spoločný systém hodnotenia kvality) vychádza z predpokladu, že výnimočné výsledky vo výkonnosti organizácie (vo vzťahu k občanom, zákazníkom, zamestnancom či spoločnosti) sa dosahujú prostredníctvom vodcovstva riadením plánovania a stratégie, zamestnancov, partnerstiev, zdrojov a procesov.

Organizácie, ktoré začnú implementovať model CAF, majú ambíciu dosiahnuť výnimočnosť vo svojej výkonnosti a chcú zaviesť kultúru výnimočnosti v organizácii.

Efektívne použitie modelu CAF má časom viesť k ďalšiemu rozvoju tohto typu kultúry a myslenia v rámci organizácie.

Dynamickú podstatu modelu hodnotenia, ktorý môže súčasne predstavovať model fungovania Centra OVP ako organizácie zameranej na plnenie vytýčených cieľov, ukazuje aj štruktúra modelu CAF:



Tak ako v prípade modelu excelencie EFQM platí aj pre model CAF, že Centrum OVP dosiahne vynikajúce výsledky za podmienok maximálnej spokojnosti zákazníkov (žiakov, rodičov a zamestnávateľov), vlastných zamestnancov a pri rešpektovaní okolia.

Je potrebné však splňať aj ďalšie požiadavky:

- precízne zvládnutie a riadenie procesu,
- správne definované a rozvíjané politiky a stratégie,
- prepracovaný systém riadenia všetkých typov zdrojov a budovanie vzťahov - partnerstiev.

Dosiahnutie výnimočnosti v činnosti Centra OVP (výsledkom sú splnené ciele centra) je podmienené zvládnutím kritérií, ktoré sú uvedené v štruktúre modelu CAF:

#### Kritérium Vedenie/Vodcovstvo

Riadiaci pracovníci centra rozvíjajú a podporujú napĺňanie vízie a poslania Centra OVP, rozvíjajú hodnoty potrebné pre dlhodobú a stabilnú úspešnosť centra. Ďalej sa zameriavajú na spôsoby a postupy, ktorými sú tieto hodnoty prostredníctvom vhodných aktivít a osobnej angažovanosti riadiacich pracovníkov začleňované do života školy.

Vedenie musí podporovať rozvoj systému manažérstva v organizácii, rozvoj vzťahov so zainteresovanými stranami rovnako ako rozvoj vzťahov s vlastnými zamestnancami.

- Vedúci pracovníci rozvíjajú víziu, hodnoty, poslanie a etiku centra a sú vzorom kultúry výnimočnosti (excelentnosti).
- Vedúci pracovníci majú osobný záujem na tom, aby bol rozvíjaný, uplatňovaný a neustále zlepšovaný systém manažérstva v organizácii.

- Vedúci pracovníci, zákazníci (žiaci) a sociálni partneri (rodičia , zamestnávateľia, stavovské alebo profesijné organizácie a pod.) vzájomne intenzívne komunikujú a ovplyvňujú.
- Vedúci pracovníci za spoluúčasti zamestnancov podporujú kultúru výnimočnosti (excelentnosti ) v škole.
- Vedúci pracovníci definujú a presadzujú organizačné zmeny.

### Kritérium – Zamestnanci

Je orientované výhradne na riadenie a rozvoj ľudských zdrojov Centra OVP, vrátane takých aktivít, ako je riadený rozvoj znalostí a tvorivého potenciálu zamestnancov, motivácia k tímovej práci, prenos kompetencií, komunikácia, odmeňovanie, rešpekt a starostlivosť o zamestnancov.

- Rozvoj ľudských zdrojov je plánovaný, riadený a zlepšovaný.
- Znalosti a odborné spôsobilosti zamestnancov sú identifikované a trvalo rozvíjané.
- Zamestnanci sú zaangažovaní na prosperite organizácie a sú na nich delegované príslušné právomoci formou splnomocňovania.
- V organizácii funguje vnútorný dialóg.
- Zamestnanci sú odmeňovaní, rešpektovaní a majú systematickú starostlivosť.

### Kritérium – Stratégia a plánovanie

Tu sa kladie dôraz na metódy Centra OVP pri implementácii svojho poslania a vízií prostredníctvom jasne formulovanej stratégie. Táto stratégia je orientovaná na napĺňanie záujmov a požiadaviek zainteresovaných strán, ktoré sú zapracované do firemnej politiky, plánov, cieľov a procesov. Podnety pre rozpracovanie týchto dokumentov prichádzajú z rôznych zdrojov (od zákazníkov, z interných procesov merania výkonnosti, z benchmarkingu a pod).

