

SPOLOČNÝ RÁMEC HODNOTENIA PRE VZDELÁVACIE ORGANIZÁCIE

EURÓPSKY MODEL
ZLEPŠOVANIA
VZDELÁVACÍCH ORGANIZÁCIÍ
PROSTREDNÍCTVOM
SAMOHODNOTENIA

caf[©]
COMMON ASSESSMENT
FRAMEWORK

2024



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

SPOLOČNÝ RÁMEC HODNOTENIA PRE VZDELÁVACIE ORGANIZÁCIE 2024

EURÓPSKY MODEL
ZLEPŠOVANIA
VZDELÁVACÍCH ORGANIZÁCIÍ
PROSTREDNÍCTVOM
SAMOHODNOTENIA





ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Štefanovičova 3
810 05 Bratislava 15

www.normoff.gov.sk

Obsah

PREDSLOV	7
VŠEOBECNÝ ÚVOD	9
PREDPOKLADY	19
Kritérium 1: Vodcovstvo	20
Kritérium 2: Stratégia a plánovanie	25
Kritérium 3: Zamestnanci	30
Kritérium 4: Partnerstvá a zdroje	34
Kritérium 5: Procesy	41
KRITÉRIÁ VÝSLEDKOV	47
Kritérium 6: Výsledky orientované na žiakov/študentov a ďalšie kľúčov zainteresované strany	48
Kritérium 7: Výsledky vo vzťahu k zamestnancom	51
Kritérium 8: Výsledky vo vzťahu k spoločenskej zodpovednosti	55
Kritérium 9: Kľúčové výsledky výkonnosti	58
Panely CAF bodového hodnotenia	63
Postup zlepšovania organizácií verejnej správy podľa modelu CAF	73
Slovník CAF Vzdelávanie	85
PRÍLOHA I: Štruktúra CAF Vzdelávanie 2013 verus CAF Vzdelávanie 2024	109
Podakovanie	113

PREDSLOV





PREDSLOV

Európska sieť verejnej správy (EUPAN) je neformálna sieť generálnych riaditeľov zodpovedných za verejnú správu v členských štátoch Európskej únie, Európskej komisie a pozorovateľských krajín. Zoskupenie EUPAN spolupracuje za účelom skvalitnenia verejných služieb a verejnej správy v Európe.

Spoločný rámec hodnotenia (Common Assessment Framework – CAF) je najviditeľnejším výsledkom jej práce, ktorý jasne ovplyvňuje spôsob posudzovania a zvyšovania kvality verejnej správy v Európe.

Model CAF bol za posledných 20 rokov revidovaný a doladený tak, aby lepšie reagoval na rozvoj a vývoj vo verejnej správe a spoločnosti. Posledná verzia CAF 2020 je piatou verziou. Aktualizácie tejto verzie CAF 2020 sa zaoberajú najmä digitalizáciou, agilitou, udržateľnosťou a rozmanitosťou.

Model CAF je všeobecný, jednoduchý, dostupný a ľahko použiteľný model pre všetky organizácie verejného sektora, ktorý sa zaoberá všetkými aspektmi organizačnej výnimčnosti a smeruje k trvalému zlepšovaniu. Už v prvom desaťročí jeho používania viaceré krajiny vyvinuli verziu CAF špeciálne pre sektor vzdelávania, na základe čoho bolo rozhodnuté spojiť všetky odborné znalosti do európskej expertnej skupiny “CAF a vzdelávanie” s jasným cieľom: vypracovať celkovú európsku verziu CAF pre sektor vzdelávania a odbornej prípravy určenú

pre všetky inštitúcie vzdelávania a odbornej prípravy v Európe bez ohľadu na ich úroveň – od predškolského až po vysokoškolské vzdelávanie a celoživotné vzdelávanie. V roku 2011 sa tak objavila prvá verzia a neskôr vylepšená verzia CAF Vzdelávanie 2013.

Nová verzia CAF 2020 otvorila potrebu revízie verzie CAF Vzdelávanie, ktorú navrhlo portugalské predsedníctvo EÚ a privítala ju aj pracovná skupina národných korešpondentov model CAF. Výsledkom týchto záverov je predložený manuál s novou verziou CAF Vzdelávanie 2023.

Hlavná pracovná skupina sa podujala na úlohu revízie CAF Vzdelávanie, a to nielen prispôbením sa CAF 2020, ale aj aktualizáciou príkladov a slovníka CAF Vzdelávanie. Využívame túto príležitosť, aby sme poďakovali najmä Belgicku, Grécku, Taliansku, Slovensku, Španielsku a Portugalsku (ktoré koordinovalo skupinu) a poďakovali aj za podporu European CAF Resource Centre CAF pri Európskom inštitúte verejnej správy (EIPA).

Tisíce organizácií už tento model zaviedli a dokázali, že má svoje opodstatnenie; stovky záujemcov o model sa neustále stretávajú na európskych podujatiach. Srdečne preto pozývame všetky organizácie poskytujúce vzdelávanie, aby sa spoločne s touto revidovanou verziou modelu CAF Vzdelávanie 2023 pripojili k tejto aktívnej komunite!

Pracovná skupina revízie modelu CAF

Belgicko, Grécko, Taliansko, Portugalsko, Slovensko a Španielsko.



VŠEOBECNÝ ÚVOD





OBSAH MODELU CAF

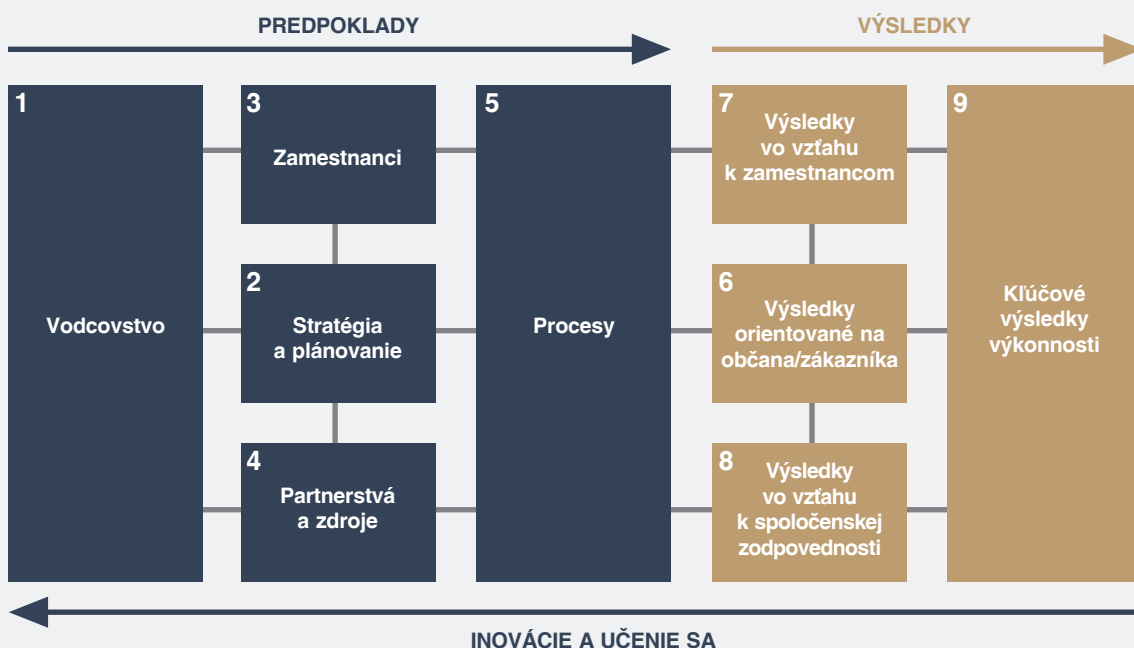
DEFINÍCIA

Spoločný rámec hodnotenia (model CAF) je nástroj komplexného manažérstva kvality vytvorený verejným sektorom pre verejný sektor. Model CAF je bezplatným nástrojom, ktorý je dostupný pre verejnú sféru, aby napomáhal organizáciám verejného sektora zlepšovať ich výkonnosť. Je použiteľný vo všetkých častiach verejnej správy a dá sa aplikovať na národnej, regionálnej a miestnej úrovni. Hoci bol model CAF vyvinutý v európskom kontexte, dá sa použiť v akejkoľvek organizácii verejnej správy na celom svete.

Model CAF patrí do skupiny modelov komplexného manažérstva kvality (TQM – Total Quality Management), ktorý sa pôvodne inšpiroval modelom výnimočnosti Európskej nadácie pre manažérstvo kvality (EFQM®). Je to model riadenia výkonnosti fungujúci ako „kompas“, ktorý pomáha manažérom nájsť cestu k výnimočnosti. Svojimi grafickými znázorneniami vysvetľuje príčinnú súvislosť medzi organizačnými faktormi a výsledkami výkonnosti.

Model CAF je založený na predpoklade, že vynikajúce výsledky výkonnosti organizácie a tiež výsledky voči občanom/zákazníkom, zamestnancom a spoločnosti sa dosahujú pomocou vodcovskej stratégie a plánovania, čo sa premieta pri riadení zamestnancov, partnerstiev, zdrojov a procesov. Model CAF sa pozerá na organizáciu z rôznych uhlov súčasne, preto môžeme hovoriť o holistickom prístupe k analýze výkonnosti organizácie.

ŠTRUKTÚRA MODELU CAF



Štruktúra deviatich oblastí určuje hlavné aspekty, ktoré si vyžadujú pozornosť pri akejkoľvek analýze organizácie. Kritériá 1 - 5, ktoré sa zaoberajú manažérskymi postupmi organizácie, sa nazývajú predpoklady (predpokladové charakteristiky organizácie). Určujú, čo organizácia robí a ako pristupuje k svojim úlohám, aby dosiahla požadované výsledky. V kritériách 6 – 9 sa merajú výsledky dosiahnuté vo vzťahu k občanom/zákazníkom, zamestnancom, spoločenskej zodpovednosti a kľúčové výsledky výkonnosti, a to prostredníctvom merania vnímania a výkonnosti.

Každé kritérium sa delí na subkritériá. 28 subkritérií určuje hlavné oblasti, ktoré je potrebné zvážiť pri samohodnotení organizácie. Tie sú znázornené príkladmi, ktoré podrobnejšie vysvetľujú obsah subkritérií a navrhujú možné oblasti, ktoré je potrebné zohľadniť za účelom zistenia, do akej miery organizácia napĺňa požiadavky vyjadrené v konkrétnom subkritériu.

Tieto príklady predstavujú dobrú prax z celej Európy. Nie všetky uvedené príklady sú relevantné pre každú organizáciu, ale mnohým z nich sa odporúča počas samohodnotenia venovať zvýšenú pozornosť. Uplatnenie záverov z hodnotenia predpokladových a výsledkových kritérií do manažérskych postupov predstavuje nepretržitý inovačný a vzdelávací cyklus, ktorý sprevádza organizácie na ich ceste k výnimočnosti.

Bez toho, aby nastali akékoľvek zmeny štruktúry modelu, boli definované aj ďalšie verzie modelu CAF pre konkrétne sektory verejnej správy. Dôvodom je uľahčenie a zefektívnenie implementácie modelu CAF pre konkrétne organizácie, a to prispôbením príkladov a jazyka pre daný sektor. Tak vznikla napr. európska verzia „Model CAF v oblasti vzdelávania“, ktorá existuje od roku 2011 a na národnej úrovni bolo vyvinutých mnoho ďalších verzií (napr. pre oblasť justície, akademické prostredie či samosprávu).

PRINCÍPY VÝNIMOČNOSTI

Ako nástroj komplexného manažérstva kvality sa model CAF hlási k základným princípom výnimočnosti, ako ich pôvodne definovala Európska nadácia pre manažérstvo kvality (EFQM). Model CAF tieto princípy prenáša do kontextu verejného sektora a na ich základe sa snaží zlepšovať výkonnosť organizácií verejnej správy. Na rozdiel od tradičných byrokratických organizácií verejnej správy sa organizácia implementujúca princípy výnimočnosti zaraď k organizáciám orientovaným na kultúru kvality výkonu.





Model CAF je založený na samohodnotení organizácie, čo sa dá považovať za východisko komplexného procesu zlepšovania. Aby sa mohlo dosiahnuť celkové zlepšenie, model CAF sa primárne sústreďí na hodnotenie výkonnosti a riadenie organizácie, keďže hlavným cieľom je prispievať k správne riadeniu organizácie. Pre správne riadenie organizácie je kľúčové, aby boli zásady/hodnoty vzájomne zdieľané a zároveň zohľadnené počas hodnotenia. Napriek rovnakým a opakujúcim sa témam sa jednotlivé definície pojmov, ako aj terminológia hodnôt, môžu v rôznych typoch organizácií verejnej správy líšiť. Spoločný európsky kontext je dôležitým referenčným bodom pre používateľov modelu CAF, pričom sú zohľadňované spoločné hodnoty a zásady verejného sektora.

Princíp 1: Orientácia na výsledky

Organizácia sa zameriava na dosahovanie výsledkov v súlade so stanovenými cieľmi, čo je priaznivým faktorom pre všetky zainteresované strany organizácie (autority, občanov/zákazníkov, partnerov a zamestnancov organizácie).

Princíp 2: Zameranie na občana/zákazníka

Organizácia sa zameriava na potreby súčasných aj potenciálnych občanov/zákazníkov. Zapája ich do vývoja produktov a služieb a tiež do zlepšovania svojej výkonnosti.

Princíp 3: Vodcovstvo a stálosť cieľov

Tento princíp spája vizionárske a inšpiratívne vodcovstvo so stálosťou cieľov v meniacom sa prostredí. Vodcovia stanovujú jasné poslanie, víziu a hodnoty. Tiež vytvárajú a udržiavajú pracovné prostredie, v ktorom môžu byť zamestnanci plne zapájaní do dosahovania cieľov organizácie.

Princíp 4: Manažérstvo podľa procesov a faktov

Na základe tohto princípu organizácia dosiahne požadovaný výsledok efektívnejšie, keď sú súvisiace zdroje a činnosti riadené ako proces a efektívne rozhodnutia sú založené na analýze dát a informácií.

Princíp 5: Rozvoj zamestnancov a zapojenie

Zamestnanci na všetkých úrovniach sú podstatou organizácie a ich plné zapojenie umožňuje využitie ich schopností v prospech organizácie. Prínos zamestnancov by sa mal maximalizovať prostredníctvom ich rozvíjania a zapájania a vytvárania takeého pracovného prostredia, kde sú hodnoty vzájomne zdieľané, pričom je uplatňovaná kultúra dôvery, otvorenosti, posilnenia a uznania.

Princíp 6: Trvalá inovácia a zlepšovanie

Výnimočnosť je výzvou pre status quo organizácie a zároveň ovplyvňuje zmeny neustálym vzdelávaním s cieľom vytvárania príležitostí na inovovanie a zlepšovanie. Trvalým cieľom organizácie by preto malo byť neustále zlepšovanie sa.

Princíp 7: Rozvoj partnerstiev

Organizácie verejného sektora potrebujú ostatných, aby dosahovali svoje ciele, a preto by mali rozvíjať a udržiavať partnerstvá s pridanou hodnotou. Organizácia a jej dodávatelia sú vzájomne závislí, a preto je dôležité, aby udržiavali vzájomne prospešný vzťah, ktorý zvyšuje schopnosť oboch strán vytvárať hodnoty.

Princíp 8: Spoločenská zodpovednosť

Organizácie verejného sektora si musia osvojiť spoločenskú zodpovednosť, rešpektovať ekologickú udržateľnosť a snažiť sa o splnenie hlavných očakávaní a požiadaviek miestnej a globálnej komunity.

Tieto princípy výnimočnosti sú začlenené do štruktúry modelu CAF a neustálym zlepšovaním deviatich kritérií po čase prinesie organizácii vysokú úroveň zrelosti. Aby organizácia mala predstavu o svojej ceste k výnimočnosti, pre každý princíp boli vypracované štyri úrovne zrelosti.

ÚČEL A VÝHODY MODELU

Cieľom modelu CAF je stať sa katalyzátorom komplexného procesu zlepšovania v rámci organizácie. Účelom je poskytovať lepšie služby občanom, pretože práve implementácia modelu CAF pomáha zvyšovať kvalitu služieb pre zákazníkov, a tým zvyšuje spokojnosť občanov.

Model CAF podporuje orgány verejnej správy, aby:

1. zavádzali kultúru výnimočnosti;
2. progresívnym spôsobom implementovali logiku PDCA cyklu (Plánuj, Realizuj, Kontroluj, Konaj);
3. vykonávali proces samohodnotenia s cieľom získať komplexný pohľad na fungovanie organizácie;
4. prispievali novými zisteniami, ktoré poukážu na silné stránky a oblasti na zlepšovanie, ktoré následne pomôžu definovať opatrenia na ďalšie zlepšovanie.

Okrem vyššie uvedených benefitov používateľa modelu CAF uvádzajú aj jeho ďalšie výhody:

Prispôsobenie sa verejnému sektoru: je to európsky model manažérstva kvality vyvinutý organizáciami verejnej správy pre verejnú správu.

Spoločný jazyk: zamestnancom a manažérom umožňuje konštruktívnym spôsobom diskutovať o organizačných otázkach. Podporuje dialóg a vzájomné porovnávanie sa medzi verejnými správami (podpora benchmarkingu a benchlearningu).

Zapojenie zamestnancov: proces samohodnotenia je základom systematického zapájania zamestnancov do zlepšovania organizácie.

Zlepšovanie na základe dôkazov: stimuluje organizácie verejného sektora, aby zhromažďovali a efektívne využívali informácie a získané údaje.

Žiadne priame náklady: model CAF je k dispozícii bezplatne, pričom je podporovaný Európskym informačným centrom modelu CAF a sieťou národných korešpondentov modelu CAF.

Možnosť vykonania Externej spätnej väzby modelu CAF: skupina expertov modelu CAF v roku 2009 definovala postup/proces, ako získať ďalšie odporúčania od hodnotiteľov Externej spätnej väzby modelu CAF pre ďalší rozvoj organizácie a tiež možnosť získať titul Efektívny používateľ modelu CAF.

Iniciatíva začať s prístupom ku kvalite s využitím modelu CAF sa musí zakladať na jasnom rozhodnutí vedenia, ktoré sa má konzultovať so všetkými zamestnancami v inštitúcii. Vedenie inštitúcie, rovnako ako aj zamestnanci, sa môže spočiatku rozpačito a s rôznymi očakávaniami stavať k tomu, že riadenie a fungovanie ich inštitúcie prechádza analýzou. V konečnom dôsledku sa ale toto počiatočné znepokojujúce riziko zvýšenej informovanosti ukáže ako pozitívum.

Podľa registrácií v databáze EIPA už model CAF implementovalo takmer 2000 verejných organizácií (z toho 114 zo sektora vzdelávania), pričom ale tento počet neodráža úplnú realitu používateľov tohto modelu. Pred dodržiavaním všeobecného nariadenia o ochrane údajov (GDPR) bolo v databáze EIPA zaregistrovaných 4100 používateľov modelu CAF (v roku 2019), pričom sa do toho počtu nepočítali používatelia, ktorí aplikovali model CAF bez toho, aby sa registrovali v európskej databáze používateľov. Používatelia modelu CAF pochádzajú z európskych a mimoeurópskych krajín a z takmer všetkých verejných sektorov.



Registrácia používateľov modelu CAF v databáze EIPA/CAF je pretrvávajúci proces. Je dôležité mať realistický obraz o počte používateľov modelu, pretože to umožní prijímať informované rozhodnutia, realizovať štúdie a udržiavať záujem používateľov prostredníctvom poskytovania informácií o vývoji modelu CAF.

PRISPÔBOBENIE MODELU CAF VZDELÁVACÍM ORGANIZÁCIÁM: PREČO?

Model CAF bol od počiatku koncipovaný na použitie vo všetkých oblastiach verejného sektora v EÚ. Preto sa zdalo logické, že to bude zaujímavý nástroj aj pre sektor vzdelávania a odbornej prípravy vo všeobecnosti.

Na európskej úrovni udelila v roku 2009 IPSG – EUPAN mandát pracovnej skupine, aby na základe skúseností v členských štátoch vypracovala na mieru šitú formu modelu CAF pre sektor vzdelávania. CAF Vzdelávanie je určený pre všetky vzdelávacie a školiace inštitúcie bez ohľadu na ich úroveň. Siahla od predškolskej úrovne až po vysokoškolské vzdelávanie a celoživotné vzdelávanie v Európe.

V roku 2013 pracovná skupina preskúmala verziu CAF Vzdelávanie vo svetle revidovanej všeobecnej verzie CAF 2013. Nová revízia CAF Vzdelávanie 2023 sa realizovala s cieľom začleniť zmeny zavedené najnovšou aktualizáciou všeobecného modelu CAF 2020.

CAF môže byť použitý v širokej škále okolností (na iniciovanie prístupu ku kvalite, na zlepšenie existujúcich procesov atď.). Skutočnosť, že je orientovaný na „občianskeho spotrebiteľa“, zodpovedá želaniam sektora vzdelávania a odbornej prípravy.

Stručne povedané, samohodnotenie podľa modelu CAF poskytuje vzdelávacím organizáciám skvelú príležitosť lepšie sa spoznať z hľadiska budovania manažérstva kvality.

ČO OSTÁVA NEZMENENÉ V POROVNANÍ S PÔVODNÝM MODELOM CAF?

Keďže CAF je všeobecný nástroj, odporúča sa prispôbienie jeho používania, ale rešpektovanie jeho základných prvkov je povinné: 9 kritérií, 28 subkritérií a bodovací systém. Flexibilné sú len príklady a proces samohodnotenia opísané v usmerneniach a odporúča sa zohľadňovať kľúčové prvky usmernení.

Cieľom je zachovať dôležitú úlohu modelu pri podpore spoločnej kultúry medzi verejnými organizáciami v EÚ, pôsobiť ako most medzi rôznymi modelmi a nástrojmi komplexného manažérstva kvality a umožniť benchmarking.

AKÉ SÚ ROZDIELY OD PÔVODNÉHO MODELU CAF A MODELU CAF VZDELÁVANIE?

- Prispôsobenie jazykového štýlu: t. j. namiesto „občan zákazník“ sa používa „žiak/študent“, alebo „žiak/študent a/alebo ich zákonní zástupcovia“ a namiesto organizácií verejnej správy sa používa „vzdelávacie organizácie“. Pod pojmom „vzdelávacie organizácie“ sa majú na mysli organizácie vzdelávania, odbornej prípravy a vysokoškolské vzdelávacie inštitúcie.
- Prispôsobenie príkladov: všetky príklady sú prevzaté z oblasti vzdelávania.
- Prispôsobenie terminológie: slovník obsahuje pojmy dôležité pre úspešný proces samohodnotenia podľa CAF Vzdelávanie.

ČO JE NOVÉ V CAF 2020

Vzhľadom na svoju osvedčenú účinnosť je rámec samohodnotenia aj naďalej založený na ôsmich princípoch výnimočnosti. Model CAF sa tiež stále skladá z 9 kritérií a 28 podkritérií, pričom niektoré z nich boli pre lepšie porozumenie preformulované.

Pre používateľov predchádzajúcich verzií CAF nebude ťažké nájsť si cestu k novej verzii, pretože ide len o miernu aktualizáciu. CAF2020 zdôrazňuje zameranie **sa na digitalizáciu, agilnosť, udržateľnosť a rozmanitosť**, pričom zohľadňuje prepojenie prevádzkovej a strategickej úrovne s cieľom podpory **realizácie reforiem**.

Viditeľné zmeny boli vykonané na úrovni príkladov, ktoré boli všetky preskúmané, pričom sa skrátili ich opisy a znížil sa ich počet. Na základe týchto zmien bol zodpovedajúcim spôsobom upravený aj slovník. Pre porovnanie sa v prílohe modelu CAF 2020 nachádza tabuľka porovnávajúca aktuálny model CAF 2020 s verziou CAF 2013.

Organizácie môžu voľne prispôbiť implementáciu modelu podľa svojich konkrétnych potrieb a kontextu. V každom prípade sa však zachovanie štruktúry modelu s 9 kritériami a 28 podkritériami, ako aj použitie jedného z hodnotiacich panelov dôrazne odporúča, aby sa zabezpečil jednotný postup pri implementácii.

Okrem toho európsky model CAF 2020 zahŕňa tieto získané poznatky a výsledky:

- Toolbox – Kvalita verejnej správy, Európska komisia, 2018
- Prijatie inovácií do globálnych trendov vlád, OECD 2018
- Deklarácia OECD o inováciách verejného sektora, 2019
- Princípy verejnej správy, SIGMA OECD, 2019
- EPSA – Cena európskeho verejného sektora, EIPA
- Observatórium inovácií verejného sektora (OPSI), OECD

REVÍZIA VZDELÁVANIA CAF 2013 V NOVOM POKRÍZOVOM KONTEXTE

Revízia CAF Vzdelávanie 2013 je realizovaná v zlomovom bode histórie vzdelávacieho systému na celom svete. Krajiny potrebujú silné vzdelávacie systémy, ktoré podporujú učenie, životné zručnosti a sociálnu súdržnosť. Čoraz viac môže vzdelávanie pomôcť zmierniť riziká takejto nepriazne osudu a pomôcť mládeži uspieť voči vážnym výzvam prostredníctvom odolnej inštitucionálnej politiky. Informácie o otázkach európskej vzdelávacej politiky sú dostupné v odkaze Politika v otázkach vzdelávania (europa.eu).

Všeobecný model CAF 2020 bol aktualizovaný s cieľom lepšie reagovať na rozvoj a vývoj vo verejnej správe a spoločnosti, ktoré sa zaoberajú pružnosťou, udržateľnosťou, rozmanitosťou, digitalizáciou a odolnosťou, koncepciami vysokej hodnoty pri vývoji vzdelávacieho systému: preto táto nová verzia všeobecného modelu CAF tvorí základ a poskytuje usmernenia pre efektívnu a hodnotnú revíziu CAF Vzdelávanie 2013.

Okrem toho nová revízia CAF Vzdelávanie zahŕňa koncepty a poznatky získané z publikácií vzdelávacieho sektora, ako je napr. Príručka OECD pre inovatívne vzdelávacie prostredia.

ODOLNEJŠIE ORGÁNY VEREJNEJ SPRÁVY PO PANDÉMII COVID-19 – POUČENIA Z MODELU CAF

Pandémia COVID-19¹ poskytla organizáciám verejného sektora príležitosť otestovať sa a zamyslieť sa nad svojou odolnosťou, t. j. schopnosťou absorbovať otrasy, prispôbiť sa im a poučiť sa z nich, aby boli lepšie pripravené na budúce krízy. V období, ktoré sa čoraz viac opisuje ako éra polykríz a rastúcej neistoty, je posilňovanie odolnosti verejného sektora ústrednou prioritou vlád, ktoré sa snažia dosiahnuť trvalý rast a blahobyt občanov. Model CAF môže pomôcť verejným organizáciám posilniť ich odolnosť voči kríze, čo dokazuje množstvo dôležitých ponaučení a politických dôsledkov vyplývajúcich zo štúdie OECD financovanej EÚ s názvom „Posilnenie odolnosti verejnej správy po kríze COVID-19 – ponaučenia z využívania spoločného rámca hodnotenia (CAF) 2020“², ktorej súčasťou je aj prípadová štúdia vzdelávacej organizácie.

¹ Svetová zdravotnícka organizácia (WHO) vyhlásila prepuknutie choroby za stav verejného zdravia medzinárodného významu a označila ju za pandémiu 11. marca 2020 a vyhlásila jej ukončenie 15. mája 2023.

² Príspevok zahŕňal prípadové štúdie z viacerých sektorov, vrátane školstva. Dostupné na odkaze: <https://www.oecd.org/gov/more-resilient-public-administrations-after-covid-19-8d10bb06-en.htm>

Ako implementovať model CAF

POSTUP SAMOHODNOTENIA A ZLEPŠOVANIA

Implementácia modelu CAF sa riadi plánom s tromi fázami.

Fáza 1: Začiatok cesty s modelom CAF

Rozhodnutie o implementácii modelu CAF je východiskovým signálom pre komplexný proces zlepšovania a zmien v organizácii. Toto sa musí brať do úvahy od začiatku, a preto je vyžadované jasné stanovisko a záväzok vedenia organizácie o prijatí modelu CAF, ako aj zapojenie zamestnancov.

Fáza 2: Proces samohodnotenia

V tejto fáze sa uskutočňuje spoločné samohodnotenie organizácie zo strany zamestnancov a vedenia na základe kritérií s cieľom určiť silné stránky a oblasti, ktoré je potrebné zlepšiť. Okrem hodnotenia je hlavným výsledkom tejto fázy súbor nápadov na zlepšenie pre ďalší rozvoj organizácie. Očakávaným výstupom je samohodnotiaca správa.

Fáza 3: Proces zlepšovania

Na základe nápadov na zlepšenie zistených v druhej fáze sa vypracuje CAF akčný plán zlepšovania, ktorý určí spôsob implementácie týchto zistení na zlepšenie do praxe. Jednotlivé opatrenia sa prioritizujú, pričom pri každom z nich je určený termín vykonania a zodpovedná osoba s konkrétnymi zodpovednosťami.

V súčasnosti sa akčný plán zlepšovania zavádza v priebehu dvoch rokov a následne je vhodné vykonať ďalšie samohodnotenie. Tento cyklus zabezpečuje proces neustáleho a trvalého zlepšovania sa v rámci organizácie.

Celý proces je podporený usmerneniami a harmonogramom pokrývajúcim desať krokov implementácie.

POSTUP EXTERNEJ SPÄTNEJ VÄZBY MODELU CAF

Aby sa umožnilo organizáciám verejného sektora implementujúcim model CAF vidieť výsledky svojho úsilia, ponúka model CAF hodnotenie **Externej spätnej väzby**, ktorá poskytuje spätnú väzbu s cieľom podporiť organizácie na ich ceste k výnimčnosti.

Najskôr po 6 a najneskôr do 12 mesiacov od schválenia samohodnotiacej správy má organizácia možnosť požiadať o vykonanie Externej spätnej väzby modelu CAF. V prípade kladného hodnotenia externými odborníkmi modelu CAF môže organizácia získať titul Efektívny používateľ modelu CAF, čím potvrdí efektívnu implementáciu modelu a tiež zavedenie princípov výnimčnosti do kultúry organizácie. Viac informácií nájdete v príručke Externej spätnej väzby modelu CAF.

Udeľovanie titulu **Efektívny používateľ modelu CAF** je zodpovednosťou každého členského štátu, ktorý vykonáva Externú spätnú väzbu modelu CAF. Organizácie, ktoré chcú požiadať o tento titul, by sa mali vo svojej krajine vopred informovať o existujúcich možnostiach. Európske informačné centrum (EIPA CAF Resource Centre) môže takisto zorganizovať proces externej spätnej väzby pre členské štáty, ktoré tento postup nezaviedli.

Ako získať podporu pri používaní modelu CAF 2020

V roku 2001 bola na základe rozhodnutia generálnych riaditeľov zodpovedných za verejnú správu vytvorená skupina národných korešpondentov modelu CAF, ako aj Európske informačné stredisko modelu (CAF Resource Centre). Skupina odborníkov zložená z týchto členov je zodpovedná za vývoj a všetky činnosti modelu CAF na európskej úrovni. Táto skupina sa tiež pravidelne stretáva a diskutuje o nových nástrojoch a stratégiách na podporu implementácie modelu CAF. Každé dva roky organizuje európsku konferenciu pre používateľov modelu CAF, na ktorej národní experti a používatelia modelu diskutujú o osvedčených postupoch a vymieňajú si príklady dobrej praxe.

V členských štátoch národní korešpondenti modelu CAF vyvíjajú snahu na stimuláciu a podporu využívania modelu na národnej úrovni. Ich aktivity sú rôzne a navzájom sa líšia, od vytvárania národných informačných stredísk, cez špecializované webové stránky, až po organizáciu odborných konferencií o kvalite. Bežná je tiež realizácia spoločných projektov modelu CAF dvoch alebo viacerých európskych krajín (najmä v prípade twinningových a TAIEX aktivít), pričom sú využívané finančné prostriedky Európskej únie.

Európske informačné stredisko modelu CAF (CAF Resource Centre) sídli v Európskom inštitúte pre verejnú správu (EIPA) v Maastrichte v Holandsku a zodpovedá za podporu implementácie modelu CAF v Európe. K jeho hlavným úlohám patrí vytváranie odborného obsahu, koordinácia stretnutí skupiny odborníkov modelu CAF, poskytovanie školení, realizácia prieskumov o implementácii modelu CAF, a tiež zodpovednosť za aktualizáciu obsahu webovej stránky modelu CAF www.eipa.eu/caf. Na stránke sú uverejnené všetky relevantné informácie o používateľoch modelu CAF a tiež národných korešpondentoch modelu CAF, čoho súčasťou sú aj všetky relevantné publikácie týkajúce sa modelu (správy z prieskumov a informačných bulletinov).

Na žiadosť členských štátov stredisko tiež podporuje organizovanie stretnutí (konferencií) odborníkov a záujemcov o model CAF, tzv. „CAF Eventy“, ktoré sa konajú každé dva roky na európskej úrovni. Poskytuje tiež spoločný program odbornej prípravy pre hodnotiteľov Externej spätnej väzby modelu CAF.

V nasledujúcich kapitolách nájdete informácie týkajúce sa

- hodnotiaceho rámca modelu CAF Vzdelávanie 2023 (kapitola II),
- systému bodového hodnotenia (kapitola III),
- procesu samohodnotenia (kapitola IV),
- Externej spätnej väzby modelu CAF (kapitola V),
- slovníka modelu CAF

Viac informácií nájdete na webovej stránke modelu CAF:
www.eipa.eu/CAF

PREDPOKLADY





Kritériá 1 – 5 sa zaoberajú manažérskymi postupmi vzdelávacej organizácie, takzvanými „Predpokladmi“. Určujú, čo organizácia robí a ako pristupuje k vlastným úlohám, aby dosahovala požadované výsledky. Hodnotenie opatrení týkajúcich sa predpokladov by sa malo zakladať na paneli hodnotenia predpokladov (pozri Bodové hodnotenie a hodnotiace panely CAF).





Kritérium 1: Vodcovstvo

V rôznych oblastiach politik v typickom demokratickom systéme robia volení politici strategické rozhodnutia a definujú ciele, ktoré chcú dosiahnuť. Vodcovia vzdelávacích organizácií alebo organizácie, ktoré ich zastupujú, pomáhajú politickým predstaviteľom pri formulovaní verejných politik tým, že im poskytujú poradenstvo založené na vlastných odborných znalostiach v danej oblasti. Zároveň sú zodpovední za implementáciu a realizáciu verejných politik v oblasti vzdelávania. CAF jasne rozlišuje medzi úlohou politického vodcovstva a úlohou vodcov/manažérov vzdelávacích organizácií, pričom zdôrazňuje význam dobrej spolupráce medzi oboma stranami s cieľom dosiahnuť očakávané výsledky.

Kritérium 1 sa zameriava na správanie ľudí zodpovedných za inštitúciu, teda na vodcovstvo. Práca vodcov je zložitá. Ako dobrí vodcovia by mali vytvárať jasný a jednotný účel (poslanie) organizácie. Ako manažéri vytvárajú prostredie, v ktorom inštitúcia a jej zamestnanci môžu vyniknúť, a zabezpečujú fungovanie vhodných riadiacich mechanizmov. Ako sprostredkovatelia podporujú zamestnancov vo svojej inštitúcii a zabezpečujú efektívne vzťahy so všetkými zainteresovanými stranami, najmä s politickou hierarchiou.

V súčasnosti sa pozícia vodcu školy dramaticky mení, nakoľko sa vzdelávacie organizácie rozvíjajú tak, aby spĺňali potreby dnešných žiakov/študentov a aby riešili nové očakávania týkajúce sa pripravenosti na vysokú školu a na zamestnanie. Okrem toho je dnes stále viac zrejmé, že osobné kompetentnosti a postoje vodcov sú významným faktorom úspechu implementácie nových vzdelávacích modelov a sú tiež významným faktorom zapájania komunity do tejto spoločnej vízie.

Subkritérium 1.1

Poskytli organizácii smerovanie rozvíjaním jej poslania, vízie a hodnôt

Subkritérium 1.2

Riadili vzdelávaciu organizáciu, jej výkonnosť a trvalé zlepšovanie

Subkritérium 1.3

Inšpirovali, motivovali a podporovali zamestnancov v organizácii a pôsobili ako vzor správania sa

Subkritérium 1.4

Riadili efektívne vzťahy s politickými autoritami a inými zainteresovanými stranami

Hodnotenie

Posúďte, čo vodcovia organizácie robia, aby:

Subkritérium 1.1: Poskytli organizácii smerovanie rozvíjaním jej poslania, vízie a hodnôt

Vodcovstvo zabezpečuje, že inštitúcia je riadená jasným poslaním, víziou a jasnými hodnotami. To znamená, že rozvíjajú poslanie (prečo existujeme/aký je náš mandát?), víziu (k čomu chceme dospieť/aké sú naše ambície?) a hodnoty (čím sa riadi naše správanie?), ktoré sa požadujú pre dlhodobý úspech inštitúcie. Komunikujú ich a zabezpečujú ich realizáciu.

Každá inštitúcia potrebuje hodnoty, ktoré vytvárajú rámec pre všetky jej činnosti a hodnoty, ktoré sú v súlade s jej poslaním a víziou. Okrem toho je potrebné venovať osobitnú pozornosť hodnotám dôležitým aj pre sektor vzdelávania, v ktorom sa zavádza čoraz viac trhových zákonov a ktoré ovplyvňujú systém manažérstva inštitúcie.

Vodcovstvo by malo poskytovať vedomosti, zručnosti, hodnoty a postoje potrebné na to, aby študentov viedli k produktívnemu životu, prijímaniu informovaných rozhodnutí a k preberaniu aktívnej úlohy na miestnej a globálnej úrovni pri prijímaní a riešení globálnych výziev.

Inštitúcie musia presadzovať hodnoty ako demokracia, právny štát, zameranie na občanov, rozmanitosť a rodová rovnosť, spravodlivé pracovné prostredie, prevencia voči zakorenenej korupcii, spoločenská zodpovednosť a antidiskriminácia - hodnoty, ktoré sú zároveň vzorom pre celú spoločnosť. Vodcovia majú vytvárať podmienky na stelesnenie a zaručenie týchto hodnôt.

Príklady

- Formulovanie a rozvíjanie poslania inštitúcie (čím chceme prispieť spoločnosti?) spolu so zainteresovanými stranami.
- Presadzovanie vízie organizácie (kto sú študenti, ktorých chceme vzdelávať a školiť?) so zapojením zainteresovaných strán a zamestnancov, ktorých sa to týka.
- Vytvorenie hodnotového rámca v súlade s poslaním a víziou inštitúcie, ktorý zahŕňa transparentnosť, etiku a zmysel pre službu spoločnosti a premietnutie tohto hodnotového rámca do kódexu správania.
- Zabezpečenie, aby poslanie, vízia a hodnoty boli v súlade s miestnymi, národnými, medzinárodnými a nadnárodnými stratégiami s prihliadnutím na prístup k Celkovému rozvoju dieťaťa (WCD), digitalizáciu, na reformy v sektore vzdelávania a na spoločné európske programy.
- Pravidelné preskúmavanie poslania, vízie, hodnôt a stratégií, aby odrážali zmeny vo vonkajšom prostredí (napr. digitalizácia, zmena klímy, reformy verejného sektora, demografický vývoj, vplyv inteligentných technológií a sociálnych médií, ochrana údajov, politické a hospodárske zmeny, sociálne rozdiely, a tiež diferencované potreby a názory zákazníkov).
- Zabezpečenie dobrej internej a externej komunikácie o poslaní, vízii a o hodnotách v celej organizácii a využívanie nových komunikačných prostriedkov vrátane sociálnych médií.

Subkritérium 1.2: Riadili vzdelávaciu organizáciu, jej výkonnosť a trvalé zlepšovanie.

Vodcovia vytvárajú, implementujú a monitorujú systém manažérstva inštitúcie založený na definovaných merateľných cieľoch. Vhodná organizačná štruktúra s jasnými zodpovednosťami zamestnancov na všetkých úrovniach, rovnako ako definované manažérske, podporné a kľúčové procesy má zaručiť efektívnu realizáciu stratégie inštitúcie s ohľadom na výstupy a výsledky. Systém manažérstva zahŕňa pravidelné preskúmavanie výkonnosti a výsledkov.

Vodcovia sú zodpovední za zlepšovanie a zvyšovanie výkonnosti. Venujú veľa pozornosti uznaniu celej škály spôsobilostí, ktoré môžu byť podporované vzdelávaním (absorpčným, adaptívnym a transformačným), a venujú pozornosť aj viacerým úrovniam vzdelávacieho systému, na ktorých môže fungovať posilňovanie pružnosti (študenti, školy, komunity a inštitúcie), obzvlášť konkrétnejšiemu usmerneniu o tom, ako môže úsilie o posilnenie systémov a podpora miestnych inštitúcií vzájomne podporiť pružnosť žiakov/študentov a škôl. Iniciovanie procesu trvalého zlepšovania je hlavným cieľom manažérstva kvality. Vodcovia vytvárajú základy neustáleho zlepšovania zabezpečením otvorenej kultúry pre inováciu a učenie sa.

V tomto náročnom kontexte je cieľom nadobudnutie spôsobilostí vodcov organizácií na riadenie zmien a na určenie nových priorít programu organizačnej transformácie inštitucionálneho systému vzdelávania, odbornej prípravy a vysokoškolského vzdelávania.

Príklady

- Definovanie vhodných manažérskych štruktúr, procesov, funkcií, zodpovedností a právomoci na zabezpečenie takej agility organizácie, ktorá je prispôbená stratégii a plánovaniu inštitúcie, ako aj potrebám a očakávaniam zainteresovaných strán, poskytujúc manažmentu pravidelné a presné informácie prostredníctvom efektívneho manažérského informačného systému.
- Vypracovanie stratégie definovaním dlhodobých a krátkodobých priorít a cieľov v súlade s víziou a s národnými vzdelávacími politikami a európskymi/medzinárodnými odporúčaniami.
- Určenie merateľných výstupov (napr. počet žiakov/študentov, ktorí dosiahnu kvalifikáciu alebo ukončia štúdium) a ciele výsledkov (napr. ich spoločensko-profesijná integrácia) pre všetky úrovne a oblasti inštitúcie, pričom sa vyvážia potreby a očakávania rôznych zainteresovaných strán v súlade s diferencovanými potrebami vzdelávajúcich sa osôb (napr. uplatňovanie hľadiska rodovej rovnosti, rozmanitosti).
- Definovanie stratégie digitálnej verejnej správy.
- Prijatie štandardu komplexného manažérstva kvality, ako je napríklad model CAF, EFQM, SeQuALs, Equis, Európske štandardy a usmernenia ESG, EQAVET alebo iné certifikačné značky alebo rámce prijaté národnou inšpekciou vzdelávania alebo akreditačnou agentúrou.
- Podporovanie vodcovstva založeného na učení sa, ktoré sa udržiava prostredníctvom spolupráce medzi stredným manažmentom, učiteľmi a príslušnými zainteresovanými stranami. Tento druh sieťi vnútri inštitúcie spája víziu, kolaboratívne učenie a spoločné vodcovstvo.

Subkritérium 1.3: Inšpirovali, motivovali a podporovali zamestnancov v organizácii a pôsobili ako vzor správania sa

Svojím osobným správaním a manažérstvom ľudských zdrojov vodcovia inšpirujú, motivujú a podporujú svojich zamestnancov. Vodcovia, ktorí pôsobia ako vzory, odzrkadľujú stanovené ciele a hodnoty, inšpirujú a povzbudzujú zamestnancov, aby konali rovnakým spôsobom. Vodcovia podporujú svojich zamestnancov v tom, aby dosahovali svoje ciele plnením svojich povinností. Transparentný štýl vodcovstva založený na vzájomnej spätnej väzbe, dôvere a otvorenej komunikácii motivuje ľudí, aby prispievali k úspechu inštitúcie. Okrem týchto prvkov osobného správania možno vo vodcovstve a v systéme manažérstva inštitúcie nájsť aj iné významné faktory motivácie a podpory zamestnancov. Delegovanie právomocí a zodpovedností vrátane zodpovedania sa je hlavným manažérskym základom pre motiváciu zamestnancov. Motivujúcimi faktormi sú aj rovnaké príležitosti pre osobný rozvoj a vzdelávanie, ako aj systémy uznávania a odmeňovania.

Príklady

- Vedenie príkladom, a teda osobné pôsobenie v súlade so stanovenými cieľmi a hodnotami (napr. integrita, zmysluplnosť konania, rešpektovanie, participácia, inovácia, posilňovanie postavenia, presnosť, zodpovednosť, agilnosť).
- Podporovanie kultúry vzájomnej dôvery medzi vodcami a zamestnancami proaktívnymi opatreniami na boj proti akejkoľvek diskriminácii, podporovaním rovnakých príležitostí a prihliadaním na individuálne potreby a osobné okolnosti zamestnancov.
- Posilňovanie, delegovanie právomoci a podporovanie zamestnancov poskytovaním včasnej spätnej väzby s cieľom zlepšovať ich výkonnosť.
- Podporovanie kultúry učenia sa, stimulovanie zamestnancov k rozvíjaniu svojich kompetencií a prispôbovaniu sa novým požiadavkám (prípravou na neočakávané udalosti a osvojenie si spôsobu rýchleho učenia).
- Inšpirovanie prostredníctvom kultúry vodcovstva uplatňujúcom inovácie a prostredníctvom kultúry založenej na vzájomnej dôvere a otvorenosti.

Subkritérium 1.4: Riadili efektívne vzťahy s politickými autoritami a inými zainteresovanými stranami

Vodcovia zodpovedajú za manažérstvo vzťahov so všetkými relevantnými zainteresovanými stranami, ktoré majú záujem o inštitúciu alebo o jej činnosti. Preto vodcovia vedú cielený dialóg s politickými orgánmi/zainteresovanými stranami. V sektore vzdelávania je vodcovstvo rozhraním medzi organizáciou a politickými autoritami/zainteresovanými stranami.

Toto subkritérium obsahuje jeden z hlavných rozdielov medzi verejným sektorom a inštitúciami vzdelávacieho sektora. Inštitúcie v sektore vzdelávania sa musia zameriavať na vzťahy s politickými orgánmi/zainteresovanými stranami z rôznych perspektív. Na jednej strane môžu mať jednotliví politici vodcovskú funkciu, keď – spolu s vodcami vzdelávacích organizácií alebo ich zastupiteľskými organizáciami – formulujú ciele. Na druhej strane politické authority môžu existovať ako špecifická skupina zainteresovaných strán, s ktorou sa treba zaoberať.

Príklady

- Analyzovanie a monitorovanie potrieb a očakávaní zainteresovaných strán vrátane príslušných politických autorít.
- Budovanie a zlepšovanie svojej reputácie, pozitívny imidž a verejné uznanie a povedomie o inštitúcii a službách, ktoré poskytuje.
- Posilňovanie väzieb medzi školami/inštitúciami vysokoškolského vzdelávania a inými kritickými verejnými službami (zdravie, ochrana detí, sociálna ochrana, podpora rodičovského trhu práce, bývanie, štipendiá, partnerské organizácie pre stáže, výskumné centrá, miestna samospráva atď.).
- Udržiavanie proaktívnych vzťahov s politickými autoritami z príslušných výkonných a legislatívnych oblastí a zapájanie sa organizácie do činnosti profesijných združení, zastupiteľských organizácií a záujmových skupín.
- Rozvíjanie a udržiavanie partnerstiev a vytváranie sietí s rodinami, študentmi, komunitami a inými inštitúciami a zainteresovanými stranami „prvej línie“.



Kritérium 2: Stratégia a plánovanie

Subkritérium 2.1

Identifikovanie potrieb a očakávaní zainteresovaných strán, vonkajšieho prostredia a relevantných manažérskych informácií

Subkritérium 2.2

Vytvorenie stratégie a plánov berúc do úvahy všetky zhromaždené informácie.

Subkritérium 2.3

Komunikovanie, implementovanie a revidovanie stratégie a plánov

Subkritérium 2.4

Riadenie zmien a inovácií s cieľom zabezpečiť agilnosť a odolnosť vzdelávacej organizácie

Definovanie takej politiky, ktorá je dobre odôvodnená a ponúka logické a uskutočniteľné riešenie problému politiky, do značnej miery určí, či ju možno vykonávať a ako (napríklad, ak nové učebné osnovy vyžadujú používanie špičkového technologického vybavenia, ktoré si školy nemôžu dovoliť, implementovanie takej politiky sa nemusí podariť, pokiaľ nie je na národnej alebo miestnej úrovni k dispozícii zodpovedajúci rozpočet.)

Implementácia poslania a vízie inštitúcie vzdelávania a odbornej prípravy si vyžaduje jasnú stratégiu. Stanovenie strategických cieľov zahŕňa identifikovanie potrieb a očakávaní zainteresovaných strán, prijímanie rozhodnutí, stanovenie priorít na základe verejných politík, cieľov a potrieb ostatných zainteresovaných strán, to všetko so zohľadňovaním dostupných zdrojov.

Stratégia definuje výstupy (produkty a služby) a výsledky (dôsledky), ktoré chce dosiahnuť, a spôsob, akým chce merať napredovanie, pričom sa zohľadňujú relevantné kritické faktory úspechu.

Aby sa stratégia mohla úspešne realizovať, musí sa premietnuť do plánov, programov, prevádzkových cieľov a merateľných cieľov. Monitorovanie a riadenie by sa malo stať súčasťou plánovania, a rovnako by sa mala pozornosť venovať potrebe modernizácie a inováciám. Kritické monitorovanie napĺňania stratégie a plánovania by malo viesť k ich aktualizácii a prispôbeniu vždy, keď je to potrebné.

Je dôležité vyvinúť odolné systémy monitorovania a hodnotenia s cieľom lepšie merať dôsledky vzdelávacích programov a činností prostredníctvom odolného prístupu, ktorý zahŕňa viacero časových horizontov.

Hodnotenie

Posúďte, čo organizácia vykonáva, aby:

Subkritérium 2.1: Identifikovala potreby a očakávania zainteresovaných strán, vonkajšie prostredie a relevantné manažérske informácie

Cyklus PDCA (Plánuj, Realizuj, Kontroluj, Konaj) zohráva dôležitú úlohu pri tvorbe a implementácii stratégie a plánovania v inštitúciách vzdelávania a odbornej prípravy. Určenie stratégie sa začína zhromažďovaním spoľahlivých informácií o súčasných a budúcich potrebách všetkých relevantných zainteresovaných strán a informácií o internej výkonnosti a o schopnostiach inštitúcie reagovať na zmeny vo vonkajšom prostredí vrátane národných vzdelávacích reforiem a medzinárodných odporúčaní.

Stanovenie cieľov a určenie podmienok, ktoré musia byť splnené na dosiahnutie týchto strategických cieľov - na základe dôkladnej analýzy a riadení rizík - zohráva kľúčovú úlohu pri zabezpečovaní účinnej implementácie a následných opatrení. Tieto informácie sú nevyhnutné na podporu procesu strategického a operatívneho plánovania. Tvoria tiež základ nasmerovania plánovaného zlepšovania inštitucionálnej výkonnosti.