- Stratégia a plánovanie sú založené na súčasných a budúcich potrebách a očakávaní zainteresovaných strán.
- Stratégia a plánovanie sú založené na informáciách z meraní výkonnosti, z výskumu, vzdelávania a súvisiacich externých činností.
- Stratégia a plánovanie sú systematicky rozvíjané, preskúmané a aktualizované.
- Stratégia a plánovanie sú zverejňované a aplikované prostredníctvom štruktúry kľúčových procesov.

### Kritérium - Partnerstvá a zdroje

Je orientované na to, ako Centrum OVP plánuje a riadi svoje vonkajšie vzťahy založené na princípe partnerstva, ako rozvíja svoje materiálové, hmotné, finančné i informačné zdroje v záujme napĺňania politiky a stratégie a tiež v záujme efektívneho vykonávania procesov.

- Externé partnerstvo je riadené.
- Finančné prostriedky sú riadené.
- Správa budovy, využívanie zariadení a materiálu sú riadené.
- Technologické procesy sú riadené.

- Využívanie tokov informácií a poznatkov je riadené.

### Kritérium – Procesy

Zameriava sa na navrhovanie, riadenie, udržiavanie a zlepšovanie všetkých procesov potrebných k napĺňaniu politiky a stratégie, uspokojovaniu zákazníkov a ostatných zainteresovaných strán. Ďalej sa orientuje na zvyšovanie hodnoty produktov dodávaných zákazníkom. Východiskom je systémový prístup, potreby kontinuálneho zlepšovania a pod.

- Procesy sú systematicky navrhované a riadené.
- Procesy sú vylepšované a podľa potreby inovované, aby v plnom rozsahu vyhovovali zákazníkom a ostatným zainteresovaným stranám a prinášali väčšie efekty.
- Služby (výrobky) sú navrhované a vyvíjané na základe potrieb a očakávaní zákazníkov.
- Služby (výrobky) sú poskytované (vyrábané) s primeraným servisom.
- Vzťahy so zákazníkmi sú riadené a rozširované.

### Kritérium - Výsledky vo vzťahu k zamestnancom

Tu sú výsledky závislé na tom, akým spôsobom boli v Centre OVP zvládnuté procesy identifikácie v kritériu Zamestnanci. Je veľmi dôležité, aby v kritériu bolo obsiahnuté zvyšovanie motivácie a spokojnosti zamestnancov. Do úvahy treba vždy vziať pohľad samotných zamestnancov a relevantné ukazovatele vnútornej výkonnosti organizácie.

- Zamestnanci - výsledky : Mierky vnímania
- Zamestnanci - výsledky : Ukazovatele výkonnosti

### Kritérium - Výsledky orientované na občana/zákazníkov

Zameriava sa na hodnotenie toho, čo bolo v Centre OVP dosiahnuté s ohľadom na potreby a očakávania zákazníkov. Jedným hľadiskom je samotný pohľad zákazníkov na organizáciu, druhé hľadisko predstavuje napĺňanie interných ukazovateľov výkonnosti organizácie. Neoddeliteľnou súčasťou tohto hodnotenia je aj lojalita zákazníkov, imidž organizácie a pod.

- Zákazníci - Výsledky : Mierky vnímania
- Zákazníci - Výsledky : Ukazovatele výkonnosti

### Kritérium - Výsledky vo vzťahu k spoločenskej dôležitosti

Toto kritérium je odrazom princípu hodnotenia kvality CAF, ktorý definuje nutnosť podieľať sa na regionálnom rozvoji, ústretovosti k občanom, šetrnosti pri využívaní neobnoviteľných prírodných zdrojov, komunikácii a zdieľaní informácií o výsledkoch organizácie s okolím. Hodnotí sa tiež rozsah externých ocenení Centra OVP a pod..

- Spoločnosť - výsledky : Mierky vnímania
- Spoločnosť - výsledky : Ukazovatele výkonnosti

## Kritérium – Kľúčové výsledky výkonnosti

Organizácia, ktorá dosiahla excelentnosť, systematicky meria kľúčové prvky svojej politiky a stratégie čo jej umožňuje zisťovať dosiahnuté výsledky vo všetkých zásadných oblastiach. Dôležité sú nielen štandardne vykazované výsledky finančnej politiky, ale aj ďalšie efekty výsledky - napríklad v oblastiach ako sú rozvoj vedomostí, procesov, technológie, dodržiavanie právnych a iných noriem.