Podľa prístupu PDCA by sa pravidelné preskúmania mali vykonávať spoločne so zainteresovanými stranami, aby sa zároveň monitorovali ich meniace sa potreby a ich spokojnosť. Kvalita týchto informácií a systematická analýza spätnej väzby od zainteresovaných strán sú nevyhnutným predpokladom kvality plánovaných výsledkov.

Príklady

- Identifikovanie všetkých relevantných zainteresovaných strán a analyzovanie informácií o ich súčasných a budúcich potrebách, očakávaniach a o spokojnosti.
- Pravidelné monitorovanie a analyzovanie vonkajšieho prostredia vrátane kultúrnej rozmanitosti a sociálno-ekonomického prostredia, legislatívnych, politických, demografických zmien a digitalizácie, globálnych faktorov, ako je zmena klímy, a informácií týkajúcich sa trhu práce (požadované zručnosti a pracovné príležitosti pre absolventov týkajúce sa typu vzdelávania) ako vstupov pre stratégie a plány.
- Analyzovanie národných reforiem vzdelávania a európskych (napr. z Európskej rady) a medzinárodných odporúčaní (napr. z prieskumov OBSE) s cieľom vytvoriť a preskúmavať efektívne stratégie.
- Analyzovanie výkonnosti a schopnosti inštitúcie vzdelávacej a odbornej prípravy so zameraním na interné silné a slabé stránky (napr. miera predčasného ukončenia školskej dochádzky, percento študentov spĺňajúcich stanovené podmienky, získané kompetentnosti, pomer študentov a učiteľov), na príležitosti a ohrozenia/riziká (digitálne zdroje, dostupnosť vhodných oblastí a laboratórií, rozdiel medzi potrebami trhu práce a kvalifikáciou pracovnej sily, učitelia/výskumníci a ďalší zamestnanci, podpora rodín, vzťahy medzi školou a prostredím).
- Predchádzanie nedostatočnej kapacity škôl, a to v prípade zdrojov aj zamestnancov pripravených zvládnuť prácu s ohrozenými študentmi, so študentmi s jazykovými bariérami a s psychosociálnymi problémami.

Subkritérium 2.2: Vytvorila stratégiu a plány založené na zhromaždených informáciách

Vytvorenie stratégie znamená definovanie strategických cieľov pre inštitúciu vzdelávania a odbornej prípravy v súlade s vnútroštátnymi politikami vzdelávania a európskymi/medzinárodnými odporúčaniami, s potrebami študentov a ostatných zainteresovaných strán a s víziou manažérskeho tímu, so zahrnutím dostupných manažérskych informácií, ako aj informácií o vývoji vonkajšieho prostredia.

Strategické priority a rozhodnutia manažérskeho tímu majú zabezpečiť jasné ciele týkajúce sa výstupov a výsledkov a prostriedkov na ich dosiahnutie. V stratégii sa má odrážať aj prístup k spoločenskej zodpovednosti verejných organizácií vzdelávania, odbornej prípravy a organizácií vysokoškolského vzdelávania.

Plánovanie zahŕňa vedomý a metodický prístup, ktorý inštitúciu na všetkých úrovniach vedie k dosiahnutiu strategických cieľov. Ukazovatele a systémy monitorovania výsledkov, ktoré sa používajú v jednotlivých fázach vzdelávania, by sa mali definovať už počas plánovania.

Práve práca na stratégiách a akčných plánoch vytvára rámec na meranie výsledkov, ktoré sa majú hodnotiť v kritériách pre žiakov/študentov a pre ďalšie kľúčové zainteresované strany (kritérium 6), zamestnancov (kritérium 7), spoločenskú zodpovednosť (kritérium 8) a kľúčovú výkonnosť (kritérium 9).

Príklady

- Zapojenie zainteresovaných strán do vytvárania stratégie a plánovania v súlade so strategickou víziou, vyvažovanie a prioritizovanie ich očakávaní a ich rozdielnych názorov a potrieb.
- Vypracovanie plánov definovaním priorít, cieľov, ukazovateľov, výstupov (poskytovaných služieb) a výsledkov v súlade s poslaním a s politikami a odporúčaniami v oblasti vzdelávania (medzinárodnými, európskymi a vnútroštátnymi).
- Zabezpečenie dostupnosti zdrojov na efektívnu realizáciu plánu.
- Integrovanie aspektov udržateľnosti, spoločenskej zodpovednosti, inklúzie, rozmanitosti a uplatňovania rodového hľadiska do stratégií a plánov inštitúcie.
- Definovanie politiky so zreteľom na vzťah medzi vzdelávaním a zamestnávaním, so zameraním na vplyv tohto vzťahu na spoločnosť.

Subkritérium 2.3: Komunikovala, implementovala a revidovala stratégiu a plány

Schopnosť inštitúcie vzdelávania a odbornej prípravy rozvinúť svoju stratégiu závisí od kvality plánov a programov detailne rozpracovaných do cieľov a výsledkov očakávaných od každej inštitucionálnej úrovne, ako aj od zamestnancov. Relevantné zainteresované strany a zamestnanci inštitúcie by preto mali byť dobre informovaní o zámeroch a cieľoch, ktoré sa ich týkajú, aby sa zaručila efektívna a jednotná implementácia stratégie.

Inštitúcia má mať stratégiu rozpracovanú na každú riadiacu úroveň a manažment má zabezpečiť, aby sa na zabezpečenie jej efektívneho a načasovaného vykonávania zaviedli správne procesy, správne manažérstvo projektov a programov, ako aj správne organizačné štruktúry.

Vzdelávacie inštitúcie majú dôsledne a kriticky monitorovať implementáciu svojej stratégie a plánovania, v prípade potreby upravovať postupy a procesy alebo, ak je to nutné, aktualizovať a prispôbovať ich. O stratégii a plánovaní sa má komunikovať so všetkými relevantnými zainteresovanými stranami.

Príklady

- Prenesenie stratégie inštitúcie do relevantných akčných plánov, úloh a cieľov pre inštitúciu a jej jednotlivcov.
- Posudzovanie potrieb a výsledkov, aby sa preskúmavali a zlepšovali stratégie a plány.
- Vypracovanie plánov a programov so stanovením očakávaných cieľov, výsledkov a merateľných ukazovateľov pre každý organizačný útvar.
- Komunikovanie o stratégiách, plánoch výkonnosti (vzdelávacie, pedagogické, sociálne a kultúrne plány atď.) a komunikovanie plánovaných/dosiahnutých výsledkov inštitúcie interne a so všetkými príslušnými zainteresovanými stranami.
- Pravidelné monitorovanie a hodnotenie výkonnosti inštitúcie na všetkých úrovniach (oddelenia, funkcie, organizačná schéma) s cieľom kontrolovania efektívnosti, účinnosti a úrovne implementácie stratégií.

Subkritérium 2.4: Riadila zmeny a inovácie s cieľom zabezpečiť agilnosť a odolnosť vzdelávacej organizácie

Efektívna vzdelávacia organizácia potrebuje zabezpečiť svoju pružnosť a odolnosť, aby bola schopná inovovať a meniť postupy za účelom vysporiadania sa s novými očakávaniami žiakov/študentov a iných zainteresovaných strán a aby zvyšovala kvalitu služieb a znižovala náklady.

K inováciám možno dôjsť niekoľkými spôsobmi:

- zavedením inovatívnych metód a procesov pri poskytovaní základných akademických zručností študentom spolu s kompetentnosťami 21. storočia;
- novými metódami riadenia pracovných programov zamestnancov škôl;
- zavedením inovatívnych služieb, ktoré majú vyššiu pridanú hodnotu pre občanov a kľúčové zainteresované strany.

Fáza navrhovania je rozhodujúca: pre neskoršie rozhodnutia, pre operatívne „dodávanie“ služieb a pre hodnotenie samotných inovácií. Hlavnou zodpovednosťou vodcov je preto vytvárať a komunikovať otvorený, podporný postoj k návrhom na zlepšovanie bez ohľadu na to, odkiaľ sú tieto návrhy predkladané.

Príklady

- a) Určenie významných vnútorných a vonkajších potrieb a hnacích síl zmien a inovácií vzhľadom na príležitosti a tlak digitálnej transformácie.
- b) Definovanie stratégie na realizáciu inovácií (napr. založenú na zásadách inovačných vzdelávacích prostredí) a komunikovanie stratégie a výsledkov všetkým relevantným zainteresovaným stranám.
- c) Budovanie kultúry založenej na inováciách a zvyšovanie odolnosti podporou generovania a výmeny nápadov, podporou „horizontálnej prepojenosti“ naprieč oblasťami znalostí, podporou aktívnych vzťahov s inštitúciami (siete škôl, univerzít, výskumných ústavov) a s inými zainteresovanými stranami.
- d) Efektívne manažovanie zmien implementáciou cyklu PDCA a informovanie a zapájanie zamestnancov a zainteresované strany už v počiatočnom štádiu.
- e) Zavedenie systému na vytváranie a zber tvorivých nápadov, ako aj na podporu inovatívnych návrhov od učiteľov a zainteresovaných strán, podporou skúmania a testovania (spoločná práca, výskumné skupiny, diskusie so študentmi, s rodičmi, s vedeckou komunitou atď.).
- f) Aktualizovanie učebných osnov vzdelávania a odbornej prípravy (metódy a procesy) tak, aby držali krok s odbornými, spoločenskými, vedeckými, akademickými a inými inováciami.



Subkritérium 3.1

Manažérstvo a zlepšovanie ľudských zdrojov na podporu stratégie vzdelávacej organizácie

Subkritérium 3.2

Rozvíjanie a manažérstvo kompetentností zamestnancov

Subkritérium 3.3

Komunikovanie, implementovanie a revidovanie stratégie a plánov

Subkritérium 2.4

Zapájanie a splnomocňovanie zamestnancov a podporovanie ich osobného záujmu a prospechu

Kritérium 3: Zamestnanci

Zamestnanci sú najdôležitejším aktívom inštitúcie vzdelávania a odbornej prípravy.

Efektívne manažérstvo ľudských zdrojov a vedenie zamestnancov umožňuje vzdelávacej organizácii plniť svoje strategické ciele a využívať pri tom silné stránky a schopnosti svojich zamestnancov. Úspešné manažérstvo ľudských zdrojov podporuje angažovanosť, motiváciu, rozvoj a udržanie si zamestnancov, podporuje čo najlepšie využívanie kompetentností a potenciálu svojich zamestnancov na jednotlivých úrovniach a zabezpečuje agilnosť organizácie.

Keďže zamestnanci predstavujú najväčšiu investíciu vzdelávacej organizácie, pre organizáciu je rozhodujúce zlepšovanie rozvoja vodcovstva, manažérstvo talentov a strategické plánovanie pracovnej sily. Základom budovania záväzku a účasti zamestnancov na ceste organizácie k výnimčnosti sú rešpekt a spravodlivosť, otvorený dialóg, splnomocňovanie, politická neutralita, odmeňovanie, uznanie a starostlivosť o poskytovanie bezpečného a zdravého pracovného prostredia zamestnancom.

Je dôležité si uvedomiť, že len spokojní zamestnanci môžu priviesť vzdelávacie organizácie k spokojným žiakom/študentom a ďalším zainteresovaným stranám.

Hodnotenie

Posúďte, čo organizácia vykonáva, aby:

Subkritérium 3.1: Riadila a zlepšovala ľudské zdroje za účelom podpory stratégie vzdelávacej organizácie

Strategický a komplexný prístup k manažovaniu zamestnancov a kultúra pracovného prostredia je kľúčovou súčasťou strategického plánovania v inštitúcii vzdelávania a odbornej prípravy. Efektívne manažérstvo ľudských zdrojov umožňuje zamestnancom efektívne a produktívne naplňovať celkové poslanie, víziu vzdelávacej organizácie a prispievať k dosahovaniu cieľov vzdelávacej organizácie.

V tomto subkritériu sa posudzuje, či vzdelávacie organizácie zosúladujú svoje strategické ciele s plánovaním a manažovaním ľudských zdrojov tak, aby boli transparentne identifikované, rozvíjané, rozmiestňované a zlepšované, ako aj zohľadňované pri dosahovaní vynikajúcich výsledkov.

Zároveň si kladie otázku, ako sa inštitúcii vzdelávania a odbornej prípravy darí prilákať a udržať si zamestnancov schopných poskytovať služby, ktoré odrážajú potreby a očakávania žiakov/študentov a ďalších zainteresovaných strán. Zahŕňa pravidelné analýzy súčasných a budúcich potrieb ľudských zdrojov a rozvoj a implementáciu politiky manažérstva ľudských zdrojov s objektívnymi kritériami týkajúcimi sa náboru (ak je to vhodné), kariérneho rozvoja, podporovania, odmeňovania, oceňovania a pridelovania manažérskych funkcií.

Príklady

- Analyzovanie súčasných a budúcich potrieb ľudských zdrojov v súlade so stratégiou inštitúcie.
- Vypracovanie a implementovanie transparentnej politiky manažérstva ľudských zdrojov založenej na stratégii a plánovaní inštitúcie, berúc do úvahy:
 - národné vzdelávacie právne predpisy a smernice;
 - objektívne kritériá týkajúce sa náboru, podporovania, odmeňovania, oceňovania a kritérií pridelovania riadiacich funkcií, berúc do úvahy jasné očakávania zamestnancov;
 - definíciu systému výkonnosti zdieľaného so zamestnancami a prepojeného so stratégiou;
 - schopnosti ľudských zdrojov (nábor, pridelovanie, rozvoj – v rámci platných právnych rámcov) na splnenie poslania, ako aj vyvažovanie úloh a zodpovedností;
 - sociálne hľadiská (napr. pružný pracovný čas, otcovská a materská dovolenka, sabatikal, rovnaké príležitosti, rodová a kultúrna rozmanitosť, zamestnávanie osôb so zdravotným postihnutím).
- Podporovanie kultúry výkonnosti definovaním výkonnostných cieľov zdieľaných so zamestnancami, systematickým monitorovaním výkonnosti a uskutočňovaním dialógu o výkonnosti so zamestnancami.
- Uplatňovanie zásad spravodlivosti, politickej neutrality, rešpektovanie zásluh, rovnakých príležitostí, rozmanitosti, spoločenskej zodpovednosti a rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom v politike ľudských zdrojov a preskúmavanie potreby podporovania kariéry žien s následným pretavením týchto zásad do vypracovania plánov.
- Zabezpečenie potrebných kompetentností a spôsobilostí na dosiahnutie poslania, vízie a hodnôt vzdelávacej organizácie, najmä so zameraním na sociálne zručnosti, agilné myslenie, disciplinárne a prierezové zručnosti a digitálne a inovačné zručnosti.
- Podporovanie horizontálnych prepojení prostredníctvom aktivít a predmetov medzi učiteľmi a výskumnými pracovníkmi, v škole a mimo nej, s inými školami, skupinami a organizáciami, s ktorými sú prepojené.

Subkritérium 3.2: Rozvíjala a riadila kompetentnosti zamestnancov

Identifikácia, rozvoj a manažérstvo kompetentností zamestnancov sú rozhodujúce pre úspech vzdelávacej organizácie.

Plány rozvoja individuálnych kompetentností a pravidelná komunikácia o výkonnosti predstavujú základ podpory pre zamestnancov, aby preberali väčšiu zodpovednosť a prevzali väčšiu iniciatívu s cieľom neustále rozvíjať kompetentnosti inštitúcie. Ak je toto v súlade so strategickými cieľmi vzdelávacej organizácie, výkonnosť zamestnancov a dynamická pracovná kultúra sa podporuje aj prostredníctvom inovatívnych metód odbornej prípravy (napr. elektronické vzdelávanie, multimediálny prístup, kreatívne myslenie, spolupráca pri práci, výmena s inými vzdelávacími inštitúciami). To možno dosiahnuť zabezpečením spájania svojich vlastných výkonnostných cieľov so strategickými cieľmi inštitúcie, a tiež ich zapájaním do vytvárania politík týkajúcich sa odbornej prípravy, motivácie a odmeňovania zamestnancov.

Príklady

- a) Implementovanie stratégie/plánu rozvoja ľudských zdrojov založenej/založeného na identifikovaných súčasných a budúcich požiadavkách zamestnancov na kompetentnosť, zručnosti a výkonnosť (napr. plán odbornej prípravy učiteľov).
- b) Prilákavosť a rozvíjanie talentov.
- c) Podporovanie vnútornej a vonkajšej mobility ľudí na podporu dosahovania poslania, vízie a cieľov.
- d) Vypracovanie individuálnych plánov rozvoja kompetentností zamestnancov vrátane ich osobných zručností (napr. otvorenosť pre inovácie) v rámci pravidelného osobného hodnotenia výkonnosti (hodnotiaci rozhovor zamestnancov), ktorý poskytuje priestor pre vzájomnú spätnú väzbu a zosúladenie očakávaní vodcov/riadiacich zamestnancov s očakávaniami samotných zamestnancov.
- e) Usmerňovanie a podpora nových zamestnancov prostredníctvom mentorstva, koučingu a individuálneho poradenstva.
- f) Rozvíjanie a podporovanie moderných metód odbornej prípravy (napr. multimediálny prístup, odborná príprava na pracovisku, e-learning, duálne vzdelávanie, akčný výskum, využívanie sociálnych médií atď.) a inovatívne formy vzdelávania určené na rozvoj kompetentností (napr. strategické plánovanie, tímová práca, laboratória).
- g) Posúdenie miery prínosu absolvovaných vzdelávacích programov a školení pre organizačné ciele s prihliadnutím na úroveň autonómie, zručnosti a zdroje vzdelávacej inštitúcie a inštitúcie odbornej prípravy.

Subkritérium 3.3: Zapájala a posilňovala postavenie zamestnancov a podporovala ich osobný záujem a prospech

Zapájanie zamestnancov vytvára také pracovné prostredie, v ktorom majú zamestnanci možnosť ovplyvňovať rozhodnutia a činnosti, ktoré majú vplyv na ich prácu. Vedenie organizácie a zamestnanci aktívne spolupracujú na rozvoji inštitúcie vzdelávania a odbornej prípravy, búrajú organizačné bariéry medzi útvarmi vytváraním dialógu, vytváraním priestoru pre tvorivosť, inovácie a návrhy na zlepšovanie výkonnosti.

Zamestnancom treba podporu pri dosahovaní svojho plného potenciálu. Správna realizácia politik ľudských zdrojov závisí od toho, či všetci vodcovia a manažéri v celej vzdelávacej organizácii preukážu, že im záleží na problémoch a na dobrom pocity zamestnancov a že aktívne podporujú kultúru otvorenej komunikácie a transparentnosti.

Angažovanosť zamestnancov možno dosiahnuť prostredníctvom oficiálnych fór, ako sú poradné komisie a prostredníctvom každodenného dialógu (napr. o nápadoch na zlepšenie). Prieskumy medzi zamestnancami a hodnotenia vodcov sú dôležité na získanie väčšieho množstva informácií o klíme na pracovisku a na využitie výsledkov na zlepšovanie.

Príklady

- Podporovanie kultúry otvorenej komunikácie a dialógu a povzbudzovanie k tímovej práci.
- Zapájanie zamestnancov a ich zástupcov (napr. odborové zväzy) do prípravy plánov, stratégií, cieľov, do navrhovania procesov a do identifikácie a realizácie zlepšovacích aktivít a inovácií.
- Vytvorenie systému na zhromažďovanie nápadov a návrhov od zamestnancov.
- Pravidelné vykonávanie prieskumov medzi zamestnancov, zverejňovanie a poskytovanie spätnej väzby k výsledkom, k ich analýze a následným opatreniam na zlepšovanie.
- Zabezpečenie dobrých pracovných podmienok v celej vzdelávacej inštitúcii vrátane starostlivosti o požiadavky na bezpečnosť a ochranu zdravia.
- Zabezpečenie primeraných podmienok na dosiahnutie rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom zamestnancov (napr. možnosť prispôbiť si pracovný čas, práca na čiastočný úväzok, zamestnanci na materskej alebo otcovskej dovolenke).
- Venovanie osobitnej pozornosti potrebám sociálne znevýhodnených zamestnancov a osôb so zdravotným postihnutím pri vykonávaní osobitných organizačných opatrení (mobilita, rovnováha medzi súkromným životom a pracovným životom, ...).
- Nastavenie pravidiel a spôsobu nefinančného odmeňovania zamestnancov (napr. verejným uznaním, plánovaním, poskytovaním a prehodnocovaním benefitov pre zamestnancov a podporovaním rôznych spoločenských, kultúrnych a športových aktivít zameraných na zdravie a pohodu zamestnancov).



Kritérium 4: Partnerstvá a zdroje

Subkritérium 4.1

Vytvorenie a riadenie partnerstiev s relevantnými organizáciami

Subkritérium 4.2

Rozvíjanie a riadenie partnerstiev so žiakmi/študentmi

Subkritérium 4.3

Riadenie financií

Subkritérium 4.4

Riadenie inovácií a vedomostí

Subkritérium 4.5

Riadenie technológií

Subkritérium 4.6

Riadenie zariadení

Vzdelávacie organizácie potrebujú okrem ľudí, ktorí v inštitúcii pracujú, aj rôzne druhy zdrojov na dosiahnutie svojich strategických a operatívnych cieľov v súlade so svojím poslaním a víziou. Či už sú tieto zdroje materiálnej alebo nemateriálnej podstaty, so všetkými sa musí zaobchádzať hospodárne. Partneri stimulujú zameranie inštitúcie na vonkajšie prostredie a prinášajú potrebné odborné znalosti.

Kľúčové partnerstvá, ako napríklad so súkromnými poskytovateľmi služieb alebo aj s inými verejnými organizáciami, ale tiež s občanmi/zákazníkmi, sú dôležitými zdrojmi pre dobré fungovanie inštitúcie a treba ich starostlivo budovať. Vo svete vzdelávania a odbornej prípravy občanov/zákazníkov predstavujú žiaci/študenti alebo ich zákonní zástupcovia; rodičia, opatrovníci atď.

Sú to oni, kto podporuje implementáciu stratégie a plánovanie a efektívne fungovanie procesov inštitúcie. Vzdelávacie organizácie sú vnímané ako článok reťazca verejných organizácií, ktoré spoločne pracujú pre občanov na konkrétnom výsledku v oblasti vzdelávania. Kvalita každého z týchto partnerstiev má priamy vplyv na výsledok činnosti reťazca organizácií.

Vzdelávacie organizácie majú okrem partnerstiev efektívne spravovať širokú škálu zdrojov, ako sú financie, technológie, poznatky a vzdelávacie a študijné zariadenia, aby sa zabezpečilo ich účinné fungovanie na dosiahnutie strategických cieľov organizácie. Zdroje poznatkov zahŕňajú vedomosti a skúsenosti ľudí inštitúcie, jej strategických partnerov, zákazníkov a občanov.

Vzťahy so súkromným sektorom a občianskou spoločnosťou zahŕňajú širokú škálu situácií: obstarávanie – poskytovanie, dodávanie, spolupráca na poskytovaní, podpisovanie formálnych partnerstiev atď. Partnerstvá medzi verejnými partnermi majú často formu twinningu medzi európskymi inštitúciami, ako aj formu mobility a výmenných programov na regionálnej, národnej a/alebo európskej úrovni.

Okrem toho je žiadaným výsledkom týchto partnerských politík aj užšia spolupráca medzi strednými školami a inštitúciami vysokoškolského vzdelávania a univerzitami.

Dobre rozvinuté manažérstvo zdrojov, prezentované transparentným spôsobom, je nevyhnutná súčasť zodpovedania sa vzdelávacej organizácie pred rôznymi zainteresovanými stranami za opodstatnené využívanie dostupných zdrojov.

Hodnotenie

Posúďte, čo organizácia vykonáva, aby:

Subkritérium 4.1: Vytvárala a riadila partnerstvá s relevantnými organizáciami

V našej neustále sa meniacej a stále zložitejšej spoločnosti sa od vzdelávacích organizácií vyžaduje manažovať vzťahy s inými inštitúciami, aby tak mohli realizovať svoje strategické ciele. Môžu to byť súkromní, mimovládni a verejní partneri. Inštitúcie by preto mali definovať, kto sú ich relevantní partneri. Tieto partnerstvá môžu mať rôznu povahu: outsourcované služby, blízke partnerstvá založené na spoločných cieľoch, dodávatelia služieb a produktov atď.

Pre úspech verejných politík v rezorte školstva môže byť kľúčová spolupráca medzi vzdelávacími organizáciami na rovnakej inštitucionálnej úrovni (napr. federálna úroveň), ale aj medzi vzdelávacími organizáciami rôznych inštitucionálnych úrovní (centrálna, regionálna a miestna).

Okrem toho je čoraz jasnejšie, že stredoškolské, odborné a vysokoškolské organizácie by si mali vytvoriť užšie väzby s trhom práce, pretože musia pripravovať pracovnú silu zatriajška podľa potrieb zamestnávateľov.

Inštitúcie preto majú definovať svoju rolu, ktorú zohrávajú pri zabezpečovaní úspechu celej siete.