- Kľúčové výsledky výkonnosti
- Kľúčové ukazovatele výkonnosti

Príručka CAF 2013<sup>5</sup> definuje 8 základných princípov výnimočnosti. Ako nástroj komplexného manažerstva kvality sa model CAF hlási k princípom výnimočnosti, ktoré boli pôvodne definované systémom excelentnosti EFQM. Z tohto systému boli prenesené a aplikované na segment verejného sektora v rámci modelu CAF, ktorý si kladie za cieľ na základe týchto princípov zlepšiť výkonnosť organizácií vo verejnej správe. Vďaka týmto princípom, sú tradičné byrokratické organizácie verejnej správy nahradzané organizáciami verejnej správy s orientáciou na komplexné manažerstvo kvality.

Model Centra OVP ako model výnimočnosti znázorňuje schéma:



Základné princípy výnimočnosti.<sup>5</sup>

## **6. Model Centra OVP a princípy výnimočnosti**

Model Centra OVP, ktorý má byť zdrojom informácií a inšpirácie pre školy pôsobiace ako Centrum OVP rovnako aj pre školy, ktoré majú ambíciu uchádzať sa o súhlas stavovskej alebo profesijnej organizácie pre pôsobenie školy ako Centrum OVP, možno popísať na základe nižšie uvedených princípov výnimočnosti:

### **Princíp 1: Orientácia na výsledky**

Centrum OVP sa zameriava na výsledky. Jeho ambíciou je trvalo dosahovať výsledky, ktoré sú priaznivé pre všetky zainteresované strany (autority, občanov/zákazníkov, partnerov a zamestnancov pracujúcich v organizácii) vo vzťahu k cieľom, ktoré boli stanovené.

#### *Príklady výsledkov:*

- kompetencie absolventa zodpovedajú požiadavkám zamestnávateľov,
- absolvent si nájde uplatnenie zodpovedajúce povolaniu, na ktoré sa pripravoval,
- žiaci ZŠ sa prihlasujú na štúdium zamestnávateľmi žiadaných odborov štúdia,
- odborné vzdelávanie zabezpečujú pedagogickí zamestnanci, ktorí disponujú najnovšími poznatkami z praxe,
- žiak pripravujúci sa na povolanie je motivovaný zamestnávateľom, ktorý mu zabezpečuje praktické vyučovanie,
- atď.

### **Princíp 2: Zameranie na občana, zákazníka.**

Centrum OVP sa orientuje na potreby tak dnešných, ako aj potenciálnych občanov/zákazníkov. Zapája ich do procesov, ako je vývoj produktov a služieb a zlepšovanie svojej výkonnosti.

#### *Príklady zamerania:*

- spolupráca so zamestnávateľmi na aktualizácii školských vzdelávacích programov podľa ich požiadaviek,
- inovačné vzdelávanie odborných učiteľov a majstrov odbornej výchovy so zapojením zamestnávateľov,
- kariérne poradenstvo pre žiakov ZŠ s podporou zamestnávateľov, ktorého cieľom je uplatnenie absolventa na trhu práce,
- organizácia súťaží zručnosti so zamestnávateľmi,
- efektívne využívanie materiálno-technického a priestorového zabezpečenia Centra OVP.

### **Princíp 3: Vodcovstvo a stabilita cieľov**

Tento princíp spája vizionárske a inšpirujúce vodcovstvo so stabilitou cieľov v meniacom sa prostredí. Vodcovia definujú jasné poslanie, rovnako ako víziu a hodnoty. Tiež vytvárajú a udržujú interné prostredie, ktoré ponúka zamestnancom široké možnosti aktívne sa zapájať do dosahovania cieľov Centra OVP.