Príklady

- Identifikovanie súkromných, občianskych a verejných kľúčových partnerov a definovanie povahy ich vzťahu s inštitúciou.
- Rozvíjanie mnohostranných partnerstiev, ktoré prispievajú k procesom vzdelávania (vrátane služieb sociálnej, psychologickej a lekárskej pomoci, všeobecnej verejnej starostlivosti, združení bojujúcich proti predčasnému ukončovaniu školskej dochádzky, policajných služieb, preventívnych a bezpečnostných oddelení, občianskych poradní, kultúrnych a športových združení atď.).
- Vypracovanie a manažovanie vhodných partnerských zmlúv alebo predbežných zmlúv, berúc do úvahy povahu spolupráce a obojstranne výhodného vzťahu, berúc do úvahy aj hodnoty inštitúcie vrátane PPP partnerstva.
- Definovanie úloh a zodpovednosti každého partnera, vrátane kontrolných mechanizmov, hodnotení a preskúmaní; systematické monitorovanie výsledkov a dopadov partnerstiev.
- Podporovanie a organizovanie partnerstiev na vykonávanie konkrétnych úloh, napr. zvyšovanie inštitucionálnej kapacity využívaním možností pracovných stáží, ako aj rozvíjaním projektov a školení spolu s ďalšími inštitúciami a organizáciami verejného sektora patriacimi do rezortu školstva a do rôznych inštitucionálnych úrovní (napr. základné a stredné školy).
- Plnenie a dodržiavanie princípov a hodnôt organizácie výberom poskytovateľov so spoločensky zodpovedným profilom v kontexte verejného obstarávania.

Subkritérium 4.2 Rozvíjala a riadila partnerstvá so žiakmi/študentmi

Zapojenie žiakov/študentov alebo ich zákonných zástupcov zohrávajú čoraz aktívnejšiu, ale rôznu úlohu ako kľúčoví partneri v sektore vzdelávania. Zapojenie týchto učiacich sa alebo ich zákonných zástupcov sa čoraz viac považuje za nevyhnutnú páku potrebnú na zlepšovanie efektívnosti a účinnosti vzdelávacích organizácií. Ich spätná väzba poskytovaná prostredníctvom sťažností, nápadov a návrhov sa považuje za dôležitý prínos k zlepšovaniu služieb a produktov.

K úlohe žiakov/študentov alebo ich zákonných zástupcov vo všeobecnosti možno pristupovať zo štyroch uhlov pohľadu: ako spoluprotvorcovia, spolurozhodovatelia, spoluproducenti a spoluodhodnotelia. Ako spoluprotvorcovia majú vplyv na to, čo a ako chce inštitúcia poskytovať ako službu v reakcii na konkrétnu potrebu. Ako spolurozhodovatelia získajú žiaci/študenti alebo ich zákonní zástupcovia väčšiu angažovanosť a vlastníctvo rozhodnutí, ktoré sa ich týkajú. Ako spoluproducenti budú žiaci/študenti alebo ich zákonní zástupcovia sami zapojení do produkčného a/alebo poskytovateľského cyklu služieb a ich kvality. A v neposlednom rade sa oni sami alebo ich zákonní zástupcovia vyjadria ako spoluodhodnotelia ku kvalite verejných politík a služieb, ktoré im boli poskytnuté.

Hodnotenie rozsahu plnenia základných funkcií ombudsmanov vysokých škôl (vykonávanie testov spôsobilosti, ktorými sa merajú výsledky z hľadiska počtu preskúmaných prípadov, pomoci študentov, vyriešených prípadov a kvality spätnej väzby pre vysoké školy, hodnotenia názorov používateľov).

Príklady

- a) Zabezpečenie proaktívnej informačnej politiky (týkajúcej sa rozsahu ponúkaných služieb, indikátorov kvality, charty študentov, spôsobu vedenia inštitúcie, právomocí a jurisdikcie rôznych vnútorných a vonkajších orgánov, celkovej organizácie inštitúcie, procesov – konaní a porady, odvolacie konania, stretnutia zástupcov triedy a pod.).
- b) Aktívne povzbudzovanie žiakov/študentov alebo ich zákonných zástupcov k účasti v školských štruktúrach, aby sa organizovali, vyjadrovali svoje potreby a požiadavky a podporovali svojich zástupcov v združeniach.
- c) Podporovanie zapájania sa žiakov/študentov alebo ich zákonných zástupcov ako spoluprotvorcov a spolurozhodovateľov (napr. prostredníctvom konzultačných skupín, prieskumov, zisťovania mienky a krúžkov kvality), spoluproducentov preberajúcich úlohy pri poskytovaní služieb a spoluodhodnotiteľov (napr. prostredníctvom systematických meraní spokojnosti).
- d) Aktívne vyhľadávanie nápadov, návrhov a sťažností žiakov/študentov a ich zhromažďovanie vhodnými prostriedkami (napr. prieskumy, konzultačné skupiny, dotazníky, schránky na sťažnosti, prieskumy verejnej mienky).

Subkritérium 4.3: Riadila financie

Schopnosť vzdelávacích organizácií vytvárať dodatočné finančné zdroje môže byť obmedzená, rovnako ako ich sloboda pridelovať alebo prerozdeľovať svoje finančné prostriedky na služby, ktoré chcú poskytovať a minúť transparentným spôsobom. Hoci vzdelávacie organizácie majú často malé slovo pri pridelovaní zdrojov, starostlivá príprava rozpočtov, najlepšie v spolupráci s finančnými orgánmi, je prvým krokom k nákladovo efektívnemu, udržateľnému a zodpovednému finančnému hospodáreniu. Na nepretržité sledovanie výdavkov sú potrebné podrobné účtovné systémy a interná kontrola. Je to základ pre správne účtovanie nákladov, ktorý demonštruje schopnosť inštitúcie hľadať možnosti poskytovať „viac služieb a lepšie služby za nižšie náklady“.

Príklady

- Zabezpečovanie finančnej pružnosti prostredníctvom krátkodobého a dlhodobého plánovania rozpočtu, analýzy rizík finančných rozhodnutí a vyrovnaného rozpočtu.
- Analyzovanie rizík a príležitosti finančných rozhodnutí z krátkodobého aj dlhodobého hľadiska (napr. nový a existujúci vzdelávací program a študijný program).
- Zabezpečenie rozpočtovej a finančnej transparentnosti a zverejňovanie informácií o rozpočte ľahko zrozumiteľným spôsobom.
- Efektívne vedenie účtovníctva a kontrola finančných nákladov a využívanie systémov hodnotenia (napr. systém kontroly výdavkov).
- Zavedenie systémov rozpočtového plánovania a monitorovania (napr. viacročné rozpočty, rozpočtové cykly, programové rozpočty projektov, energetické rozpočty, rozpočty zahŕňajúce rodovú dimenziu a dimenziu rovnosti mužov a žien) a sociálnu dimenziu (znevýhodnené skupiny).
- Delegovanie a decentralizácia finančných povinností a ich zosúladenie s centrálnym finančným riadením.
- Zahrnutie údajov o výkonnosti (efektívnosti aj účinnosti) a benchmarkov do rozpočtových dokumentov. Ide o informácie o výstupoch (počet žiakov/študentov na počet učiteľov) a o cieľových výsledkoch (miera nezamestnanosti absolventov).

Subkritérium 4.4 Riadila informácie a vedomosti

Je dôležité identifikovať v inštitúcii informačné a znalostné požiadavky na dosiahnutie strategických cieľov a na prípravu na budúcnosť. Tieto potrebné vedomosti a informácie majú do inštitúcie vzdelávania a odbornej prípravy vstupovať systematicky, majú sa zdieľať so všetkými zamestnancami, ktorí ich potrebujú, a zostať v inštitúcii, aj keď ich nositelia (ľudia) odídu.

Učitelia by mali mať rýchly prístup k príslušným informáciám a vedomostiam, ktoré potrebujú na efektívne vykonávanie svojej práce a na riadenie vzdelávacieho a organizačného procesu a pre potreby pedagogiky a hodnotenia. Inštitúcia má tiež zabezpečiť zdieľanie dôležitých informácií a vedomostí s kľúčovými partnermi a ďalšími zainteresovanými stranami podľa ich potrieb.

Príklady

- a) Vytvorenie učiacej sa organizácie využíajúcej systémy a procesy na riadenie, ukladanie a vyhodnocovanie informácií a vedomostí na zabezpečenie odolnosti a flexibility organizácie.
- b) Vytvorenie vzdelávacích sietí a sietí spolupráce s cieľom získavať relevantné externé informácie a tiež s cieľom získať kreatívne vstupy.
- c) Monitorovanie informácií a vedomostí o vzdelávaní a zabezpečovanie ich relevantnosti, správnosti, spoľahlivosti a bezpečnosti.
- d) Poskytovanie prístupu všetkým učiteľom a študentom v organizácii k potrebným informáciám a vedomostiam (vzdelávacie materiály, pomôcky a údaje súvisiace s priebežnou prípravou atď.), vrátane tých, ktoré sa týkajú interných zmien a zlepšovania procesov, a to podľa ich úloh/pracovného zaradenia. Prístup sa má zabezpečovať pre všetkých ľudí v inštitúcii rozvíjaním interných kanálov, ako je intranet, newsletter, bulletin, digitálny kampus, virtuálna škola, systémy riadenia vzdelávania atď.
- e) Využívanie digitálnej transformácie na zlepšovanie vzdelávacích procesov, zvyšovanie vedomostí o organizácii a na presadzovanie potreby získavania digitálnych zručností.
- f) Zabezpečenie trvalého prenášania vedomostí medzi zamestnancami v inštitúcii (napr. mentorstvom, koučovaním, internými workshopmi, písanými manuálmi, pedagogickými radami, digitálnymi zručnosťami).
- g) Zabezpečenie prístupu systematickým a užívateľsky prístupným spôsobom k spoľahlivým a relevantným informáciám a údajom a zabezpečenie ich výmeny so všetkými zainteresovanými stranami, ktoré využívajú sociálne médiá, berúc do úvahy špecifické potreby všetkých členov spoločnosti, ako sú starší ľudia, ľudia so zdravotným postihnutím atď.
- h) Zabezpečenie, aby sa v organizácii zachovávali kľúčové (explicitné a implicitné) vedomosti zamestnancov, ktorí z organizácie odchádzajú.

Subkritérium 4.5: Riadila technológie

IKT a ďalšie technológie inštitúcie vzdelávania a odbornej prípravy majú byť riadené tak, aby podporovali strategické a operatívne ciele inštitúcie udržateľným spôsobom. Pri strategickom riadení môžu byť technológie dôležitými nástrojmi na zlepšovanie výkonnosti vzdelávacích organizácií a rozvíjať nové možnosti vzdelávania (e-learning). Kľúčové procesy možno výrazne zlepšiť zavedením vhodných technológií vhodným spôsobom. Pri poskytovaní vzdelávacích služieb môže technológia urobiť služby pre žiakov/študentov dostupnejšie a výrazne znižovať administratívnu záťaž učiteľom a administratíve školy. V rámci administratívy môžu inteligentné IKT riešenia umožniť efektívnejšie využívanie zdrojov školy.

Pokiaľ ide o proces učenia, technológia môže prispieť ku všetkým rôznym komponentom, vzťahom, partnerstvám a princípom, ktoré tvoria inovatívne vzdelávacie prostredie. Samotná prítomnosť technológie však sama osebe nestačí na inováciu vzdelávacieho prostredia. Inovácia by sa tiež nemala považovať za synonymum prechodu k digitalizácii, pretože to môže predstavovať len reprodukciu tradičných metód a pedagogík v inom formáte.

Príklady

- Navrhovanie riadenia technológií v súlade so strategickými a operatívnymi cieľmi a systematické monitorovanie ich účinku, nákladovej efektívnosti a dopadu.
- Zisťovanie a využívanie nových technológií (big data, automatizácia, robotizácia, umelá inteligencia, dátová analytika atď.) relevantných pre organizáciu, implementovanie otvorených dát a aplikácií s otvoreným zdrojovým kódom vždy, keď je to vhodné (napr. dátové informačné systémy, ktoré zhromažďujú, kompilujú a spravujú informácie na účely poskytovania prístupu k údajom o študentoch v reálnom čase).
- Identifikácia a používanie nových technológií relevantných pre školy (e-learning, open source vzdelávací softvér, ...), vývoj, implementácia a hodnotenie riešení pre digitálne vzdelávacie materiály/gramotnosť a pre vzdelávacie oblasti (ako sú webové prednášky /vyučovacie hodiny, prístupné pre zapísaných študentov a verejnosť) na podporu hlavných vzdelávacích procesov inštitúcie.
- Využívanie technológií na podporu inovácií vo vzdelávacom prostredí, berúc do úvahy žiakov/študentov (napr. pripojením tých, ktorí by inak neboli úplne pripojení), pedagógov (napríklad online tútora alebo učiteľa z inej školy alebo systému), a aj obsah sprístupňovaním inak nedostupných vedomostí alebo podporou získavania nových zručností pomocou médií, ktoré sú pre žiakov mimo školy bežné, a pomocou zdrojov na učenie.
- Zohľadňovanie sociálno-ekonomického a environmentálneho vplyvu IKT, napr. nakladanie s elektronickým odpadom, integrovanie dostupnosti pre neelektronických používateľov.
- Prijímanie opatrení na zabezpečovanie účinnej ochrany údajov a na kybernetickú bezpečnosť implementáciou všeobecného nariadenia o ochrane údajov a zaistenie bezpečného, etického, efektívneho a účinného používania technológií s osobitným zreteľom na zručnosti ľudí, učiteľov, administrátorov, študentov, IT pracovníkov.

Subkritérium 4.6: Riadila zariadenia

Vzdelávacie organizácie musia pravidelne hodnotiť stav infraštruktúry, ktorú majú k dispozícii. Využitelná infraštruktúra sa má riadiť účinným, nákladovo efektívnym a udržateľným spôsobom, aby podporovala pracovné podmienky zamestnancov a umožňovala žiakom/študentom nadobúdať kvalitné skúsenosti. Vplyv infraštruktúry na životné prostredie patrí tiež medzi kľúčové faktory úspechu v rámci tohto subkritéria, ako aj spoločenskej zodpovednosti školy.

Príklady

- a) Zariadenie bezpečného, hospodárneho a efektívneho využívania priestorov (napr. triedy pre študentov, oddychová zóna, knižnica, učebné laboratórium, otvorené alebo samostatné kancelárie, mobilné kancelárie, laboratóriá, dielne a pod.) s prihliadnutím na strategické a operatívne ciele, na individuálne potreby žiakov, rodičov, personálu a ďalších zainteresovaných strán.
- b) Zaručenie dostupnosti priestorov s cieľom naplniť (špecifické) potreby a očakávania osôb so zdravotným postihnutím, personálu, študentov a iných používateľov (napríklad toalety, parkovisko alebo zariadenia týkajúce sa verejnej dopravy).
- c) Vypracovanie integrovanej politiky pre správu fyzických aktív vrátane ich bezpečnej recyklácie/likvidácie, napr. priamym riadením alebo subdodávkami, ako aj pre podporu energetickej efektívnosti v školských budovách, presadzovanie využívania obnoviteľných zdrojov energie, nastavovanie plánov smerom k nulovým emisiám CO₂, vyčíslovanie ekologickej stopy vyučovacích aktivít.
- d) Zabezpečenie, aby zariadenia vzdelávacej organizácie poskytovali pridanú verejnú hodnotu (napríklad tým, že ich dajú k dispozícii miestnej komunite).

**Subkritérium 5.1:**

Navrhovala a riadila procesy s cieľom zvyšovania hodnoty pre študentov a ďalšie zúčastnené strany

Subkritérium 5.2:

Vytvárala a dodávala služby a produkty orientované na študentov/zainteresované strany

Subkritérium 5.3:

Koordinovala procesy v celej vzdelávacej organizácii a s inými relevantnými organizáciami

Kritérium 5: Procesy

V každej inštitúcii, ktorá funguje dobre, prebieha mnoho procesov, pričom každý z nich je súborom vzájomne prepojených činností, ktoré transformujú zdroje alebo vstupy na výstupy a výsledky pre spoločnosť s ohľadom na očakávania študentov a iných zainteresovaných strán, v súlade s poslaním a stratégiou inštitúcie. Hlavné hnacie sily v procese rozvoja a inovácií predstavuje potreba vytvárať zvyšujúcu sa hodnotu pre svojich študentov a ďalšie zainteresované strany a tiež aj potreba zvyšovať efektívnosť.

Rastúce zapájanie kľúčových zainteresovaných strán stimuluje inštitúciu k neustálemu zlepšovaniu svojich procesov, využívajúc výhody meniaceho sa prostredia v mnohých oblastiach, ako sú technológie, ekonomika a populácia.

Tieto procesy môžu mať rôznu povahu. Je možné rozlišovať medzi tromi typmi procesov, vďaka ktorým môže inštitúcia efektívne fungovať v závislosti od ich kvality a kvality ich interaktivity:

- Hlavné/kľúčové procesy sú tie, ktoré súvisia s poslaním a víziou inštitúcie a sú rozhodujúce pre poskytovanie produktov a služieb;
- Riadiace procesy riadia inštitúciu;
- Podporné procesy poskytujú potrebné zdroje.

Len najdôležitejšie z týchto procesov, kľúčové procesy, sú predmetom hodnotenia v kritériu 5. Kľúčom k identifikácii, hodnoteniu a zlepšovaniu kľúčových procesov je to, ako efektívne prispievajú k napĺňaniu poslania vzdelávacej organizácie. Hlavným výsledkom pre vzdelávaciu organizáciu je študent, ktorý sa rozvíja v rôznych ľudských oblastiach, získaval vedomosti, rozvíjal kompetentnosti a zručnosti – prípadne aj certifikované – ktorý je schopný nájsť si zamestnanie a začleniť sa do spoločnosti, pokračovať v celoživotnom vzdelávaní a sebarozvíjaní a je angažovaným a zodpovedným občanom.



Na naplnenie tohto poslania (strategického plánu) musia vzdelávacie inštitúcie implementovať niekoľko kľúčových procesov, medzi ktoré patrí:

- Proces vzdelávania a odbornej prípravy (štruktúry, programy, metódy, obsahy, odborná príprava a učňovská príprava na pracovisku, hodnotenia, individuálne projekty atď.) vedúci k získavaniu vedomostí a k rozvoju osobných a sociálnych zručností a kompetentností;
- Výskum a vývoj a procesy aplikovaného výskumu (rozšírenie študijnej práce, využívanie hodnotenia kvality inštitúcie, základný výskum a pod.).

Podporné procesy:

- Proces externej komunikácie (reklama, výstavy a veľtrhy, podujatia dňa otvorených dverí, webové stránky, informačné médiá atď.);
- Proces náboru zamestnancov (výber, udržanie a rozvoj zručností, hodnotenie atď.) a proces kariérneho poradenstva a podpory;
- Proces administratívneho riadenia (registrácia, zápis, vedenie spisov a záznamov, organizácia kurzov atď.);
- Rozpočtový a digitálny proces.

Manažérske procesy:

- Procesy riadenia inštitúcie;
- Procesy merania alebo hodnotenia pre rôzne stavy základných a podporných procesov;
- Rozhodovacie procesy - monitorovanie procesov a všetkých činností, neustále zlepšovanie inštitúcie.

Základným procesom vzdelávacej a školiacej inštitúcie je proces učenia (pri vysokoškolskom vzdelávaní ide aj o výskum), preto sú v týchto kritériách o ňom uvedené konkrétne príklady. Príklady zdôrazňujú, že je dôležité zhodnotiť, ako je vzdelávací proces štruktúrovaný, riadený, zlepšovaný a či inštitúcia inovuje pedagogické jadro vzdelávacieho prostredia, ktoré predstavuje kľúčový faktor na podporu dosahovania lepších výsledkov. Vzdelávacia inštitúcia má zabezpečiť, aby sa spätná väzba od žiakov/študentov zameriavala na ich individuálne vzdelávacie skúsenosti a na vzdelávacie a vyučovacie prostredie. Spolu so spätnou väzbou od učiteľov sa to má použiť na informovanie a rozhodovanie o ďalších krokoch.

Hlavnými prvkami vzdelávacieho procesu sú: žiaci (kto?), pedagógovia (s kým?), obsah (čo?) a zdroje (s čím?) a tiež dynamika, ktorá ich spája (pedagogika a formatívne hodnotenie, využitie času a organizácia pedagógov a študentov).

Hodnotenie

Posúďte, čo organizácia vykonáva, aby:

Subkritérium 5.1: Navrhovala a riadila procesy s cieľom zvyšovania hodnoty pre študentov a ďalšie zúčastnené strany

Toto subkritérium skúma, ako procesy podporujú strategické a operatívne ciele vzdelávacích inštitúcií a ako sú identifikované, navrhnuté, riadené a inovované. Spôsob, akým je zapojené vedenie, všetci členovia školskej komunity (zamestnanci, učitelia, žiaci, rodiny), ako aj rôzne externé zainteresované strany, do navrhovania procesov, riadenia a inovácií, je veľmi dôležitý pre kvalitu procesov a je potrebné ho dôkladne analyzovať.

Zapájanie učiacich sa a iných zainteresovaných strán do rôznych štádií manažérstva procesov a zohľadňovanie ich očakávaní v skutočnosti prispieva k celkovej kvalite a spoľahlivosti procesov. Kľúčové procesy vzdelávacej organizácie sú navrhované tak, aby všetci príslušní ľudia vedeli, čo majú robiť a prečo a ako je táto činnosť prepojená so strategickým plánom organizácie. Organizácia je schopná monitorovať a hodnotiť vykonanú prácu len, ak dokáže preskúmať procesy. Vzhľadom na neustále sa meniace profily študentov, metódy výučby a odbornej prípravy, inovácie a nové technológie je nevyhnutné, aby sa procesy pravidelne prehodnocovali.

Príklady

- Priebežné identifikovanie, mapovanie a dokumentovanie kľúčových procesov inštitúcie.
- Pravidelné prispôsobovanie procesov potrebám a očakávaniam zamestnancov a relevantných zainteresovaných strán a prideľovanie zodpovednosti týmto stranám.
- Systematické analyzovanie, meranie a hodnotenie procesov, rizík, kritických faktorov úspechu a výsledkov s prihliadnutím na ciele inštitúcie a jej meniace sa prostredie.
- Navrhovanie a implementácia systému na manažérstvo procesov využívajúc príležitosti digitalizácie, dátovej orientácie a otvorených štandardov.
- Zabezpečenie, aby sa procesy podporujúce strategické ciele plánovali a manažovali na dosiahnutie stanovených cieľov.
- Prideľovanie zdrojov procesom na základe relatívnej dôležitosti ich relevantnosti pre strategické ciele inštitúcie.
- Pravidelné zjednodušovanie procesov inštitúcie s tým, že budú v prípade potreby navrhované zmeny v právnych požiadavkách.
- Stanovenie výkonnostných cieľov orientovaných na žiaka/študenta a implementácia ukazovateľov výkonnosti na monitorovanie efektívnosti procesov.
- Monitorovanie a vyhodnocovanie vplyvu IKT a elektronických služieb na procesy inštitúcie (napr. z hľadiska účinnosti, kvality, efektívnosti).
- Revidovanie a zlepšovanie procesov na zabezpečenie ochrany osobných údajov (všeobecné nariadenie o ochrane osobných údajov, GDPR).
- Inovovanie procesov založené na pravidelnom lokálnom, národnom a medzinárodnom benchleARNINGU, pričom treba venovať veľkú pozornosť prekážkam inovácie a potrebným zdrojom.

Subkritérium 5.2: Vytvárala a dodávala služby a produkty orientované na študentov/zainteresované strany

Subkritérium 5.2 hodnotí, ako vzdelávacie organizácie vyvíjajú a dodávajú svoje služby/produkty, aby uspokojili potreby svojich kľúčových zainteresovaných strán (študentov a/alebo ich zákonných zástupcov) ich zapojením. Využívanie odborných znalostí a kreativity všetkých členov školskej komunity a iných zainteresovaných strán podporí účinnú, efektívnu a inovatívnu školu. Koprodukčné služby zvyšujú udržateľnosť kvality, pretože sa produkuje spoluplastníctvom a pretože spôsob produkujú sa stáva viditeľnejším, zrozumiteľnejším, a teda legitímnejším a uspokojivejším. Úloha žiakov/študentov alebo ich zákonných zástupcov môže fungovať na troch úrovniach:

1. Zapojenie žiakov/študentov alebo ich zákonných zástupcov, združení alebo ad hoc panelov učiacich sa alebo ich zákonných zástupcov (napr. rady študentov/študentské "rodiny", združenia bývalých študentov/študentských "rodín" atď.) do návrhu produktov a služieb inštitúcie (spoločný návrh, spoločné hodnotenie);
2. Spolupráca (koprodukcia) so študentmi alebo ich zákonnými zástupcami pri implementácii služieb a produktov (sponzorstvo, tutorstvo, mentoring atď.);
3. Splnomocnenie (spolurozhodovanie) žiakov/študentov alebo ich zákonných zástupcov s cieľom realizovať alebo si sprístupňovať služby a produkty sami, keď dosiahnu potrebný stupeň autonómie (napr. outsourcing určitých služieb iným inštitúciám a organizáciám, súkromné alebo verejné korporácie, prezentácie, semináre vedené odborníkmi a pod.).

Spoluvytváraním služieb (vrátane vzdelávacieho procesu) sa zvyšuje udržateľnosť kvality, pretože sa produkuje formou spoluplastníctva a tiež preto, že spôsob poskytovania sa stáva transparentnejším, pochopiteľnejším, a teda aj legitímnejším a uspokojivejším.

Príklady

- a) Identifikovanie a navrhovanie produktov a služieb organizácie a aktívne riadenie celého životného cyklu vrátane recyklácie a opätovného použitia.
- b) Zapojenie žiakov/študentov alebo ich zákonných zástupcov a ďalších zainteresovaných strán do navrhovania, implementácie, zlepšovania a definovania štandardov kvality vzdelávania a iných služieb/produktov.
- c) Zapojenie žiakov/študentov alebo ich zákonných zástupcov a ďalších relevantných zainteresovaných strán do navrhovania a vývoja nových druhov zdrojov na vzdelávanie, a to aj vo virtuálnych vzdelávacích prostrediach.
- d) Zabezpečenie dostupnosti vhodných a spoľahlivých informácií s cieľom pomáhať a podporovať žiakov/študentov a iné relevantné zainteresované strany, ako aj s cieľom informovať ich o vykonávaných zmenách.
- e) Využívanie prieskumov u zainteresovaných strán, postupov manažérstva sťažností a iných foriem spätnej väzby na identifikáciu potenciálov na optimalizáciu procesov, produktov a služieb.
- f) Osvojenie si rámca IKT a zdrojov potrebných na poskytovanie inteligentných a efektívnych online služieb, aby sa zlepšilo poskytovanie služieb študentom.