#### *Príklady vodcovstva a cieľov:*

- riaditeľ školy je aktívnym členom orgánov združenia zamestnávateľov,
- odborná publikačná činnosť členov vedenia Centra OVP,
- zapájanie osobností zamestnávateľov do akcií Centra OVP ako ukončovanie štúdia, vyhlásenie výsledkov súťaží a pod.,
- jasné definovanie vízie riaditeľa Centra OVP v oblasti činností, ktoré centrum vykonáva,
- stanovenie organizačnej štruktúry a delegovanie povinností a zodpovedností za riadenie na vedúcich úsekov centra,

- *system odmeňovania riadiacich zamestnancov na základe kvantifikovateľných výsledkov.*

#### **Princíp 4: Manažerstvo podľa procesov a faktov**

Tento princíp pri manažovaní organizácie prináša, že želaný výsledok je možné dosiahnuť účinnejšie, keď sú zodpovedajúce zdroje a činnosti riadené ako proces a efektívne rozhodnutia sú založené na analýze údajov a informácií.

##### Príklady manažerstva podľa procesov a faktov:

- *priebežné vyhodnocovanie a analyzovanie dosahovaných výsledkov,*
- *využívanie spätnej väzby od žiakov, rodičov, zamestnancov a partnerov,*
- *organizovanie workshopov s partnermi odborného vzdelávania so zameraním na odborné vzdelávanie a prípravu na povolanie,*
- *sledovanie uplatniteľnosti absolventov školy a stála komunikácia s pracovníkmi HR partnerských zamestnávateľov.*

#### **Princíp 5: Rozvoj zamestnancov a ich aktívny prístup**

Zamestnanci všetkých úrovní sú jadrom organizácie a len ich plné zapojenie do procesov umožňuje, aby boli ich schopnosti využité v prospech organizácie. Vklad zamestnancov môže byť maximalizovaný len prostredníctvom ich rozvoja a zapojením sa pracovných procesov, čo je podmienené vytváraním pracovného prostredia zdieľaných hodnôt a kultúry, dôvery, otvorenosti, prenášania kompetencií a oceňovania.

##### Príklady rozvoja zamestnancov a zapojenia:

- *organizácia pravidelných pracovných stretnutí k činnostiam Centra OVP ako priestor pre konfrontáciu názorov a priestor pre návrhy na zvýšenie kvality,*
- *zapájanie odborných pedagógov do inovačného vzdelávania s partnermi centra,*
- *financovanie účasti zamestnancov na seminároch, výstavách, exkurziách a pod.,*
- *organizovanie súťaže inovatívny učiteľ/majster odbornej výchovy, ktorej hlavnými hodnotiteľmi sú žiaci a rodičia,*
- *vytváranie projektových tímov pre inováciu vzdelávacích programov s finančnou motiváciou členov tímov,*
- *zvýšenie zodpovednosti za obsah a riadenie vzdelávania pre predsedov predmetových komisií.*

#### **Princíp 6: Trvalá inovácia a zlepšovanie**

Výnimočnosť je výzvou, ktorá zodpovedá súčasnému stavu Centra OVP a zároveň má ambíciu ovplyvňovať zmenu formou trvalého zlepšovania, čo prináša inovácie a príležitosti na zlepšovanie. Preto by malo byť trvalé zlepšovanie stálym cieľom centra.

##### Príklady trvalej inovácie a zlepšovania:

- *konštatovanie súčasného stavu kvality činností Centra OVP,*
- *stanovenie plánu činnosti Centra OVP na minimálne 5 školských rokov, v ktorom budú zadefinované plánované inovácie činností centra,*
- *stanoviť víziu trvalého zlepšovania centra, víziu, ktorá sa z aktuálne pohľadu zdá problematicky realizovateľná, víziu ktorá však dokáže zapáliť zainteresovaných či odvážnych vizionárov.*

## **Princíp 7: Rozvoj partnerstiev**

Centrum OVP potrebuje ďalších partnerov, aby mohlo dosahovať svoje ciele a preto by malo rozvíjať a udržiavať partnerstvá s vysokou pridanou hodnotou. Centrum OVP a jeho dodávatelia sú nezávislí a ich vzájomne výhodné vzťahy zvyšujú schopnosť oboch strán vytvárať hodnoty.