Subkritérium 5.3: Koordinovala procesy v celej vzdelávacej organizácii a s inými relevantnými organizáciami

Toto subkritérium hodnotí, ako dobre sú procesy koordinované v rámci inštitúcie vzdelávania a odbornej prípravy a s procesmi iných organizácií fungujúcich v rámci rovnakého reťazca služieb, napríklad pri spoločnej certifikácii (udeľovaní titulov) s inými školami. Efektívnosť vzdelávacích organizácií často do značnej miery závisí od spôsobu, akým spolupracujú s ostatnými inštitúciami, s ktorými tvoria akýsi reťazec poskytovania služieb, ktoré sú orientované na spoločný výsledok.

Implementácia komplexných medzifunkčných vzdelávacích procesov na miestnej, národnej, európskej a medzinárodnej úrovni (prestupy, rovnocennosť, ECTS, Erasmus atď.) si vyžaduje zohľadňovanie osobných potrieb žiakov/študentov. Je veľmi dôležité úspešne integrovať manažérstvo takýchto procesov, keďže od toho vo veľkej miere závisí integrácia, hospodárnosť a efektívnosť procesov. Na tento účel by mali školy vyvíjať úsilie v zmysle osvedčených foriem inštitucionálnej integrácie, ako je vytváranie medzifunkčných tímov manažérstva procesov s menovaním vedúcich tímov.

Príklady

- Definovanie reťazca poskytovania služieb, do ktorého inštitúcia patrí so svojimi partnermi.
- Koordinovanie a prepojenie procesov s kľúčovými partnermi v súkromnom, mimovládnom a verejnom sektore, napríklad pre stážistov, Erasmus atď. prostredníctvom spoločného systému v reťazci poskytovania služieb na uľahčenie výmeny údajov.
- Podporovanie spolupráce medzi inštitúciami/poskytovateľmi služieb pri riešení problémov s cieľom pomôcť žiakom/študentom uspieť.
- Vytváranie stimulov (a podmienok) pre manažment a zamestnancov na rozvíjanie procesov medzi organizáciami (napr. zdieľané služby a spoločný vývoj procesov medzi rozličnými útvarmi).
- Vytváranie pracovnej kultúry procesného manažérstva, potláčanie „silo“ mentality, rozvíjanie koordinácie procesov v rámci inštitúcie alebo rozvíjanie medziorganizačných procesov.

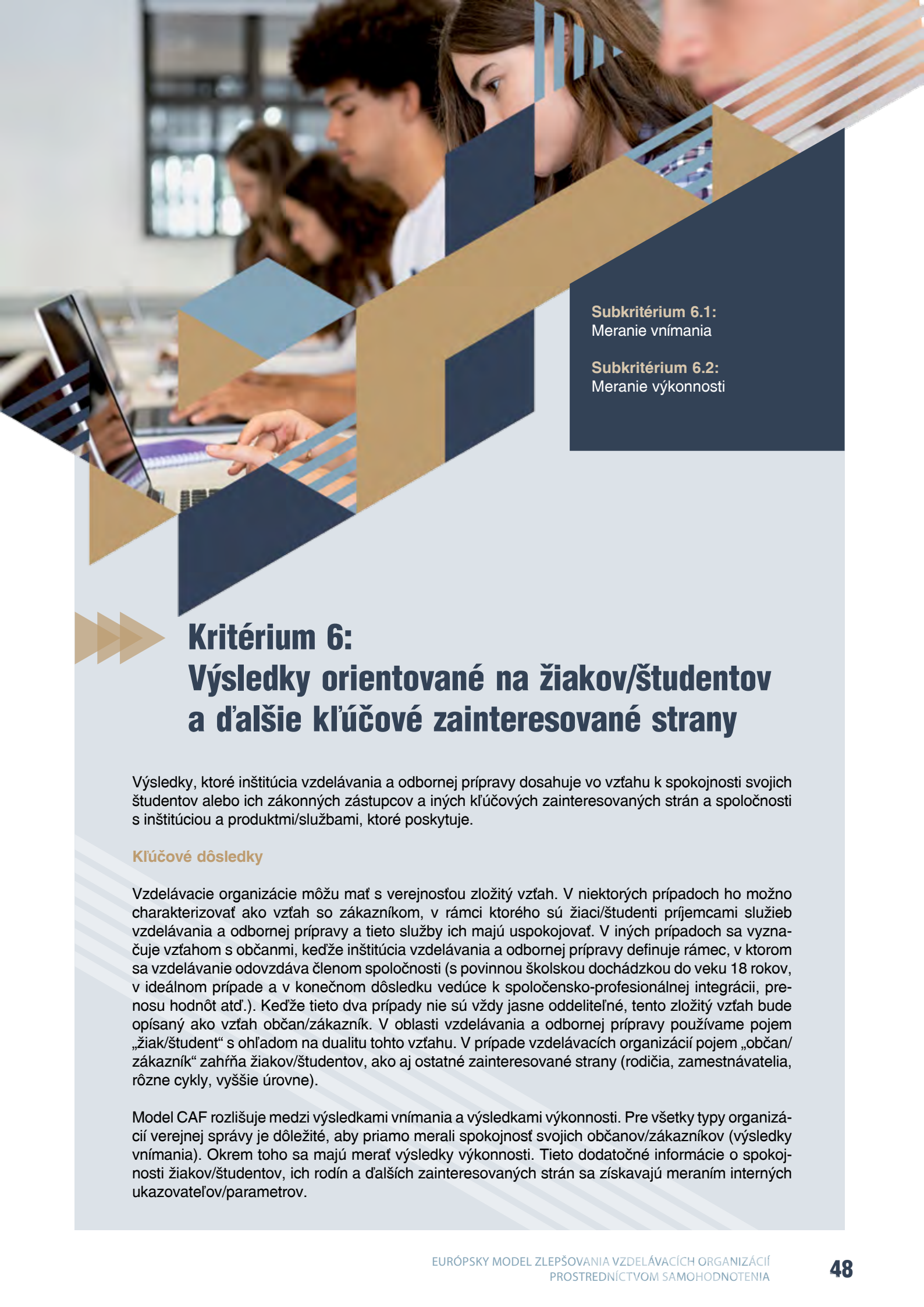
KRITÉRIÁ VÝSLEDKOV





Od kritéria 6 sa zameranie hodnotenia presúva od predpokladov k výsledkom. V prvých troch kritériách výsledkov meriame vnímanie: čo si o nás myslia naši zamestnanci, žiaci/študenti a ďalšie skupiny zainteresovaných strán a spoločnosť. Zároveň máme zavedené aj interné ukazovatele výkonnosti, ktoré preukazujú, do akej miery napĺňame stanovené ciele – výsledky. Hodnotenie výsledkov si vyžaduje rozdielny súbor odpovedí, takže odpovede od tohto kritéria sa zakladajú na Paneli hodnotenia výsledkov (pozri Ako hodnotiť – systém hodnotenia).





Subkritérium 6.1:
Meranie vnímania

Subkritérium 6.2:
Meranie výkonnosti

Kritérium 6: **Výsledky orientované na žiakov/študentov** **a ďalšie kľúčové zainteresované strany**

Výsledky, ktoré inštitúcia vzdelávania a odbornej prípravy dosahuje vo vzťahu k spokojnosti svojich študentov alebo ich zákonných zástupcov a iných kľúčových zainteresovaných strán a spoločnosti s inštitúciou a produktmi/službami, ktoré poskytuje.

Kľúčové dôsledky

Vzdelávacie organizácie môžu mať s verejnosťou zložitý vzťah. V niektorých prípadoch ho možno charakterizovať ako vzťah so zákazníkom, v rámci ktorého sú žiaci/študenti príjemcami služieb vzdelávania a odbornej prípravy a tieto služby ich majú uspokojovať. V iných prípadoch sa vyznačuje vzťahom s občanmi, keďže inštitúcia vzdelávania a odbornej prípravy definuje rámec, v ktorom sa vzdelávanie odovzdáva členom spoločnosti (s povinnou školskou dochádzkou do veku 18 rokov, v ideálnom prípade a v konečnom dôsledku vedúce k spoločensko-profesionálnej integrácii, prenosu hodnôt atď.). Keďže tieto dva prípady nie sú vždy jasne oddeliteľné, tento zložitý vzťah bude opísaný ako vzťah občan/zákazník. V oblasti vzdelávania a odbornej prípravy používame pojem „žiak/študent“ s ohľadom na dualitu tohto vzťahu. V prípade vzdelávacích organizácií pojem „občan/zákazník“ zahŕňa žiakov/študentov, ako aj ostatné zainteresované strany (rodičia, zamestnávateľia, rôzne cykly, vyššie úrovne).

Model CAF rozlišuje medzi výsledkami vnímania a výsledkami výkonnosti. Pre všetky typy organizácií verejnej správy je dôležité, aby priamo merali spokojnosť svojich občanov/zákazníkov (výsledky vnímania). Okrem toho sa majú merať výsledky výkonnosti. Tieto dodatočné informácie o spokojnosti žiakov/študentov, ich rodín a ďalších zainteresovaných strán sa získavajú meraním interných ukazovateľov/parametrov.

Hodnotenie

Posúďte, čo organizácia dosahuje, aby naplnila potreby a očakávania žiakov/študentov a ďalších kľúčových zainteresovaných strán prostredníctvom nasledujúcich výsledkov:

Subkritérium 6.1: Meranie vnímania

Merania spokojnosti žiakov/študentov a ďalších zainteresovaných strán sú zvyčajne založené na oblastiach, ktoré skupiny žiakov/študentov/zainteresovaných strán označili za dôležité, a vychádzajú z toho, čo patrí do zodpovednosti inštitúcie.

Toto subkritérium hodnotí, či organizácia vykonáva tieto merania a preukazuje ich výsledky vo viacerých oblastiach ako je imidž organizácie, dostupnosť, výkonnosť zamestnancov, zapojenie občanov/zákazníkov, transparentnosť informácií, kvalita a špecifikácie produktov a služieb a inovačné, agilné a digitálne schopnosti organizácie.

Inštitúcie zvyčajne používajú na zisťovanie úrovne spokojnosti dotazníky alebo prieskumy, ale môžu použiť aj iné doplnkové nástroje, ako sú skupinové diskusie alebo panelové fóra používateľov.

Príklady

Všeobecné vnímanie vzdelávacej organizácie:

- a) Celkový imidž organizácie a jej dobré meno.
- b) Dostupnosť organizácie (napr. dostupnosť verejnou dopravou, ľahký prístup k rôznym oddeleniam, otváracie hodiny a čakacie lehoty na administratívne služby, dostupnosť a vybavenie pre osoby so zdravotným postihnutím, prístup k informáciám).
- c) Zameranie zamestnancov na podporu žiakov/študentov.
- d) Zapájanie a účasť žiakov/študentov a ďalších zainteresovaných strán na procesoch vzdelávania, na činnosti a rozhodovaní organizácie.
- e) Dostupnosť informácií: množstvo, kvalita, spoľahlivosť, transparentnosť, otvorenosť, čitateľnosť, vhodnosť pre cieľovú skupinu atď.
- f) Podporovanie dobrých životných podmienok (ako je inštitúcia etická a starostlivá, s osobitným zameraním na ochranu, predchádzanie šikanovaniu, ochranu menšín a rozmanitosti).

Vnímanie služieb a produktov:

- g) Kvalita produktov a služieb (vrátane podporných zariadení, ako sú knižnica, zariadenia, vybavenie IKT atď.);
- h) Diferenciácia služieb s prihliadnutím na potreby vzdelávajúcich sa osôb (pohlavie, vek, schopnosti atď.);
- i) Digitalizácia v organizácii;
- j) Integrita organizácie a všeobecná úroveň dôvery zákazníkov/občanov;

Vnímanie školských/akademických výsledkov:

- k) Kvalita vzdelávania a kvalita zodpovedajúca úrovniam kvalifikácií;
- l) Kvalita procesov výučby/odbornej prípravy/výskumu;
- m) Kvalita prípravy na budúce zamestnanie;
- n) Kvalita podpory pre študentov so špeciálnymi potrebami a pre sociálne znevýhodnených študentov.

Subkritérium 6.2: Meranie výkonnosti

Okrem priameho merania vnímania zo strany žiakov/študentov možno kvalitu služieb poskytovaných vzdelávajúcim sa osobám merať aj pomocou ukazovateľov manažérstva výkonnosti. Tu sa využívajú merateľné výsledky ukazovateľov manažérstva (napr. sa používa doba spracovania, doba čakania, počet sťažností).

Na základe týchto meraní možno získať poznatky o kvalite produktov a poskytovaných služieb, o transparentnosti a dostupnosti a o zapojení zainteresovaných strán a o inováciách. CAF poskytuje prehľad príkladov interných ukazovateľov, ktorými sa meria výkonnosť s cieľom naplniť potreby a očakávania žiakov/študentov.

Príklady

Výsledky týkajúce sa zapájania zainteresovaných strán

- a) Rozsah zapojenia žiakov/študentov a ďalších zainteresovaných strán do navrhovania a obsahu študijných programov, kurzov odbornej prípravy a/alebo do navrhovania rozhodovacích procesov;
- b) Počet prijatých a implementovaných návrhov/počet prijatých a vybavených sťažností vrátane počtu opatrení na zlepšenie, prijatých na základe podanej sťažnosti;
- c) Frekvencia využívania nových a inovatívnych spôsobov pri práci so žiakmi/študentmi a s ďalšími zainteresovanými stranami.
- d) Miera súladu s uverejnenými štandardmi a chartou verejnej služby;
- e) Počet stretnutí, počet cieľových skupín, počet prieskumov zameraných na zainteresované strany s cieľom monitorovať ich meniace sa potreby a mieru ich spokojnosti;

Výsledky dostupnosti organizácie

- f) Otváracie hodiny a čakacie doby;
- g) Náklady na služby;
- h) Kvantita a kvalita sprístupňovaných informácií v rôznych jazykoch, ktoré sú prístupné pre rôzne typy profilov;
- i) Kvalita webovej stránky;
- j) Dostupnosť a vybavenosť;

Výsledky týkajúce sa transparentnosti poskytovania služieb a produktov

- k) Počet a efektívnosť informačných kanálov;
- l) Dostupnosť a presnosť informácií;
- m) Dostupnosť výkonnostných cieľov a výsledkov inštitúcie.

Výsledky týkajúce sa kvality ostatných služieb:

- n) Súlad so zverejnenou Zmluvou o úrovni poskytovaných služieb.
- o) Dodržiavanie definovaných administratívnych postupov.



Subkritérium 7.1:
Meranie vnímania

Subkritérium 7.2:
Meranie výkonnosti

Kritérium 7: **Výsledky vo vzťahu k zamestnancom**

Výsledky vo vzťahu k zamestnancom sú výsledky, ktoré vzdelávacia a školiaca inštitúcia dosahuje vo vzťahu ku kompetentnosti, motivácii, spokojnosti, vnímaniu a výkonnosti svojich zamestnancov. Kritérium rozlišuje dva druhy výsledkov vo vzťahu k zamestnancom: na jednej strane merania vnímania, pri ktorých sa zamestnancov pýtajú priamo (napr. prostredníctvom dotazníkov, prieskumov, cieľovej skupiny, hodnotení, rozhovorov, konzultácií so zástupcami zamestnancov), a na druhej strane merania výkonnosti, ktoré používa sama organizácia na monitorovanie a zlepšovanie spokojnosti zamestnancov a výsledkov výkonnosti.

Hodnotenie

Posúďte, čo organizácia dosahuje, aby naplnila potreby a očakávania svojich zamestnancov prostredníctvom nasledujúcich výsledkov:

Subkritérium 7.1: Meranie vnímania

Toto subkritérium hodnotí, či zamestnanci vnímajú inštitúciu vzdelávania a odbornej prípravy ako atraktívne pracovisko a či sú vo svojej každodennej práci motivovaní robiť pre organizáciu maximum. Pre každú vzdelávaciu organizáciu je dôležité, aby systematicky merala to, ako zamestnanci vnímajú inštitúciu a produkty a služby, ktoré inštitúcia poskytuje.

Príklady

Všeobecné vnímanie organizácie:

- a) Imidž a celková výkonnosť inštitúcie (z pohľadu spoločnosti, žiakov/študentov a ďalších zainteresovaných strán);
- b) Zapojenie zamestnancov inštitúcie do rozhodovacieho procesu a do zlepšovacích aktivít;
- c) Rozvíjanie povedomia zamestnancov ich informovaním a zdieľaním poslania, vízie a hodnôt inštitúcie, tendencia motivovania a formovania správania, kultivovanie vysokej miery zapájania a v konečnom dôsledku pozitívne vplyvy na výkonnosť zamestnancov;
- d) Účasť zamestnancov na mimoškolských aktivitách inštitúcie;
- e) Povedomie zamestnancov o možnom konflikte záujmov a o dôležitosti etického správania (rešpektovanie duševného vlastníctva);
- f) Mechanizmy konzultácií a dialógu;
- g) Zapojenie inštitúcie do spoločenskej zodpovednosti;
- h) Otvorenosť organizácie voči zmenám a inováciám:
 - využívanie cyklu zlepšovania PDCA
 - inovatívne manažérstvo vzdelávacieho prostredia (plánovanie, priestory, vzdelávacie a hodnotiace metódy atď.)
 - kolegiálna práca, zapojenie do diania v regióne a s výskumnými centrami atď.
- i) Vplyv digitalizácie na organizáciu;
- j) Agilnosť organizácie (štíhle interné postupy, bezpapierová dokumentácia, zvyšovanie podielu on-line služieb, rozvíjanie inteligentnej práce a digitálnej komunikácie, zmiešaná odborná príprava učiteľov, ...);

Vnímanie manažmentu a systémov manažérstva

- k) Schopnosť vodcov viesť inštitúciu (napr. stanovovanie cieľov, prideľovanie zdrojov, hodnotenie globálnej výkonnosti inštitúcie, stratégia HRM, podpora inovatívneho vzdelávacieho prostredia atď.) a komunikovať v rámci nej a o nej;
- l) Prístup vodcov k zmenám a inováciám, podpora inovatívneho vzdelávacieho prostredia;

- m) Navrhovanie a manažérstvo rozličných procesov organizácie;
- n) Rozdeľovanie úloh a systém hodnotenia zamestnancov. Rozsah a kvalita, do akej sa uznáva a oceňuje individuálne a tímové úsilie;
- o) Manažérstvo vedomostí;
- p) Interné komunikačné a informačné nástroje;

Vnímanie pracovných podmienok:

- q) Pracovná atmosféra (napr. ako riešiť konflikty, sťažnosti alebo osobné problémy, šikanovanie a mobbing v inštitúcii) a všeobecná kultúra inštitúcie (napr. ako riešiť a podporovať výmenu medzi rôznymi katedrami, triedami/skupinami, fakultami atď.);
- r) Prístup k sociálnym otázkam (napr. flexibilita pracovného času, zosúladenie pracovného a súkromného života, ochrana zdravia, pracovná pohoda);
- s) Zabezpečenie rovnakých príležitostí a čestného jednanie a správania sa v organizácii;
- t) Pracovné zariadenia (priestory a nástroje pre individuálnu a skupinovú prácu, priestory na pracovné prestávky, pohodlie v zmysle osvetlenia a bezhlučnosti atď.);

Vnímanie kariérneho rozvoja a rozvoja zručností:

- u) Systematický kariérny rozvoj a rozvoj kompetentností;
- v) Dostupnosť odbornej prípravy a profesionálneho rozvoja zamestnancov a ich kvalita vo vzťahu k strategickým cieľom organizácie.

Subkritérium 7.2: Meranie výkonnosti

Merania výkonnosti pozostávajú z interných ukazovateľov výkonnosti týkajúcich sa zamestnancov, ktoré umožňujú vzdelávacej inštitúcii a inštitúcii odbornej prípravy merať dosiahnuté výsledky týkajúce sa celkového správania zamestnancov, ich výkonnosti, rozvoja ich zručností, ich motivácie a úrovne ich zapájania v inštitúcii. Takéto výsledky zvyčajne zahŕňajú interné merania správania sa zamestnancov, ktoré sa prejavujú v praxi (napr. práceneschopnosť, fluktuácia zamestnancov, počet sťažností zamestnancov, počet návrhov/odporúčaní na inovácie atď.).

Príklady

Všeobecné výsledky vo vzťahu k zamestnancom:

- a) Ukazovatele týkajúce sa udržania si zamestnancov, ich angažovanosti, lojality a motivácie (napr. miera absencie alebo chorobnosti, miera fluktuácie, počet sťažností a doba riešenia sťažností, počet dní štrajku atď.);
- b) Ukazovatele týkajúce sa motivácie a zapojenia (napr. miera návratnosti prieskumov medzi zamestnancami, počet návrhov na inováciu, zapájanie do činností na zlepšovanie, účasť v organizovaných interných diskusných skupinách);
- c) Ukazovatele týkajúce sa etických dilem (napr. počet nahlásených možných konfliktov záujmov);
- d) Frekvencia dobrovoľnej účasti v aktivitách týkajúcich sa spoločenskej zodpovednosti inštitúcie;
- e) Úroveň využívania informačných a komunikačných technológií;
- f) Ukazovatele týkajúce sa schopnosti zamestnancov jednať so žiakmi/študentmi a ďalšími zainteresovanými stranami a reagovať na ich potreby (napr. počet stretnutí a zisťovaní mienky alebo prieskumov, počet sťažností študentov týkajúcich sa správania zamestnancov, meranie postoja zamestnancov k žiakom/študentom atď.);

Výsledky týkajúce sa individuálnej výkonnosti a kompetentnosti

- g) Ukazovatele týkajúce sa individuálnej výkonnosti (napr. výsledky hodnotenia zamestnancov, hodnotenie činností odbornej prípravy atď.);
- h) Ukazovatele týkajúce sa rozvoja zručností a odbornej prípravy (napr. účasť na činnostiach odbornej prípravy a miera úspešnosti, výstup a vplyv odbornej prípravy na motiváciu a výsledky účastníkov);
- i) Frekvencia symbolických a konkrétnych uznaní jednotlivcom a tímom.



Subkritérium 8.1:
Meranie vnímania

Subkritérium 8.2:
Meranie výkonnosti

Kritérium 8: Výsledky vo vzťahu k spoločenskej zodpovednosti

Hlavné poslanie inštitúcie je venovať sa vždy uspokojovaniu určitej kategórie potrieb a očakávaní spoločnosti. Okrem svojho hlavného poslania má inštitúcia vzdelávania a odbornej prípravy zaviesť a uplatňovať zodpovedné správanie s cieľom prispieť k udržateľnému rozvoju vo všetkých jej oblastiach, a to ekonomickej, spoločenskej a environmentálnej, ktoré sa týkajú miestnej, národnej a medzinárodnej komunity (spoločenstva). To môže zahŕňať prístup organizácie a jej prínos ku kvalite života, ochrane životného prostredia, k zachovaniu globálnych zdrojov, k rovnakým pracovným príležitostiam, k etickému správaniu a k zapojeniu do rozvíjania komunity a prispievaniu k miestnemu rozvoju.

Ciele OSN v oblasti udržateľného rozvoja musia byť zároveň usmerneniami na riešenie zodpovedného správania sektoru vzdelávania.

Hlavnou črtou spoločenskej zodpovednosti je záväzok inštitúcie (myslieť a konať) na jednej strane integrovať spoločenské a environmentálne aspekty do zvažovania pri vlastných rozhodnutiach (kritérium 2) a na druhej strane byť schopný reagovať na vplyvy vlastných rozhodnutí a činností na spoločnosť a na životné prostredie. Spoločenská zodpovednosť má byť neoddeliteľnou súčasťou stratégie inštitúcie. Strategické ciele sa majú overovať z hľadiska spoločenskej zodpovednosti, aby sa predišlo neúmyselným/ neželaným následkom.

Výkonnosť inštitúcie voči spoločenstvu, v ktorom pôsobí (miestne, regionálne, národná alebo medzinárodné) a jej vplyv na životné prostredie sa stali dôležitou súčasťou merania jej celkovej

výkonnosti. Inštitúcie, ktoré pracujú na vlastnej spoločenskej zodpovednosti, budú:

1. zlepšovať svoju povesť/reputáciu a imidž voči občanom;
2. zlepšovať svoju schopnosť prilákať a udržať si zamestnancov a udržiavať motiváciu a odhodlanie svojich zamestnancov, ako aj prilákať nových študentov;
3. zlepšovať svoje vzťahy so spoločnosťami, inými verejnými organizáciami, médiami, dodávateľmi, žiakmi/študentmi alebo ich právnymi zástupcami a komunitou, v ktorej existuje;
4. pozitívne ovplyvňovať mladých ľudí v rámci spoločenskej zodpovednosti a ich angažovania sa v spoločnosti.

Merania v tejto oblasti zahŕňajú kvalitatívne/kvantitatívne merania vnímania (8.1) aj kvantitatívne ukazovatele (8.2). Môžu sa týkať:

- etického, demokratického, participatívneho a transparentného správania sa inštitúcie;
- environmentálnej udržateľnosti;
- kvality života;
- hospodárskych dôsledkov ako vplyvu správania organizácie;
- integrity inštitúcie a jej otvorenosti k rozmanitosti.