### Príklady rozvoja partnerstiev:

- zamestnávateľ na základe zhodnotenia odborných kompetencií žiaka, ktorý absolvoval na jeho pracoviskách praktické vyučovanie, prijal žiaka do pracovného pomeru,
- vyčíslením úspory nákladov na nábor nových zamestnancov sa zamestnávateľ rozhodol zvýšiť počet žiakov na praktickom vyučovaní na jeho pracoviskách,
- zamestnávateľ poskytol centru prístroje a zariadenia ako podporu odborného vzdelávania, čo sa prejavilo v skvalitnení vzdelania absolventov školy, ktorého prijal do pracovného pomeru,
- centrum investovalo do mimoškolských aktivít pre žiakov ZŠ a v rámci náboru získalo viacej žiakov do 1. ročníka štúdia,
- centrum rozširuje svoje personálne a materiálne kapacity spolu so zvyšujúcim sa záujmom zamestnávateľov a žiakov ZŠ o štúdium,
- spolupráca s VŠ prináša centru odborných pedagógov, ktorí sa zapájajú do odborného vzdelávania v centre ako aj do tvorby učebníc a učebných pomôcok.

## **Princíp 8: Spoločenská zodpovednosť**

Centrum OVP musí prijať svoju spoločenskú zodpovednosť, rešpektovať ekologickú udržateľnosť a urobiť všetko pre splnenie hlavných očakávaní a požiadaviek miestnej a globálnej komunity.

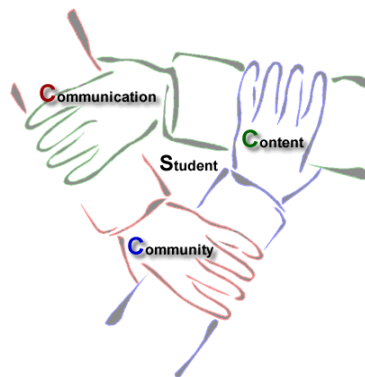
### Príklady spoločenskej zodpovednosti:

- centrum akceptuje požiadavku zamestnávateľov v regióne a rozširuje odbory vzdelávania o žiadané odbory štúdia,
- aktivity centra sú smerované na znižovanie nezamestnanosti mladých ľudí,
- obsah vzdelávania je aktualizovaný o problematiku ochrany životného prostredia, zdravý vývin mladých ľudí,
- aktivity centra potláčajúce negatívne javy v spoločnosti,
- ciele centra smerujúce k trvalému zvyšovaniu kvality odborného vzdelávania.

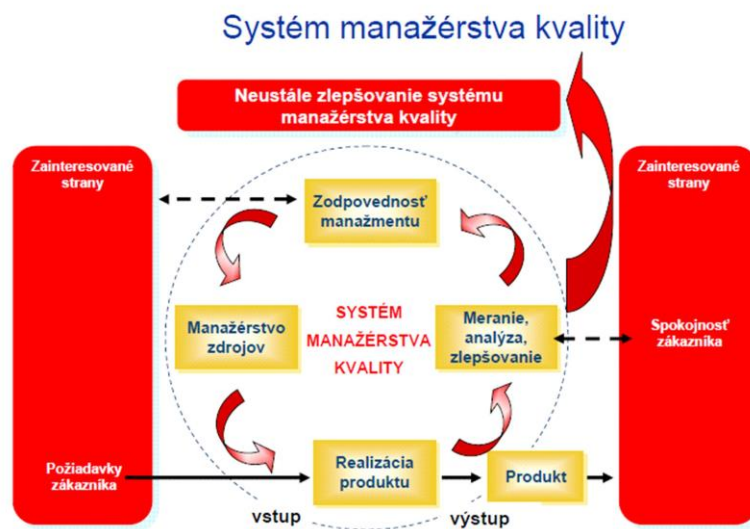
Princípy výnimočnosti, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou štruktúry Centra OVP a proces trvalého zlepšovania plnenia deviatich kritérií výnimočnosti posunie postupne Centrum OVP na vyššiu úroveň zrelosti. Pre každý princíp sú vytvorené štyri úrovne zrelosti, aby mala organizácia predstavu o svojej ceste k výnimočnosti.



## 7. Schémy k modelu Centra OVP



Vzájomná komunikácia pri vzdelávaní  
(*Communication – komunikácia, Content – obsah, Community – spoločnosť, Student - žiak*)  
[www.theugandaninc.blogspot.com](http://www.theugandaninc.blogspot.com)



Systém manažmentu kvality, [www.kvalitaprodukcie.info](http://www.kvalitaprodukcie.info)