Hodnotenie

Posúďte, čo organizácia dosahuje vo vzťahu k spoločenskej zodpovednosti prostredníctvom nasledujúcich výsledkov:

Subkritérium 8.1: Meranie vnímania

Toto kritérium sa zameriava na vnímanie výsledkov inštitúcie spoločenstvom/komunitou na miestnej, regionálnej, národnej alebo medzinárodnej úrovni. Toto vnímanie možno získať z rôznych zdrojov, ktoré zahŕňajú prieskumy, správy, sociálne siete, spätnú väzbu od ratingovej agentúry o výsledkoch spoločenskej zodpovednosti, verejné tlačové konferencie, mimovládne organizácie, organizácie občianskej spoločnosti (organizácie služby občanom), priamu spätnú väzbu od zainteresovaných strán (orgánov, študentov a ľudí) a z blízkeho okolia, atď.

Vnímanie naznačuje efektívnosť spoločenských a environmentálnych stratégií organizácie. Zároveň zahŕňa pohľad na jej transparentnosť a otvorenosť, jej vplyv na kvalitu života a kvalitu demokracie, pohľad na etické správanie sa voči občanom, na jej prístup a výsledky v otázkach životného prostredia atď.

Príklady

- a) Vplyv inštitúcie na hospodársky rozvoj spoločnosti a na kvalitu života študentov/komunity nad rámec poslania školy (napr. zdravotná výchova, podpora športových a kultúrnych podujatí, účasť na akciách humanitárnej pomoci, produkty a služby pre zraniteľné sociálne kategórie, environmentálne kampane, vzdelávanie o obehovom hospodárstve a vzdelávanie o znižovaní spotreby).
- b) Vnímanie vplyvu vzdelávania na názory a konanie študentov v oblasti spoločenskej zodpovednosti.
- c) Spoločenský vplyv inštitúcie na kvalitu účasti občanov (napr. organizovanie otvorených konferencií, návštevy bývalých koncentračných táborov atď.).
- d) Vplyv inštitúcie na kvalitu demokracie (napr. transparentnosť, etické správanie, právny štát, otvorenosť a integrita inštitúcie, podpora finančnej gramotnosti a daňové vzdelávanie).
- e) Agilnosť a prispôbivosť inštitúcie spoločenským/technologickým/hospodárskym/politickým/environmentálnym zmenám (napr. zmeny technologických nástrojov a digitalizácie, rastúci počet migrantov, geopolitické zmeny atď.).

Subkritérium 8.2: Meranie výkonnosti

Meranie výkonnosti sa zameriava na opatrenia, ktoré používajú vzdelávacie inštitúcie a inštitúcie odbornej prípravy na monitorovanie, pochopenie, predvídanie a zlepšovanie svojich výsledkov v oblasti spoločenskej zodpovednosti. Tieto výsledky by mali jasne naznačovať efektívnosť prístupov vzdelávacej inštitúcie v spoločenských otázkach. Môžu zvažovať etické správanie, iniciatívy a výsledky prevencie rizík, iniciatívy na otvorenosť, výmenu poznatkov, zachovanie zdrojov a znižovanie vplyvu na životné prostredie atď.

- a) Aktivity organizácie zamerané na ochranu a udržateľnosť zdrojov (napr. počet poskytovateľov so spoločensky zodpovedným profilom, úroveň dodržiavania environmentálnych noriem, objem recyklovaných materiálov, percento zníženia znečistenia z dopravy, percento zníženia škodlivého hluku, objem použitej energie z obnoviteľných zdrojov, počet činností zosúladených s cieľmi udržateľného rozvoja atď.).
- b) Početnosť a kvalita vzťahov s miestnymi a regionálnymi autoritami, skupinami a zástupcami komunity/verejnosti.
- c) Množstvo a významnosť pozitívnej aj negatívnej pozornosti, ktorú venujú médiá organizácii.
- d) Podpora venovaná spoločensky znevýhodneným osobám a žiakom/študentom (odhadovaná nákladová cena tejto pomoci, počet prijímateľov, percentuálny podiel znevýhodnených osôb a žiakov/študentov, percentuálny podiel vzdelávajúcich sa osôb so špeciálnymi potrebami, prispôsobenie prostredia (budova) potrebám znevýhodnených osôb atď.).
- e) Početnosť/typy akcií/kampaní na podporu politiky rozmanitosti a integrácie a akceptácie etnických menšín.
- f) Početnosť a relevantnosť podpory národných a medzinárodných rozvojových projektov a účasť ľudí a žiakov/študentov na filantropických činnostiach (napr. počet dobrovoľných charitatívnych alebo spomienkových projektov, počet dobrovoľníkov atď.).
- g) Zdieľanie vedomostí, informácií a údajov so všetkými zainteresovanými stranami.
- h) Programy na predchádzanie tomu, aby študenti a iné zainteresované strany utrpeli zdravotné riziká a úrazy (napr. počet/typy skríningových a výživových vzdelávacích programov, počet príjemcov, pomer kvality a nákladov programov, počet iniciatív zabezpečujúcich mobilitu v rámci školy atď.).
- i) Školenia a programy prvej pomoci. Odborná príprava a zvyšovanie informovanosti v oblasti prevencie katastrof (povodne, zemetrasenia, požiare atď.).
- j) Dostupnosť informácií, vypracovanie opatrení na riešenie problémov dezinformácií a nesprávnych informácií (falošné správy).

**Subkritérium 9.1:**

Externé výsledky – výstupy
a verejná hodnota

Subkritérium 9.2:

Interné výsledky: úroveň
účinnosti

Kritérium 9: Kľúčové výsledky výkonnosti

Kľúčové výsledky výkonnosti sa týkajú čohokoľvek, čo organizácia považuje za podstatné, sú to merateľné výsledky preukazujúce úspech organizácie v krátkodobom a dlhodobom horizonte.

Predstavujú schopnosť nastavených politík a procesov dosiahnuť ciele a zámery definované v poslaní, vízii a v strategickom pláne organizácie.

Kritérium 9 sa zameriava na schopnosti inštitúcie dosiahnuť tieto kľúčové výsledky výkonnosti.

Kľúčové výsledky výkonnosti možno rozdeliť na:

1. **Externé výsledky:** výstupy a výsledky plnenia cieľov so zameraním na prepojenie s/medzi poslaním a víziou (kritérium 1), stratégiou a plánovaním (kritérium 2), procesmi (kritérium 5) a dosiahnutými výsledkami voči externým zainteresovaným stranám;
2. **Interné výsledky:** úroveň účinnosti so zameraním na prepojenie so zamestnancami (kritérium 3), partnerstvami a zdrojmi (kritérium 4) a procesmi (kritérium 5) a na dosiahnuté výsledky pri budovaní výnimočnosti inštitúcie.

Organizácie pôsobiace v oblasti vzdelávania, odbornej prípravy a vysokoškolského vzdelávania poskytujú služby v súlade s politikou miestnej, ústrednej a regionálnej štátnej správy a zodpovedajú sa za svoju výkonnosť voči zákonným požiadavkám.

Hodnotenie

Zvážte výsledky, ktoré organizácia dosiahla vo vzťahu k:

Subkritérium 9.1: Externé výsledky – výstupy a verejná hodnota

Externé výsledky sú meradlom účinnosti stratégie inštitúcie z hľadiska schopnosti uspokojovať očakávania externých zainteresovaných strán v súlade s poslaním a víziou organizácie. Každá vzdelávacia organizácia má hodnotiť, do akej miery dosahuje svoje kľúčové ciele definované vo svojom strategickom pláne z hľadiska výstupov – služieb a produktov – a výsledkov – z hľadiska vplyvu hlavných činností inštitúcie na externé zainteresované strany a na spoločnosť – aby bola schopná zlepšovať svoju výkonnosť efektívnym spôsobom.

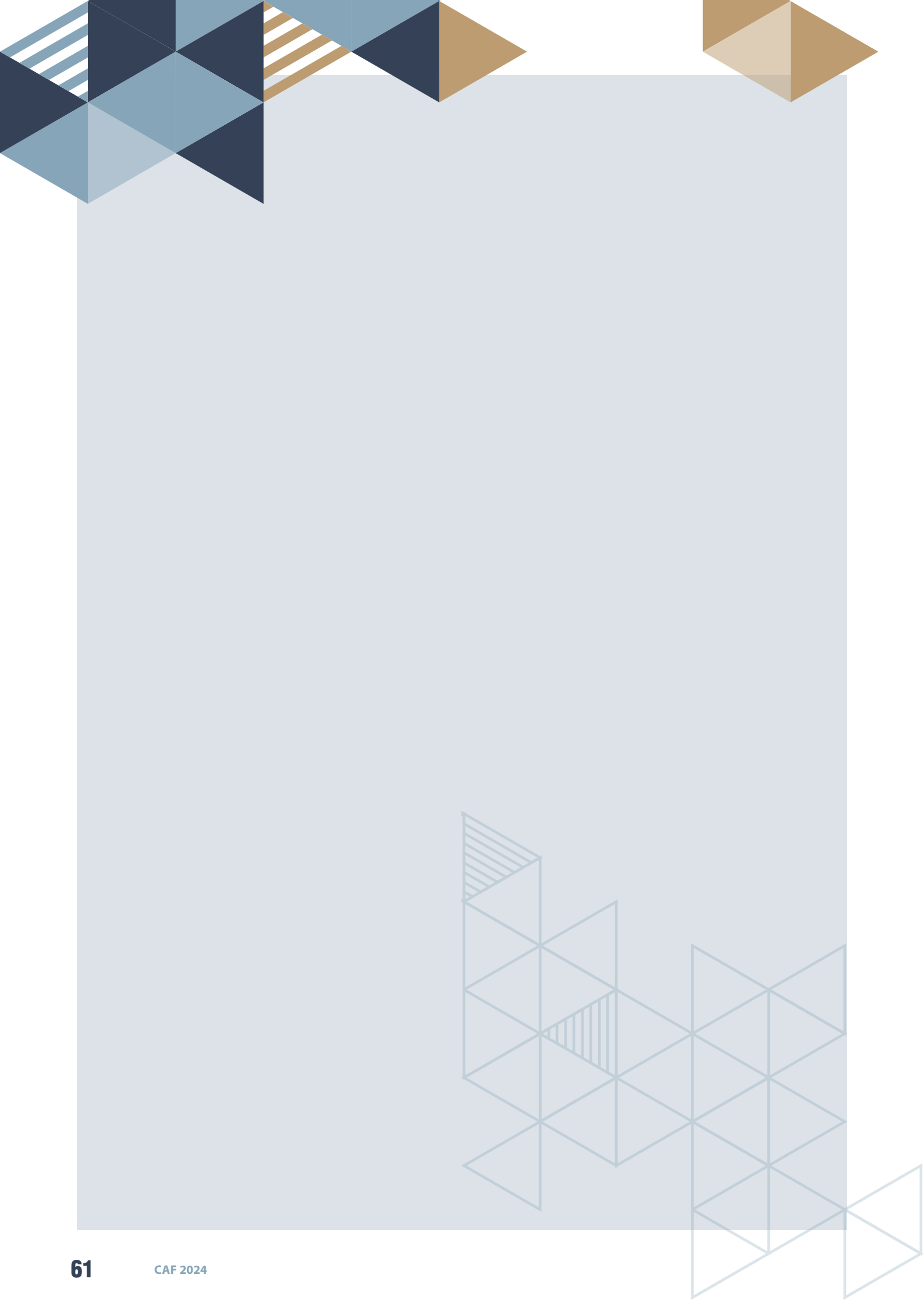
Príklady

- Úroveň kvality služieb alebo poskytovaných produktov vo vzťahu k normám a predpisom (napr. európsky kvalifikačný rámec v porovnaní s cieľmi: známky študentov, miera predčasného ukončenia školskej dochádzky, publikované akademické práce, profil absolventa, programy mobility...).
- Výsledky z hľadiska výstupu (napr. počet pôvodne zapísaných študentov a počet študentov, ktorí nakoniec ukončili štúdium, miera študentov, ktorí môžu absolvovať záverečnú skúšku; miera prijatia/neúspechu v nasledujúcej triede, počet publikovaných akademických prác, počet výskumných projektov atď.).
- Výsledky inovácie služieb/produktov na zlepšenie výsledku inštitúcie.
- Výsledky odstraňovania prekážok rozvoja zručností a technického a odborného vzdelávania a prípravy (OVP), počnúc stredoškolským stupňom, ako aj terciárnym vzdelávaním vrátane univerzitného.
- Počet študentov, ktorí dosiahli úroveň vysokoškolského vzdelávania, pokračujú v procese celoživotného vzdelávania a pokračujú v magisterskom/doktorandskom štúdiu;
- Výsledky z hľadiska výsledku (napr. počet absolventov, ktorí pokračujú na vysokých školách, miera zamestnanosti absolventov, kvalita publikovaných vedeckých prác, kvalita zamestnancov, ...).
- Výsledky inšpekcií a auditov výstupov a výsledkov (akreditácia, poradie vzdelávacích inštitúcií na národnej a európskej úrovni, napr. rebríček univerzít OECD).
- Výsledky benchmarkingu (komparatívna analýza) z hľadiska výstupov (postavenie inštitúcie v porovnaní s ostatnými) a výsledkov (miera vplyvu integrácie dobrej praxe na externé výsledky).

Subkritérium 9.2 Interné výsledky: úroveň účinnosti

Interné výsledky súvisia s účinnosťou, s efektívnosťou interných procesov a s ekonomickými opatreniami fungovania inštitúcie. Berú do úvahy jej manažérstvo procesov (napr. produktivita, nákladová efektívnosť alebo neefektívnosť), finančnú výkonnosť inštitúcie (efektívne využívanie finančných zdrojov, súlad s rozpočtom), efektívne využívanie zdrojov (partnerstvá, informácie, technológie atď.), schopnosť zapojenia zainteresovaných strán do diania v organizácii, výsledky interných inšpekcií a auditov, dôsledky postupného oboznamovania učiteľov s riešeniami dištančného vzdelávania; náročnosť prispôsobenia predmetov alebo vzdelávacích aktivít formátom dištančného vzdelávania.

- a) Účinnosť inštitúcie pri optimálnom manažérstve dostupných zdrojov vrátane HRM, manažérstva znalostí a zariadení (vstup verzus výstup).
- b) Pridaná hodnota využívania informačných a komunikačných technológií na zvyšovanie účinnosti, znižovanie administratívnej záťaže a zlepšovanie kvality poskytovania služieb (napr. zníženie nákladov, menej administratívnej práce, spolupráca s inými poskytovateľmi, interoperabilita, úspora času).
- c) Nákladová efektívnosť (dosahovanie výsledkov pri najnižších možných nákladoch) a zhoda s rozpočtom.
- d) Výsledky v zlepšovaní a v inováciách interných procesov.
- e) Výsledky účasti v súťažiach, cenách za kvalitu a certifikácie systému manažérstva kvality (ocenenia výnimočnosti, ISO, SeQuALs, Equis atď.)
- f) Efektívnosť partnerstiev a spoločných činností (počet partnerstiev s externými organizáciami, počet inovačných riešení odvodených z partnerstiev; počet zlepšovacích činností vykonaných s partnermi; zlepšovanie týkajúce sa výkonnosti dodávateľov; dosiahnuté úspory).
- g) Výsledky interných auditov a posúdenia manažérstva rizík.



PANELY CAF BODOVÉHO HODNOTENIA





PANELY CAF BODOVÉHO HODNOTENIA

PREČO BODOVAŤ?

Pridelenie bodov ku každému subkritériu a kritériu modelu CAF má štyri hlavné ciele:

1. poskytovať informácie a naznačovať smer a priority pri sledovaní činností na zlepšovanie;
2. merať vlastný pokrok, ak sa samohodnotenie vykonáva pravidelne (napríklad každý rok alebo každé dva roky), čo sa považuje za osvedčený postup podľa väčšiny konceptov manažérstva kvality;
3. identifikovať dobrú prax naznačenú vysokým počtom bodov u predpokladov a výsledkov. Vysoký počet bodov vo výsledkoch zvyčajne indikuje vysoký počet bodov v príslušných predpokladoch;
4. napomáhať pri hľadaní vhodných partnerov na vzájomné učenie sa (benchlearning).

Hlavným cieľom benchlearningu je porovnať rôzne spôsoby a prístupy k stanovovaniu predpokladov a dosahovaniu výsledkov. Treba však poznamenať, že porovnávanie bodových hodnotení modelu CAF medzi organizáciami so sebou prináša určité riziko. Obzvlášť v prípade, že je toto hodnotenie realizované treťou stranou, tzv. posúdenie na mieste (site visit). Toto hodnotenie vykonávajú externí posudzovatelia, ktorí majú dostatočné odborné a praktické vedomosti a skúsenosti na vykonávanie hodnotenia jednotným spôsobom pri akomkoľvek type organizácie verejnej správy.

AKO BODOVAŤ?

Model CAF poskytuje dva spôsoby bodového hodnotenia: klasické bodovanie a bodové hodnotenie pre pokročilých. Pokiaľ ide o predpoklady, cyklus PDCA je základom oboch spôsobov hodnotenia. Klasické bodové hodnotenie modelu CAF poskytuje komplexné zhodnotenie každého subkritéria prostredníctvom jeho zaradenia do fázy PDCA (pozn.: z anglického „PLAN, DO, CHECK, ACT“), v ktorej sa príslušné subkritérium nachádza.

Bodové hodnotenie pre pokročilých je vhodné pre organizácie, ktoré chcú detailnejšie reagovať na analýzu subkritéria. To umožňuje hodnotiť každé subkritérium – všetky fázy cyklu PDCA (Plánuj, Realizuj, Kontroluj, Konaj) súčasne a nezávisle.

1. Klasické bodové hodnotenie v modeli CAF

Tento kumulatívny spôsob bodového hodnotenia pomáha organizácii lepšie sa oboznámiť s cyklom PDCA, čo ju priaznivejšie nasmeruje na manažérstvo kvality.

- V paneli hodnotenia predpokladov organizácia efektívne zlepšuje svoju výkonnosť až po úplné zavedenie cyklu zlepšovania PDCA, a to na základe poučenia sa z jej hodnotení a externého porovnávania.
- V paneli hodnotenia výsledkov sa zohľadňuje súčasne dosahovanie cieľov a trend výsledkov. Organizácia je v trvalom cykle zlepšovania sa vtedy, keď sa dosahujú vynikajúce a udržateľné výsledky, všetky relevantné ciele sú splnené a zároveň sú dosiahnuté pozitívne porovnania kľúčových výsledkov s inými organizáciami.

2. Bodové hodnotenie pre pokročilých v modeli CAF

Bodové hodnotenie pre pokročilých je simultánny spôsob bodovania, ktorý viac zodpovedá realite, kde napríklad mnohé verejné organizácie robia veci (REALIZUJ - DO), ale niekedy bez jasnej plánovacej fázy (PLÁNUJ - PLAN). Tento spôsob bodovania poskytuje viac informácií o oblastiach, v ktorých je väčšinou potrebné zlepšenie.

- V paneli predpokladov sa dôraz kladie viac na PDCA ako cyklus a napredovanie môže byť reprezentované ako špirála, kde v každom otočení kruhu môže dôjsť k zlepšeniu v každej fáze: PLÁNUJ, REALIZUJ, KONTROLUJ a KONAJ.
- V paneli výsledkov sa rozlišuje medzi trendom výsledkov a dosahovaním cieľov. Toto rozlíšenie jasne ukazuje, či musíte urýchliť trend alebo sa zamerať na dosiahnutie cieľov.

PANELY POSÚDENÍ

PANEL PREDPOKLADOV – KLASICKÉ BODOVÉ HODNOTENIE

ÚROVEŇ/ FÁZA	PANEL PREDPOKLADOV-KLASICKÉ BODOVÉ HODNOTENIE	BODOVÉ HODNOTENIE
	V tejto oblasti nie sme aktívni. Máme veľmi obmedzené alebo žiadne informácie.	0-10
PLÁN plánuj	Máme plán činnosti pre túto oblasť.	11-30
DO realizuj	Implementujeme/vykonáme plánované činnosti.	31-50
CHECK kontroluj	Kontrolujeme/preskúmavame, či robíme veci správnym spôsobom.	51-70
ACT konaj	Na základe kontroly/preskúmania upravujeme naše činnosti, ak je to potrebné.	71-90
PDCA	Všetko, čo robíme, aj plánujeme, implementujeme a pravidelne preskúmavame a učíme sa od iných. V tejto oblasti je aplikovaný cyklus trvalého zlepšovania vrátane bench learningových aktivít.	91-100

Pokyny

- Nájdite dôkazy o silných a slabých stránkach a vyberte úroveň, ktorú ste dosiahli spomedzi fáz. Tento spôsob bodového hodnotenia je kumulatívny: pred tým, ako dosiahnete ďalšiu fázu (napr. KONTROLA), musíte absolvovať predchádzajúcu fázu (napr. KONANIE).
- Udeľte body od 0 do 100 podľa zvolenej fázy. 100-bodová škála umožňuje určiť stupeň nasade-

nia a implementácie prístupu.

PANEL VÝSLEDKOV – KLASICKÉ BODOVÉ HODNOTENIE

PANEL VÝSLEDKOV-KLASICKÉ BODOVÉ HODNOTENIE	BODOVÉ HODNOTENIE
Nemerajú sa žiadne výsledky a/alebo nie sú dostupné žiadne informácie.	0-10
Výsledky sa merajú a ukazujú negatívne trendy a/alebo výsledky nenapĺňajú stanovené ciele.	11-30
Výsledky ukazujú mierny pokrok a/alebo niektoré ciele sú splnené.	31-50
Výsledky ukazujú rastúce trendy a/alebo väčšina stanovených cieľov je splnená.	51-70
Výsledky ukazujú podstatný pokrok a/alebo všetky stanovené ciele sú splnené.	71-90
Dosahujú sa výnimočné a trvalo udržateľné výsledky. Všetky stanovené ciele sú splnené. Porovnávaná s relevantnými organizáciami vo všetkých kľúčových oblastiach ukazujú pozitívne výsledky.	91-100

Pokyny

- Udeľte body od 0 do 100 na stupnici rozdelenej do šiestich úrovní. Každá úroveň zohľadňuje súčasne trend, ako aj dosiahnutie cieľa.

PANEL PREDPOKLADOV – POKROČILÉ BODOVÉ HODNOTENIE

PANEL PREDPOKLADOV								
Úroveň/Fáza	Stupnica	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Spolu
	Dôkaz	Žiadny dôkaz alebo iba nejasné predstavy	Niekoľko nepresvedčivých, dôkazov týkajúcich sa niektorých oblastí	Niekoľko dobrých dôkazov, týkajúcich sa relevantných oblastí	Presvedčivé dôkazy, týkajúce sa väčšiny oblastí	Veľmi silné dôkazy, týkajúce sa všetkých oblastí	Výnimočné dôkazy, porovnávané s inými organizáciami v danej oblasti, týkajúce sa všetkých oblastí	
PLÁNUJ	Plánovanie je založené na potrebách a očakávaniach zainteresovaných strán. Plánovanie sa pravidelne rozširuje vo všetkých častiach organizácie.							
	Bodové hodnotenie							
REALIZUJ	Realizácia je riadená prostredníctvom definovaných procesov a zodpovedností a je pravidelne rozširovaná cez všetky relevantné časti organizácie.							
	Bodové hodnotenie							
KONTROLUJ	Definované procesy sú monitorované za pomoci relevantných ukazovateľov a sú pravidelne preskúvané vo všetkých relevantných častiach organizácie.							
	Bodové hodnotenie							
KONAJ	Nápravné a zlepšovacie aktivity sa realizujú pravidelne v nadväznosti na výsledky kontroly vo všetkých relevantných častiach organizácie.							
	Bodové hodnotenie							
								Spolu
								BODOVÉ HODNOTENIE

OBLASTI NA ZLEPŠOVANIE

Pokyny

- Prečítajte si definíciu každej úrovne/fázy (PLÁNOVANIE, REALIZÁCIA, KONTROLA a KONA- NIE).
- Posúďte zozbierané dôkazy týkajúce sa každej fázy, ktoré možno ilustrovať niektorými prí- kladmi.
- Bodovo ohodnoťte každú fázu.
- Vypočítajte celkový počet bodov získaním priemerného počtu bodov každej fázy.

PANEL VÝSLEDKOV – POKROČILÉ BODOVÉ HODNOTENIE

PANEL VÝSLEDKOV						
Stupnica	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TRENDY	Žiadne merania	Negatívne trendy 	Stagnujúci trend alebo mierny pokrok 	Trvalý pokrok 	Podstatný pokrok 	Pozitívne výsledky v porovnaní s relevantnými organizáciami
Bodové hodnotenie						
CIELE	Žiadne alebo náhodné informácie	Výsledky nenapĺňajúce stanovené ciele	Niekoľko stanovených cieľov je splnených	Niektoré stanovené ciele sú splnené	Väčšina stanovených cieľov je splnená	Všetky stanovené ciele sú splnené
Bodové hodnotenie						

Pokyny

- Posúďte trend vašich výsledkov za posledné tri roky a ciele dosiahnuté v minulom roku.
- Pridel'te bodové hodnotenie trendu od 0 do 100 na stupnici rozdelennej do šiestich úrovní.
- Pridel'te bodové hodnotenie dosiahnutým cieľom za posledný rok od 0 do 100 na stupnici rozdelennej do šiestich úrovní.
- Vypočítajte celkový počet bodov získaním priemerného počtu bodov trendov a cieľov.

PRÍKLAD APLIKOVANIA BODOVÉHO HODNOTENIA PRE POKROČILÝCH NA PREDPOKLADY

V nasledujúcom príklade aplikácie bodového hodnotenia pre pokročilých na Predpoklady uvádzame niektoré body vyplývajúce zo sebahodnotenia (alebo externého hodnotenia) vzdelávacej inštitúcie. Pre každý bod je uvedená indikácia: príslušná fáza cyklu PDCA, indikácia, či ide o silnú stránku (+) alebo oblasť na zlepšovanie (-), spojenie s bodmi uvedenými na paneli Predpoklady (červenou farbou).

3.3: Zapájala a posilňovala postavenie zamestnancov a podporovala ich osobný záujem a prospech

Dôkazy zo samohodnotenia

Vzdelávacia inštitúcia neustále venuje pozornosť internej komunikácii medzi lídrami a zamestnancami: zhora nadol, zdola nahor a horizontálne. Otvorené prostredie na podporu širokej výmeny postupov a názorov používa rôzne režimy a nástroje: školské rady, stretnutia oddelení, stretnutia s celým personálom, intranet, maily, sociálne médiá atď. PLÁNOVANIE+, REALIZÁCIA+ (bod 1

v nasledujúcom paneli predpokladov)

Vo vyučovacom procese sú tímová práca a osobný dialóg ďalšími spôsobmi, ako zlepšiť vnútorný dialóg a výmenu odborných znalostí: tímová práca je štandardný prístup. Tímy a jednotliví učitelia sú zapojení do tvorby vzdelávacích politík a vízie školy do plánov učebných osnov a do definovania súvisiacich zámerov/cieľov. PLÁNOVANIE+, REALIZÁCIA+ (2)

Tímová práca a pracovné skupiny zamerané na zlepšovanie boli v posledných dvoch rokoch obmedzené pandemiou COVID. REALIZÁCIA- (3)

Zatiaľ neexistuje prístup na overenie efektívnosti komunikácie a toho, ako zamestnanci vnímajú svoje zapojenie, keďže prieskumy zamestnancov sú zatiaľ obmedzené na ich vzťahy so žiakmi a rodinami. KONTROLA- (4)

Okrem toho sa v súčasnosti neplánujú žiadne formálne postupy na zbieranie nápadov a návrhov od učiteľov. PLÁNOVANIE- (5)

Organizácia vykonáva raz za dva roky prieskumy zamestnancov prostredníctvom špeciálneho dotazníka definovaného pred šiestimi rokmi, ktorý už v súčasnosti nie je úplne adekvátny, pretože pokrýva iba vzťahy (so študentmi a rodinami a interné). PLÁNOVANIE+, REALIZÁCIA+, KONTROLA-, KONANIE- (6)

Vedenie venuje veľkú pozornosť blahu ľudí, pedagogických aj nepedagogických zamestnancov, pričom osobitnú pozornosť venuje osobám so zdravotným postihnutím. To znamená najmä dobré pracovné podmienky a starostlivosť o rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom. Iniciatívy boli definované po benchlearningu s niektorými podobnými vzdelávacími inštitúciami v regióne a po špecifickej konzultácii so zamestnancami. Minulý rok, ako odpoveď na podnety ľudí, bol zavedený nový projekt na zlepšenie motivácie a na podporu nového myslenia formou prednášok a individuálnych stretnutí so sociológom a psychológom. PLÁNOVANIE+, REALIZÁCIA+, KONTROLA+, KONANIE+ (7)

Na podporu pozornosti zdraviu je uzatvorená nová dohoda s verejnými zdravotníckymi zariadeniami magistrátu o bezplatnej ročnej prehliadke spôsobilosti pre zamestnancov. KONANIE+ (8)

Žiadne iné nefinančné odmeny nie sú k dispozícii, ale existuje niekoľko žiadostí o extra výhody za účasť na mimoškolských aktivitách a pracovných skupinách. PLÁNOVANIE-, REALIZÁCIA- (9)

Lídri povzbudzujú a podporujú účasť zamestnancov na spoločensky zodpovedných iniciatívach, ako sú semináre, miestne environmentálne a sociálne projekty, kultúrne podujatia, chápané ako spôsob šírenia vzdelávania a kultúry mimo školy PLÁNOVANIE+, REALIZÁCIA+, KONTROLA- (10)

Vyššie uvedené zistenia boli zohľadnené v nižšie uvedenom paneli predpokladov, aby sa pomohlo vypracovať hodnotenie subkritérií. Prázdne políčka panelu sa používajú ako zápisník, ktorý slúži na prechod od dôkazov zozbieraných počas hodnotenia subkritérií k bodovaniu subkritérií pre fázy PLÁNOVANIE, REALIZÁCIA, KONTROLA, KONANIE.

PANEL PREDPOKLADOV								
Úroveň/Fáza	Stupnica	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Spolu
	Dôkaz	Žiadny dôkaz alebo iba nejasné predstavy	Niekoľko nepresvedčivých, dôkazov týkajúcich sa niektorých oblastí	Niekoľko dobrých dôkazov, týkajúcich sa relevantných oblastí	Presvedčivé dôkazy, týkajúce sa väčšiny oblastí	Veľmi silné dôkazy, týkajúce sa všetkých oblastí	Výnimočné dôkazy, porovnávateľné s inými organizáciami v danej oblasti, týkajúce sa všetkých oblastí	
PLÁNUJ	Plánovanie je založené na potrebách a očakávaníach zainteresovaných strán. Plánovanie sa pravidelne rozširuje vo všetkých častiach organizácie.	(9) (5)			(1) (6) (2) (7) (10)			
	Bodové hodnotenie				55			
REALIZUJ	Realizácia je riadená prostredníctvom definovaných procesov a zodpovedností a je pravidelne rozširovaná cez všetky relevantné časti organizácie.	(9)			(1) (6) (2) (7) (10)			
	Bodové hodnotenie			50				
KONTROLUJ	Definované procesy sú monitorované za pomoci relevantných ukazovateľov a sú pravidelne preskúmané vo všetkých relevantných častiach organizácie.		(1) (4) (6) (10)		(7)			
	Bodové hodnotenie		25					
KONAJ	Nápravné a zlepšovacie aktivity sa realizujú pravidelne v nadväznosti na výsledky kontroly vo všetkých relevantných častiach organizácie.	(6)				(7) (8)		
	Bodové hodnotenie			40				

Poznámky k pridelenému skóre:

PLÁNOVANIE: Pozitívna situácia v oblasti internej komunikácie a podmienok pre tímovú prácu, v oblasti prieskumov medzi zamestnancami, v oblasti dobrých životných podmienok a rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom. Nebol plánovaný zber nápadov a ani podpora spoločensko-kultúrnych iniciatív. Takže hodnotenie možno umiestniť do časti „Niektoré dobré dôkazy týkajúce sa relevantných oblastí“, napravo od stĺpca: 55 bodov

REALIZÁCIA: Pozitívna situácia v oblasti internej komunikácie, čiastočne aj v oblasti prieskumov medzi zamestnancami, a tiež dobrých životných podmienok a rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom. V prípade tímovej práce nie je realizácia úplná, pretože pokrýva len vzdelávacie procesy. Nič sa nerealizuje v oblasti spoločensko-kultúrnych iniciatív. Hodnotenie teda možno umiestniť do „Niektoré dobré dôkazy týkajúce sa relevantných oblastí“, ale napravo od stĺpca: 50 bodov

KONTROLA: Vo všeobecnosti existuje slabý dôkaz o KONTROLE pre všetky body. Organizácia chápe najmä to, že prístup k prieskumu medzi zamestnancami je potrebné aktualizovať, ale na tento účel nie je nič k dispozícii. Existovalo niekoľko relevantných projektov v oblasti dosiahnutia dobrých životných podmienok a rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom, aj keď bez výslovného spojenia s fázou kontroly. Takže hodnotenie možno umiestniť do „Niektoré slabé dôkazy týkajúce sa niektorých oblastí“: 25 bodov

KONANIE: Existujú dôkazy o niektorých relevantných vylepšeniach týkajúcich sa dosiahnutia osobného blaha, rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom a zdravia ľudí, ale nie sú jednoznačne spojené s výsledkami činnosti KONTROLA. Takže hodnotenie môže byť zaradené do „Niektoré dobré dôkazy týkajúce sa relevantných oblastí“: 40 bodov

PRÍKLAD BODOVÉHO HODNOTENIA PRE POKROČILÝCH APLIKOVANÝ NA VÝSLEDKY

V nasledujúcom príklade bodovania výsledkov pre pokročilých uvádzame niektoré body vyplývajúce zo samohodnotenia (alebo externého hodnotenia) vzdelávacej inštitúcie. Pre každý bod sa uvádza: príslušný prvok panela Výsledky, označenie, či ide o oblasť silných stránok (+) alebo oblasti na zlepšenie (-) a prepojenie s bodmi uvedenými na paneli Výsledky (červenou farbou).

Vyššie uvedené zistenia boli zohľadnené v paneli výsledkov nižšie, aby sa pomohlo vypracovať bodovanie subkritérií. Prázdne políčka panelu sa používajú ako zápisník na prechod z údajov zozbieraných počas hodnotenia subkritérií do bodovania pre trendy a ciele.

7.2 Meranie výkonnosti

Syntéza dôkazov získaných zo samohodnotenia

Organizácia meria veľké množstvo ukazovateľov výkonnosti zamestnancov, ktoré sú zhrnuté na informačnom paneli v štvrťročnej a vo výročnej správe. Výsledky za rok 2020 môžeme zhrnúť nasledovne podľa schémy modelu CAF; viac podrobností nájdete v „Globálnej správe 2020“ školy.

Všeobecné výsledky

Ukazovatele sa týkajú: neprítomnosti, práceneschopnosti, zapojenia sa do zlepšovacích aktivít, sťažností zamestnancov a študentov/žiakov/zástupcov (počet a čas odozvy) a dobrovoľnej účasti na aktivitách v oblasti spoločenskej zodpovednosti. U viac ako 60 % z nich možno vidieť za posledné 3 roky pozitívny trend. Účasť na aktivitách spoločenskej zodpovednosti vykazuje v roku 2020 v súvislosti s pandemiou mierny pokles. Pre ukazovatele nie sú definované žiadne ciele. TREND+, CIEL- (1)

Individuálna výkonnosť a rozvoj zručností

Ukazovatele sa týkajú: hodín účasti zamestnancov na iniciatívach odbornej prípravy, individuálnych výkonov, účasti na interných stretnutiach a vo výskumných skupinách. Meria sa tiež celková úroveň spôsobilosti zamestnancov voči požadovanej kompetentnosti. Pre všetky ukazovatele sú definované konkrétne ciele. Celkovo 70 % ukazovateľov vykazuje za posledné tri roky pozitívne trendy, pričom za posledný rok došlo k miernemu poklesu pokrytia kompetentnosťami v súvislosti s vysokým počtom nových digitálnych a vzťahových kompetentností požadovaných v dôsledku pandémie. Dosiahlo sa menej ako 50 % cieľov; ukazovatele odbornej prípravy a najmä úroveň celkových kompetentností nedosiahli cieľové hodnoty. TREND+, CIEL- (2)

PANEL VÝSLEDKOV						
Stupnica	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TRENDY	Žiadne merania	Negatívne trendy	Stagnujúci trend alebo mierny pokrok	Trvalý pokrok (1) (2)	Podstatný pokrok	Pozitívne výsledky v porovnaní s relevantnými organizáciami
Bodové hodnotenie				60		
CIELE	Žiadne alebo náhodné informácie (1)	Výsledky nenapĺňajúce stanovené ciele	Niekoľko stanovených cieľov je splnených (2)	Niektoré stanovené ciele sú splnené	Väčšina stanovených cieľov je splnená	Všetky stanovené ciele sú splnené
Bodové hodnotenie		25				

Poznámky k pridelenému počtu bodov

TRENDY: Veľká časť výsledkov vykazuje trvalý pokrok. Iba dva ukazovatele majú negatívny trend (najmä úroveň kompetentností). Posúdenie všeobecných výsledkov aj individuálnej výkonnosti je možné umiestniť v stĺpci „Udržateľný pokrok“ s celkovým počtom 60 bodov.

CIELE: Neexistujú ciele pre všeobecné ukazovatele výsledkov (stĺpec „Žiadne alebo predbežné informácie“) a individuálna výkonnosť dosiahla menej ako 50% cieľov (stĺpec „Niekoľko cieľov je splnených“) s celkovým počtom 25 bodov.

POSTUP ZLEPŠOVANIA ORGANIZÁCIÍ VEREJNEJ SPRÁVY PODĽA MODELU CAF





POSTUP ZLEPŠOVANIA ORGANIZÁCIÍ VEREJNEJ SPRÁVY PODĽA MODELU CAF

Proces trvalého zlepšovania môže byť navrhnutý a realizovaný rôznymi spôsobmi. Veľkosť organizácie, jej kultúra a predchádzajúce skúsenosti s rôznymi nástrojmi manažérstva kvality sú hlavnými parametrami, ktoré pomáhajú určiť najvhodnejší spôsob realizácie zavedenia komplexného manažérstva kvality.

V tejto kapitole je zadefinovaných 10 krokov procesu trvalého zlepšovania s modelom CAF, ktoré sú považované za vhodné pre väčšinu organizácií. Je dôležité zdôrazniť, že navrhnutý postup vychádza zo skúseností množstva organizácií, ktoré používajú model CAF. Každý proces zlepšovania je svojím spôsobom jedinečný, preto by mal byť tento návod vnímaný skôr ako inšpirácia pre zamestnancov zodpovedných za realizáciu samohodnotenia a nie ako presný/záväzný postup.

10 KROKOV, AKO ZLEPŠOVAŤ ORGANIZÁCIE VEREJNEJ SPRÁVY PROSTREDNÍCTVOM MODELU CAF

ZAČIATOK CESTY S MODELOM CAF

KROK 1:

Rozhodnite sa, ako budete plánovať a organizovať samohodnotenie

KROK 2:

Komunikujte o samohodnotení

PROCES SAMOHODNOTENIA

KROK 3:

Vytvorte samohodnotiaci tím - CAF tím

KROK 4:

Zorganizujte školenie

KROK 5:

Vykonajte samohodnotenie

KROK 6:

Napište samohodnotiacu správu

PROCES ZLEPŠOVANIA

KROK 7:

Zostavte plán zlepšovania

KROK 8:

Komunikujte o pláne zlepšovania

KROK 9:

Realizujte/implementujte plán zlepšovania

KROK 10:

Naplánujte ďalšie samohodnotenie



Po procese implementácie modelu CAF a zavedenia činností zlepšovania môžu používatelia modelu CAF požiadať o vykonanie hodnotenia Externej spätnej väzby modelu CAF a následne získať titul „Efektívny používateľ modelu CAF“. Spôsob implementácie modelu CAF zohráva pri Externej spätnej väzbe modelu CAF dôležitú úlohu. Príručku Externej spätnej väzby modelu CAF možno nájsť na webovej stránke modelu CAF <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>.

FÁZA 1: ZAČIATOK CESTY S MODELOM CAF

Krok 1 – Rozhodnite sa, ako budete organizovať a plánovať samohodnotenie

Silný spoločný záväzok a vlastnícky vzťah vrcholového vedenia a zamestnancov organizácie k rozhodnutiu o implementácii modelu CAF je najpodstatnejší prvok zabezpečenia úspechu procesu samohodnotenia.

Skúsenosti mnohých organizácií ukazujú, že pre vznik spoločného záväzku a vlastníckeho vzťahu je nevyhnutné získať jednoznačné rozhodnutie vrcholového vedenia prostredníctvom cielenej diskusie so zainteresovanými stranami. Toto rozhodnutie potom jasne demonštruje ochotu vrcholového vedenia byť aktívne zapojený do procesu prostredníctvom uznania pridanej hodnoty samohodnotenia, zabezpečenia otvorenej mysle, rešpektu k výsledkom, pripravenosť k následnému začatiu zlepšovania. To zahŕňa i záväzok vytvoriť rezervu finančných prostriedkov na vykonanie samohodnotenia profesionálnym spôsobom.

Poznatky o možných prínosoch samohodnotenia podľa modelu CAF, informácie o štruktúre modelu a procese samohodnotenia sú nevyhnutnými prvkami pre zabezpečenie základnej informácie, na základe ktorej vrcholové vedenie rozhodne. Pre všetkých vrcholových manažérov je dôležité presvedčenie o týchto prínosoch od samotného začiatku.

V tejto fáze je dôležité, že jedna alebo viac osôb v organizácii preberie na seba zodpovednosť za zachovanie vyššie uvedených základných princípov. Vhodným krokom je kontaktovať organizáciu, ktorá je v danej krajine zodpovedná za rozširovanie modelu CAF, t.j. národný korešpondent modelu CAF (pozri webovú stránku EIPA www.eipa.eu/caf), a požiadať ju o potrebné informácie o implementácii modelu CAF alebo získať informácie od iných organizácií, ktoré už model CAF použili a sú ochotné podeliť sa o svoje skúsenosti.

Spätná väzba používateľov modelu CAF – dôvody implementácie modelu CAF

Najdôležitejšími dôvodmi sú všetky interné faktory. Identifikácia silných stránok a oblastí na zlepšovanie sú najvýznamnejšími dôvodmi; potýkanie sa s finančnými problémami je najmenej významný hnací motor organizácie. Ukázalo sa, že organizácie chcú používať model CAF v prvom rade sami pre svoje interné potreby, čím chcú svoju organizáciu zlepšovať, a to je presne účel tohto samohodnotiaceho nástroja.

S cieľom podporiť zamestnancov organizácie pri samohodnotení je dôležité, aby sa ich informovanie o tomto zámere uskutočnilo ešte pred prijatím konečného rozhodnutia o vykonaní samohodnotenia. Okrem všeobecných prínosov vykonania samohodnotenia skúsenosti ukazujú, že veľa zamestnancov vníma model CAF ako vynikajúcu príležitosť získať detailnejší prehľad o svojej organizácii. Tým rastie záujem o aktívne zapojenie sa do rozvoja organizácie.

Pre niektoré organizácie môže byť tiež relevantné požiadať pred vykonaním samohodnotenia o súhlas alebo schválenie relevantné externé zainteresované strany. Môže ísť napr. o politické authority alebo zriaďovateľov, ktorí sú prirodzene

zapojení do prijímania rozhodnutí. Klíčové externé zainteresované strany môžu zohrávať významnú úlohu zvlášť v oblasti zberu a spracovania údajov a zároveň sú potenciálni prijímatelia prínosov a zmien.

Úvodné plánovanie samohodnotenia

Po prijatí rozhodnutia o vykonaní samohodnotenia sa môže začať proces plánovania. Jednou zo základných otázok pri úvodnom rozhodovaní vedenia je definovanie rozsahu a prístupu k samohodnoteniu.

Často kladenou otázkou je, či musí samohodnotenie zahŕňať celú organizáciu alebo len jej jednotlivé časti ako sú odbory alebo sekcie. Odpoveď je, že jednotlivé časti organizácie môžu vykonať samohodnotenie, ale v záujme zhodnotenia všetkých kritérií a subkritérií zmysluplným spôsobom musia mať dostatočnú autonómiu v rámci organizácie, tzn. majú vlastné poslanie a podstatnú zodpovednosť za ľudské zdroje a finančné procesy. V týchto prípadoch je nevyhnutné hodnotiť relevantné vzťahy dodávateľ/zákazník rovnako, ako aj vzťahy zainteresovaných strán medzi vybraným útvarom a zvyškom organizácie.

Do rozhodnutia vedenia sa odporúča zahrnúť aj výber panelu bodového hodnotenia, ktorý bude použitý. Model CAF ponúka dva spôsoby bodového hodnotenia. Organizácia by si mala vybrať na základe toho, koľko času chce bodovému hodnoteniu venovať, a samozrejme aj na základe úrovne skúseností a vyspelosti organizácie.

Veľmi dôležitou úlohou v tomto kroku je vymenovanie garanta a metodika modelu CAF. Medzi úlohy, za ktoré metodik modelu CAF zodpovedá, patrí:

- detailné naplánovanie implementácie modelu CAF vrátane komunikácie;
- komunikácia a konzultácie so všetkými zainteresovanými stranami o implementácii modelu CAF;
- organizovanie školení CAF tímu;
- zhromažďovanie potrebných dokumentov a dôkazov;
- aktívna účasť na práci CAF tímu;
- vedenie CAF tímu a sledovanie dodržiavania harmonogramu;
- pomáhajúce procesu hľadania konsenzu;
- spracovanie záverečnej/finálnej verzie samohodnotiacej správy;
- podpora pri určovaní prioritných aktivít a návrhu akčného plánu zlepšovania.

Požiadavky na kompetentnosť metodika sú vysoké. Táto osoba musí disponovať jednak vysokou znalosťou vlastnej organizácie, ako aj znalosťou modelu CAF, a zároveň byť schopná pomáhať procesu samohodnotenia. Vymenovanie správneho metodika, ktorý má tieto poznatky a dôveru vrcholového vedenia a zamestnancov organizácie, je jedným z kľúčových rozhodnutí, ktoré ovplyvňuje kvalitu a výsledok samohodnotenia.

Preniektoré organizácie je jazyk a príklad používané modelom CAF nezrozumiteľné a vzdialené od ich každodennej praxe. Ak problém dostatočného pochopenia modelu CAF nie je vyriešený včas, prináša to problémy pri jeho priamom použití. Riešením môže byť účasť na školeniach o modeli CAF, prípadne prispôbenie modelu CAF špecifickému jazyku konkrétnej organizácie. Pred začatím tejto činnosti je vhodné informovať sa, či takéto prispôbenie modelu už nevykonala iná organizácia s podobným charakterom.



Krok 2 – Komunikujte o samohodnotení

Spätná väzba používateľov modelu CAF – dôležitosť komunikácie pri uvedomovaní si účasti zamestnancov je vo všeobecnosti podhodnotená

Dôležitým záverom z prieskumov používateľov modelu CAF je to, že vo všeobecnosti nevenovali dostatočnú pozornosť komunikačnému úsiliu ohľadom svojich zamestnancov. Získané ponaučenia poukazujú na to, že jedným z hlavných potenciálnych prínosov modelu CAF je zvýšenie úrovne informovanosti a komunikácie v rámci organizácie. To sa však dá dosiahnuť iba vtedy, ak vedenie a zamestnanci, ktorí sú priamo zodpovední za samohodnotenie podľa modelu CAF, sú aktívni už v úvodnej fáze implementácie a dostatočne zdôraznia význam komunikácie a zapojenia ľudí. Je tiež dôležité, aby strední manažéri v organizácii pochopili význam a potenciálne výhody samohodnotenia.

Veľmi dôležitou časťou plánovania, keď už je rozhodnuté, ako sa pristúpi k samohodnoteniu, je návrh komunikačného plánu. Tento plán zahŕňa komunikačné aktivity orientované na všetky relevantné zainteresované strany so zvláštnym dôrazom na stredný manažment a zamestnancov organizácie.

Komunikácia je základnou oblasťou vo všetkých projektoch manažérstva zmeny, ale zvlášť, keď organizácia realizuje samohodnotenie. Ak nie je komunikácia o zámere a aktivitách samohodnotenia jasná a dostatočná, je veľmi pravdepodobné, že pokus o samohodnotenie bude vnímaný len ako "ďalší projekt" alebo "cvičenie manažmentu." Rizikom je, že takéto domnienky sa stávajú automaticky plniacim proroctvom, keďže sa dá očakávať určitá miera neochoty stredného manažmentu a ostatných zamestnancov byť plne zainteresovanými alebo zapojenými do aktivít implementácie.

Dôležitým výsledkom správnej komunikácie je zvýšenie záujmu niektorých zamestnancov a manažérov o priame zapojenie sa do práce CAF tímu. Zapojenie by malo byť dosahované prostredníctvom osobnej motivácie. Motivácia by mala byť základným prvkom zapájajúcim zamestnancov do celého procesu samohodnotenia. Zamestnanci musia mať jasnú predstavu o účele samohodnotenia, ktorým je zlepšovanie celkovej výkonnosti organizácie. Komunikačná politika o samohodnotení by sa mala zamerať na všestranne prospešný výsledok pre všetky zainteresované strany, zamestnancov a občanov/zákazníkov.

Takáto jasná a koherentná komunikácia vo vzťahu ku všetkým zainteresovaným stranám počas všetkých podstatných fáz projektu je kľúčom k zaisteniu úspešného priebehu projektu a následných činností. Garant a metodik modelu CAF by spolu s vrcholovým vedením organizácie mali zabezpečiť, aby sa takáto politika zameriavala na nasledovné:

- aký môže mať samohodnotenie význam;
- prečo je prioritou;
- ako je samohodnotenie prepojené so strategickým plánovaním organizácie;
- ako je samohodnotenie prepojené (napríklad prvý krok) so všeobecným úsilím zlepšovania výkonnosti organizácie, napríklad prostredníctvom zavádzania inovatívnych operatívnych programov reforiem.

Komunikačný plán by mal rozlišovať a posudzovať nasledovné prvky: čo chceme komunikovať, cieľovú skupinu, zodpovednú osobu, termín (pravidelnosť), komunikačný nástroj, dopad/efekt.

FÁZA 2: PROCES SAMOHODNOTENIA

Krok 3 – Vytvorte jeden alebo viaceré samohodnotiace tímy – CAF tímy

CAF tím by mal reprezentovať organizáciu v čo najväčšej miere. Zvyčajne sú v tíme zahrnutí zamestnanci z rôznych častí organizácie, v rôznych funkciách, s rôznymi skúsenosťami a z rôznych riadiacich úrovní organizácie. Cieľom je vytvoriť čo najefektívnejšiu skupinu, ktorá je schopná poskytnúť čo najobjektívnejší a najdetailnejší vnútorný pohľad na organizáciu.

Skúsenosti používateľov modelu CAF ukazujú, že tímy sú tvorené 5 – 20 členmi. Napriek tomu sa odporúča, aby tím mal približne 10 členov, a to z dôvodu zabezpečenia efektívneho a neformálneho štýlu práce.

V prípade veľkých a komplexne pôsobiacich organizácií je vhodné zostaviť viac ako jeden CAF tím. V tomto prípade je nevyhnutné, aby plán implementácie bral do úvahy nutnú koordináciu práce tímov.