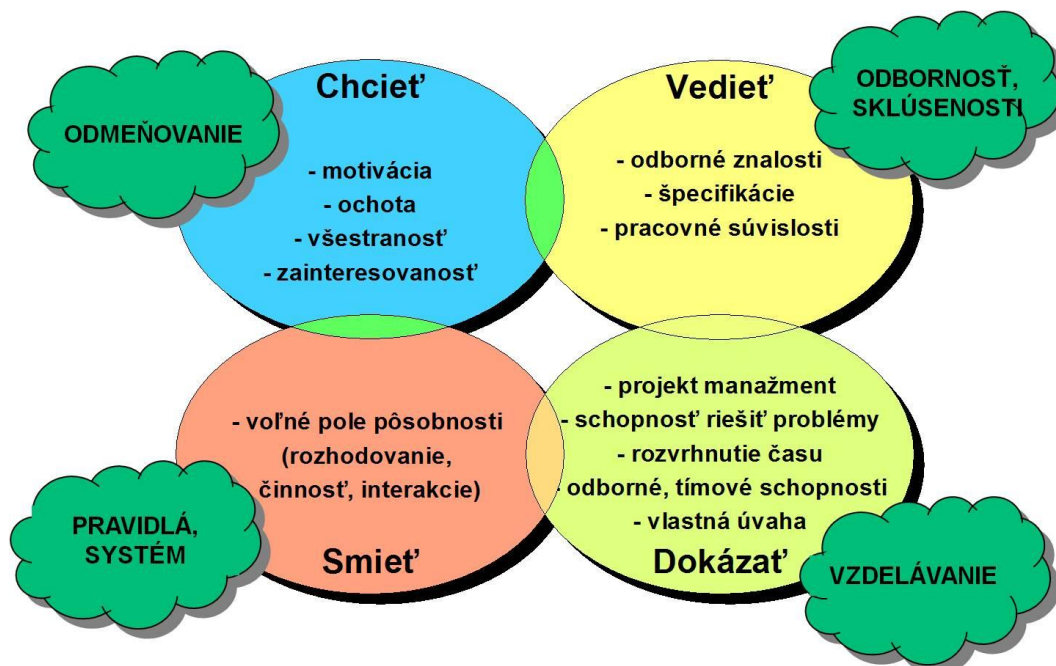


Schéma tímovej spolupráce, [www.ipaslovakia.sk](http://www.ipaslovakia.sk)

## 8. Záver

Dosiahnutie úrovne výnimočnosti bude v súčasných podmienkach odborného vzdelávania a prípravy na Slovensku pre Centrum OVP dlhou cestou. Skrátением tejto cesty môže byť koncentrácia na tie ciele a úlohy centra, ktoré sú zadefinované v časti „Model Centra OVP z pohľadu zamestnávateľov“. Tieto úlohy a ciele sú súčasťou hodnotiacich štandardov centra a sú úzko prepojené na realizáciu systému hodnotenia kvality CAF, ktorý je popísaný v časti „Model Centra OVP ako model výnimočnosti“.

Model a metodika hodnotiacich štandardov Centra OVP ako samostatný materiál popisuje procesy hodnotenia pôsobenia školy ako Centrum OVP a je vhodnou orientáciou pre spracovanie plánu činnosti Centra OVP.

Predstavenie modelu Centra OVP, tak z pohľadu požiadaviek zamestnávateľov ako aj pri akceptovaní princípov modelu výnimočnosti organizácie, má za cieľ vytvoriť pre školy pôsobiace ako Centrum OVP priestor pre tvorivý prístup k hodnoteniu činnosti centra a k plánovaniu činnosti centra z pohľadu systému hodnotenia kvality organizácie.

Pohľad na Centrum OVP cez systém riadenia kvality vytvára základ pre zlepšovanie činnosti centra pomocou systému hodnotenia kvality.

## 9. Použité zdroje

- (1) Vzor Podmienok pre vydávanie súhlasu s pôsobením školy ako centrum odborného vzdelávania a prípravy, Rada vlády pre odborné vzdelávanie, Bratislava, 2013

- (2) ORGANIZOVANIE, ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA, študijný text, Žilinská univerzita, Žilina
- (3) PaedDr. Ján Dravecký, PhD., Školský manažment, Pedagogická fakulta, Katolícka univerzita, Ružomberok, 2011
- (4) Modelu excelencie EFQM, [www.rup.cz](http://www.rup.cz), Metodický portál inspirace a zkušenosti učitelů, ČR, 2013
- (5) CAF Zlepšovanie organizácií verejnej správy prostredníctvom sebahodnotenia, Spoločný systém hodnotenia kvality (CAF), Európsky inštitút pre verejnú správu, Holandsko, 2013