Členovia by mali byť vyberaní skôr na základe úrovne poznania organizácie a ich osobných zručností (napr. analytické a komunikačné zručnosti), než na základe ich profesionálnych zručností ako takých. Výber môže byť založený na dobrovoľnosti, ale len garant, metodik a vedenie nesú zodpovednosť za kvalitu, rôznorodosť a dôveryhodnosť CAF tímu.

Garant CAF tímu môže byť tiež jedným z vodcov organizácie, čo môže pomôcť kontinuite projektu, zároveň však musí dbať na predchádzanie konfliktu záujmov. Dôležité je, aby ten, kto vedie CAF tím, mal dôveru všetkých členov tímu. Musí byť schopný viesť diskusie čestným a efektívnym spôsobom, čo umožní každému členovi prispieť k celému procesu. Môže byť zvolený samotným CAF tímom. Je tiež dôležité, aby mu v tomto prípade pomáhal aj zvyšok vedenia, napríklad súčinnosť pri organizovaní stretnutí, zabezpečení vhodných priestorov a podpory prostredníctvom IKT.

Často kladenou otázkou je, či by mali byť vrcholoví vodcovia a manažéri členmi CAF tímu. V tomto prípade takéto rozhodnutie závisí od kultúry a tradície organizácie. Ak je vedenie zapojené, môže poskytnúť dodatočné informácie a zvýšiť pravdepodobnosť, že sa bude osobne podieľať na ďalšej implementácii stanovených zlepšovacích aktivít. Zvyšuje to tiež rôznorodosť a reprezentatívnosť CAF tímu. Ale ak kultúra organizácie tomuto zloženiu naklonená nie je, potom je kvalita samohodnotenia ohrozená, pretože jeden alebo viacerí členovia CAF tímu sa môžu cítiť obmedzovaní a nie sú schopní prispievať alebo voľne diskutovať.

Krok 4 – Zorganizujte školenia

Informovanie a vzdelávanie manažmentu

Dobrovoľné zapojenie vrcholového alebo stredného vedenia i ostatných zainteresovaných strán do vzdelávania o samohodnotení podľa modelu CAF môže byť pre celkovú implementáciu prínosom, aby sa rozšírili vedomosti a všeobecné chápanie pojmov komplexného manažérstva kvality, no predovšetkým pochopenie samotnej podstaty a cieľov modelu CAF.

Informovanie a vzdelávanie CAF tímu

Model CAF, podstata a ciele samohodnotenia by mali byť dôkladne vysvetlené celému CAF tímu. Ak metodik absolvoval vzdelávanie v predstihu, je veľmi dobré, ak zohrá vo vzdelávaní významnú úlohu. Okrem teoretickej časti by malo vzdelávanie obsahovať aj praktické cvičenia, aby účastníci ľahšie pochopili a osvojili si princípy manažérstva kvality a tiež, aby boli oboznámení so spôsobom



nachádzania konsenzu, pretože vo väčšine prípadov sú tieto princípy, a najmä dosahovanie konsenzu, členom tímu neznáme.

Pre zhodnotenie organizácie čo najefektívnejším spôsobom potrebuje CAF tím zoznam relevantných dokumentov a informácií, ktoré pripraví metodik modelu CAF. Spoločne by sa v rámci prvého vzdelávania malo hodnotiť jedno subkritérium z kritérií predpokladov s jedným subkritériom z kritérií výsledkov. To poskytne CAF tímu lepšiu predstavu o tom, ako samohodnotenie podľa modelu CAF funguje. Konsenzus je potrebné dosiahnuť v oblasti hodnotenia silných stránok organizácie, v oblastiach pre zlepšovanie, ako aj v bodovom hodnotení.

Ďalšou relevantnou aktivitou, ktorú by si mal CAF tím precvičiť a ktorá počas písania samohodnotiacej správy šetrí čas, je získanie spoločného obrazu o kľúčových zainteresovaných stranách organizácie, tzn. tých, ktoré majú hlavný záujem na jej činnostiach: občania/zákazníci, politici, dodávatelia, partneri, vodcovia a zamestnanci. Je potrebné jasne určiť najdôležitejšie služby a produkty, poskytované alebo prijímané, spolu so zainteresovanými stranami a kľúčovými procesmi na ich zabezpečenie.

Krok 5 – Vykonajte samohodnotenie

Vykonajte individuálne samohodnotenie

Od každého člena CAF tímu sa vyžaduje primerané zhodnotenie organizácie z pohľadu každého subkritéria. Toto hodnotenie vychádza z vlastných vedomostí a skúseností, nadobudnutých počas práce v organizácii. Každý člen spracováva svoje pridelené kritérium/subkritérium, definuje kľúčové dôkazy k nim a zároveň navrhuje silné stránky a oblasti na zlepšenie. Odporúča sa, aby oblasti, v ktorých je potrebné zlepšenie, boli formulované čo najpresnejšie, aby sa uľahčila identifikácia navrhovaných aktivít v neskoršej fáze. Následne by sa mali tieto zistenia zosumarizovať a bodovo ohodnotiť každé subkritérium v súlade s vybraným panelom bodového hodnotenia.

Metodik musí byť schopný reagovať na otázky členov CAF tímu počas individuálneho samohodnotenia. Musí takisto koordinovať zistenia členov CAF tímu v rámci prípravy na stretnutie, na ktorom sa bude hľadať konsenzus.

Ako bodovať

CAF ponúka dva spôsoby bodovania: klasické bodové hodnotenie a bodové hodnotenie pre pokročilých. Oba spôsoby sú podrobne vysvetlené v kapitole III. Odporúča sa, aby klasický systém bodovania použila organizácia, ktorá nemá ešte veľké skúsenosti so samohodnotením a/alebo nemá skúsenosti s uplatňovaním komplexného manažérstva kvality.

Tímové dosahovanie konsenzu

Akonáhle bolo vykonané individuálne samohodnotenie, mal by sa CAF tím zísť a dohodnúť sa na znení jednotlivých kritérií, silných stránkach, oblastiach na zlepšovanie a bodovo ohodnotiť každé subkritérium. Otvorený dialóg a diskusia je nevyhnutná pre dosiahnutie konsenzu, takisto ako je dôležité pochopiť, prečo existujú rozličné pohľady na silné stránky, oblasti na zlepšovanie a bodové hodnotenie.

Poradie hodnotenia kritérií nie je striktné dané, ale odporúča sa dodržať logiku modelu – prepojenie súvisiacich kritérií.

Hľadanie konsenzu

Ako dosiahnuť konsenzus? V procese dosahovania konsenzu môže byť použitá 4-kroková metóda:

1. Každý člen CAF tímu individuálne prezentuje všetky dôkazy týkajúce sa identifikovaných silných stránok a oblastí na zlepšovanie pre dané subkritérium;
2. Dosiahnutie konsenzu o silných stránkach a oblastiach na zlepšovanie; toto sa obvyčajne realizuje po zvážení všetkých dodatočných dôkazov alebo informácií;
3. Prezentácia rozpätia individuálnych bodových hodnotení jednotlivých subkritérií;
4. Dosiahnutie konsenzu o konečnej verzii slovného a bodového hodnotenia.



Dôkladná príprava tohto stretnutia, organizovaného garantom/metodikom (napr. zhromaždenie dôležitých informácií, koordinácia jednotlivých individuálnych samohodnotení), je zárukou hladkého priebehu stretnutia bez časových strát.

Spätná väzba od používateľov modelu CAF – pridaná hodnota diskusií

Väčšina používateľov dosiahla konsenzus po diskusiách. Samotná diskusia je často vnímaná ako skutočná pridaná hodnota samohodnotenia: keď sa dosiahne samohodnotenie, konečný výsledok je viac než len jednoduchý sumár individuálnych názorov. Odráža spoločnú víziu CAF tímu a týmto spôsobom zlepšuje a ide za hranice subjektívnych individuálnych názorov. Vyjasnenie dôkazov a objasnenie pozadia rozličných názorov na silné a slabé stránky sa často považuje za dôležitejšie než bodové hodnotenie

Metodik je zodpovedný a hrá kľúčovú úlohu pri dosahovaní skupinového konsenzu. V každom prípade diskusia má byť založená na jasných dôkazoch o vykonávaných aktivitách a dosiahnutých výsledkoch. Model CAF obsahuje zoznam relevantných príkladov (aktivít) pre lepšiu identifikáciu vhodných dôkazov. Tento zoznam je indikatívny, nie je povinné pokryť všetky príklady, ale iba tie, ktoré sú relevantné pre organizáciu. Avšak CAF tím môže doplniť existujúce príklady novými príkladmi, ak ich považuje za relevantné pre organizáciu.

Úlohou príkladov je podrobnejšie vysvetliť obsah subkritérií s cieľom:

- Zistiť, ako organizácia spĺňa požiadavky vyjadrené v subkritériu;
- Poskytnúť pomoc pri identifikácii dôkazu;
- Byť indikáciou dobrej praxe v danej špecifickej oblasti.

Dĺžka trvania samohodnotenia (podľa skúseností zo slovenských organizácií)

Porovnanie skutočnej a plánovanej dĺžky samohodnotenia podľa doterajších skúseností s implementáciou modelu CAF v podmienkach slovenských organizácií verejnej správy ukazuje, že 1 – 2 mesiace je príliš krátka doba na realizáciu spoľahlivého samohodnotenia, zatiaľ čo 10 mesiacov a viac je príliš dlhá doba. Je ťažké navrhnuť ideálny časový harmonogram pre samohodnotenie podľa modelu CAF, vzhľadom na množstvo rôznych okolností, ktoré ovplyvňujú priebeh samohodnotenia. To zahŕňa napr. zábery manažmentu, časové hľadisko, zdroje a odborný potenciál k dispozícii implementácie, dostupnosť dát, čas a informácie zainteresovaných strán a politické tlaky. Avšak

pre väčšinu organizácií v podmienkach SR je dĺžka trvania samotného procesu samohodnotenia do 5 mesiacov štandardom, vrátane individuálnych samohodnotení a stretnutia na dosiahnutie konsenzu.

Veľká väčšina organizácií v SR dokončí celé samohodnotenie podľa modelu CAF do šiestich mesiacov, a to vrátane prípravy, samohodnotenia, prijatia záverov a formulácie akčného plánu.

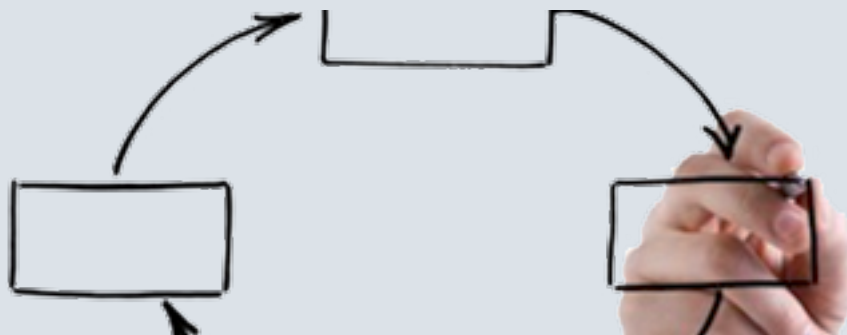
Zdá sa, že na udržanie sústredenia sa na celý proces samohodnotenia sú šesť mesiacov ideálnym časovým rámcom. Ak sa doba trvania predlžuje, rovnako sa zvyšuje riziko zníženia motivácie a poklesu záujmu všetkých zainteresovaných strán. Navyše sa môže zmeniť situácia medzi začiatkom implementácie a jej ukončením. V takomto prípade ani samohodnotiaci správa, ani bodové hodnotenie neodráža reálny stav. Toto je veľmi časté, pretože zlepšovanie organizácie prostredníctvom modelu CAF je dynamický proces, a preto je aktualizácia údajov a informácií súčasťou procesu.

Krok 6 – Napíšte samohodnotiacu správu

Typická samohodnotiaci správa by mala rešpektovať štruktúru modelu CAF (pozri schému A) a skladá sa z nasledujúcich častí:

- popis spôsobu manažérstva organizácie v predpokladových kritériách a preukázanie dosahovaných výsledkov organizácie vo výsledkových kritériách;
- identifikované silné stránky a oblasti na zlepšovanie pre každé subkritérium vrátane relevantných dôkazov;
- bodové hodnotenie, ktoré je stanovené na základe príslušného panelu bodového hodnotenia;
- návrhy zlepšovacích aktivít do akčného plánu.

Aby mohla byť samohodnotiaci správa použitá ako základ pre zlepšovacie aktivity, je nevyhnutné, aby vrcholové vedenie samohodnotiacu správu oficiálne prijalo, v ideálnom prípade odsúhlasilo a schválilo. Ak bola dobre zvládnutá komunikácia, nemal by to byť problém. Vrcholové vedenie by malo opätovne potvrdiť svoj záväzok k implementácii zlepšovacích aktivít. V tejto fáze je veľmi dôležité komunikovať hlavné výsledky samohodnotenia ostatným zamestnancom organizácie a tiež zúčastneným zainteresovaným stranám.



FÁZA 3: PLÁN ZLEPŠOVANIA/URČENIE PRIORÍT

Krok 7 – Zostavte plán zlepšovania

Proces samohodnotenia nezahŕňa len napísanie samohodnotiacej správy, ale musí naplniť účel implementácie modelu CAF. Tzn., že implementácia modelu CAF by mala priamo viesť k zostaveniu akčného plánu zlepšovania s cieľom zvýšenia výkonnosti organizácie.

Spätná väzba používateľov modelu CAF: nedostatok meraní

Mnoho organizácií počas svojej prvej implementácie použitia modelu CAF narazí na prekážky. Nedostatok merania je zjavne najväčším problémom v mnohých organizáciách verejnej správy, ktoré realizujú samohodnotenie po prvýkrát, čo veľmi často vyústi k nastaveniu systémov merania ako prvej oblasti na zlepšenie.

Akčný plán zlepšovania podľa modelu CAF je teda jedným z hlavných cieľov úsilia vynaloženého počas samohodnotenia, a tiež nástrojom na doplnenie podstatných informácií do systému strategického plánovania organizácie. Akčný plán zlepšovania preto musí vo výsledku vytvoriť integrovaný plán na zvýšenie výkonnosti pre organizáciu ako celok. Základná logika akčného plánu je:

- Je to systematický integrovaný plán aktivít pre komplexné fungovanie organizácie.
- Je výsledkom samohodnotiacej správy, takže je založený na dôkazoch a údajoch poskytnutých samotnou organizáciou a čo je najdôležitejšie, z hľadiska zamestnancov organizácie.
- Je postavený na silných stránkach, stanovuje oblasti na zlepšenie organizácie a reaguje na každú z nich vhodnou zlepšovacou činnosťou.

Stanovenie prioritných oblastí pre zlepšovanie

Pri príprave akčného plánu zlepšovania môže vrcholové vedenie zvážiť možnosť použitia štruktúrovaného prístupu, ktorý kladie nasledovné otázky:

- Kde sa chceme v súlade s celkovou víziou a stratégiou organizácie za dva roky dostať?
- Čo musíme urobiť, aby sme dosiahli tieto ciele (stanovenie stratégie/úloh)?

Proces tvorby akčného plánu zlepšovania podľa modelu CAF by mohol byť štruktúrovaný nasledovne: Vrcholové vedenie, po dohode s príslušnými zainteresovanými stranami (napr. členmi skupiny pre samohodnotenie):

- zhromaždí nápady na zlepšovanie zo samohodnotiacej správy a roztriedi tieto nápady na zlepšovanie podľa jednotlivých tém;
- zanalyzuje oblasti na zlepšovanie a navrhované nápady následne sformuluje do zlepšovacích aktivít berúc do úvahy strategické ciele organizácie;
- stanoví priority zlepšovacích aktivít – použitím dohodnutých kritérií na určenie ich vplyvu (nízky, stredný, vysoký) na oblasti na zlepšenie, ako napríklad:
 - strategický význam aktivity (kombinácia vplyvu na zainteresované strany, vplyvu na výsledky organizácie, interné/externé zviditeľnenie);
 - jednoduchosť implementácie aktivít (berúc do úvahy ich stupeň obťažnosti, potrebné zdroje a rýchlosť realizácie);
- pridelenie vlastníctva každej aktivite, míľniky a pridelenie časového plnenia a identifikovania potrebných zdrojov k týmto aktivitám.

Je vhodné, ak sú prebiehajúce zlepšovacie aktivity prepojené so štruktúrou modelu CAF s cieľom umožniť ich jasný prehľad.

Jedným zo spôsobov stanovenia priorít je kombinácia úrovne bodovania podľa kritéria alebo subkritéria, čo poskytuje prehľad o výkonnosti organizácie v konkrétnych oblastiach a kľúčových strategických cieľoch.

Členovia CAF tímu

Členovia CAF tímu investujú do samohodnotenia veľa energie, často-krát nad rámec svojej bežnej každodennej práce. Často začínajú prácu v CAF tíme s pochybnosťami o užitočnosti tejto úlohy, o zapojení manažmentu, nebezpečenstve z otvorenosti, čestnosti, atď. Keď po čase zistia, že sa veci berú vážne, zvýši sa ich motivácia aj nadšenie a na konci sa zvyšuje aj ich vlastná zodpovednosť za výsledky. Majú potenciál stať sa najmotivovanejšími kandidátmi v CAF tímoch a malo by sa k nim pristupovať v súlade s touto úlohou.

Odporúčania

Keď na jednej strane môžeme považovať samohodnotenie podľa modelu CAF za začiatok dlhodobej stratégie zlepšovania, vieme z nich odvodiť aj oblasti na zlepšovanie, ktoré môžu byť riešené relatívne rýchlo a jednoducho. Práca na nich pomôže zvýšeniu dôveryhodnosti procesu zlepšovania a predstavuje okamžitý profit organizácie z investovaného času a finančných prostriedkov. Poskytuje tiež pohnútku na pokračovanie („úspech plodí úspech“).

Dobрым nápadom je zapojiť zamestnancov, ktorí vykonávajú samohodnotenie, aby sa zúčastnili aj zlepšovacích aktivít. Osobne to považujú za odmenu a posilňuje to ich sebadôveru a morálku. Môžu sa tiež stať priekopníkmi ďalších zlepšovacích aktivít.

V ideálnom prípade by sa mal takto zostavený akčný plán zlepšovania podľa modelu CAF, ktorý vyplýva zo samohodnotenia, začleniť do strategického plánovania organizácie a stať sa tak súčasťou celkového manažérstva organizácie.

Krok 8 – Komunikujte o pláne zlepšovania

Ako už bolo spomenuté, komunikácia je jedným z kritických faktorov úspechu samohodnotenia a následných zlepšovacích aktivít. Komunikačné aktivity musia poskytovať relevantné informácie správnym spôsobom, príslušnej cieľovej skupine v relevantnom čase – nielen pred a počas samohodnotenia, ale aj po samohodnotení.

Organizácia sa sama rozhodne, či sprístupní samohodnotiacu správu. Osvedčil sa však postup informovať o výsledkoch samohodnotenia všetkých zamestnancov, t. j. o hlavných zisteniach samohodnotenia, oblastiach na zlepšovanie a plánovaných aktivitách zlepšovania. Ak samohodnotiacu správu nie je zverejnená, je ohrozená možnosť vytvorenia vhodnej platformy pre zmeny a zlepšovanie.



Pri každom komunikovaní o výsledkoch je vždy dobrým zvykom zdôrazňovať veci, ktoré organizácia robí dobre a aké sú jej zámery pre ďalšie zlepšovanie. Je veľa príkladov organizácií, ktoré považujú za svoje silné stránky za samozrejmé a zabúdajú, alebo si dokonca neuvedomujú, aké dôležité je oceniť úspech.

Krok 9 – Realizujte/implementujte plán zlepšovania

Ako je uvedené v kroku 7, naformulovanie akčného plánu zlepšovania CAF je veľmi dôležité. Veľa príkladov v modeli CAF možno považovať za prvý krok/námet smerom k zlepšovacím aktivitám. Existujúca dobrá prax a manažérske nástroje môžu byť prepojené na rozličné kritéria modelu. Tieto príklady sú uvedené nižšie.

Implementácia týchto zlepšovacích aktivít by mala byť založená na vhodnom a konzistentnom prístupe, procese monitorovania a hodnotenia; mali by sa objasniť konečné termíny a očakávané výsledky; pre každú aktivitu by mala byť určená zodpovedná osoba („vlastník“) a mali by sa zväžiť alternatívne scenáre pre komplexné riešenia.

Akýkoľvek proces manažérstva kvality by mal byť založený na pravidelnom monitorovaní realizácie a hodnotení výstupov a výsledkov. Monitorovanie umožňuje prispôsobovanie počas implementácie, následné hodnotenie (výsledky a dôsledky) toho, čo sa dosiahlo a aký bol celkový vplyv. Na zlepšenie tohto procesu je potrebné stanoviť spôsoby merania výkonnosti aktivít (ukazovatele výkonnosti, kritérium úspechu, atď.). Pri riadení aktivít na zlepšovanie by organizácie mali použiť cyklus PDCA. Pre maximalizáciu prínosov zlepšovacích aktivít majú byť plne integrované do bežných procesov organizácie.

Stále viac a viac krajín organizuje súťaž na báze modelu CAF. Samohodnotenie podľa modelu CAF môže byť tiež základom pre uznanie stupňa výnimočnosti podľa modelu výnimočnosti EFQM® (www.efqm.org).

Implementácia akčných plánov zlepšovania modelu CAF uľahčuje permanentné používanie nástrojov riadenia, akými je Balanced Scorecard, prieskumy spokojnosti zákazníkov a zamestnancov, systémov manažérstva výkonnosti.

Krok 10 – Naplánujte ďalšie samohodnotenie

Využitie cyklu PDCA pre manažérstvo akčného plánu zlepšovania modelu CAF zahŕňa aj nové hodnotenie pomocou CAF.

Akonáhle je vypracovaný akčný plán zlepšovania modelu CAF a začala sa implementácia zmien, je dôležité zabezpečiť, aby zmeny mali pozitívny účinok a nemali negatívny vplyv na veci, ktoré organizácia vykonávala dobre aj predtým. Niektoré organizácie zaradili pravidelné samohodnotenie do svojich plánovacích procesov – ich hodnotenia sú načasované tak, aby informovali o každoročne stanovovaných cieľoch a navrhovaných finančných zdrojoch.

Panely hodnotenia modelu CAF sú jednoduché, ale výkonné nástroje pre hodnotenie pokroku dosiahnutého implementáciou akčného plánu zlepšovania modelu CAF.

SLOVNÍK CAF VZDELÁVANIE





SLOVNÍK CAF VZDELÁVANIE

A

Agilné zmýšľanie

Agilné zmýšľanie je také zmýšľanie, ktoré dokáže skutočne porozumieť zmenám spôsobených digitalizáciou a premietnuť ich do vhodných opatrení. Kľúčové prvky agilného zmýšľania sú:

- kolektívne vedomie prevyšuje jednotlivé záujmy,
- chyby sa chápu ako príležitosť poučiť sa,
- dokonalosť sa nevyžaduje od samého začiatku,
- primárne ja zameranie na zákazníka,
- súčasťou prístupu je učenie sa v spolupráci so zákazníkom.

Agilnosť

Agilnosť sa týka schopnosti organizácie rýchlo reagovať na zmeny prispôbením jej pôvodnej stabilnej konfigurácie. Táto prax pomáha rýchlo sa prispôsobiť zmenám trhu a životného prostredia produktívnymi a nákladovo efektívnymi spôsobmi. Túto schopnosť možno dosiahnuť inovatívnymi metódami, ako je SCRUM, KANBAN, štíhly manažment, dizajnové myslenie, ako aj podporou agilného zmýšľania na úrovni manažmentu organizácie a na úrovni zamestnancov prostredníctvom špecializovaného školenia.

Akčný plán

Akčný plán je dokument, ktorý obsahuje plán úloh, rozdelenie zodpovedností, náležitosti realizácie projektu (napr. ciele/termíny) a potrebné zdroje (napr. ľudskosť, finančné prostriedky).

Audit

Audit je nezávislá hodnotiaca činnosť na preskúmanie a vyhodnotenie činností organizácie a jej výsledkov. Najbežnejšie typy auditov sú: finančný audit, prevádzkový audit, audit IKT, audit súladu a audit riadenia/manažérstva. Rozlišujú sa tri úrovne audítorskej kontrolnej činnosti:

- Interná kontrola, ktorú vykonáva manažment.
- Interný audit vykonávaný nezávislým útvarom danej organizácie. Okrem činností súvisiacich s dodržiavaním predpisov/regulácie sa môže zameriavať aj na kontrolu efektívnosti vnútorného riadenia organizácie;
- Externý audit vykonávaný nezávislým orgánom z prostredia mimo organizácie.

Automatizácia

Očakávania občanov od verejnej správy sú v čase digitalizácie vysoké. Občania/zákazníci chcú služby, ktoré sú vždy dostupné, služby, ktoré spĺňajú individuálne potreby občanov a reagujú promptne. Pre naplnenie očakávaní občanov a zníženie časových nárokov kladených na občanov/zákazníkov, ako aj pre skrátenie interného



času spracovania je nevyhnutným predpokladom komplexná automatizácia procesov vo verejnej správe. Okrem toho je automatizácia nevyhnutná na aj dosiahnutie pokroku v digitalizácii.

Automatizácia vo verejnej správe sa preto zaoberá otázkou, ktoré úlohy a služby sa môžu poskytovať automatizovane, bez ľudského zásahu (napr. spracovanie údajov, automatické podávanie žiadostí).

B

Benchlearning

Benchlearning pomáha učiť sa, ako sa zlepšovať prostredníctvom zdieľania vedomostí, informácií a niekedy aj zdrojov. Považuje sa za účinný spôsob zavádzania organizačných zmien. Znižuje riziká, je efektívny a šetrí čas.

Benchmarking

Existuje mnoho definícií benchmarkingu, ale kľúčové slová spojené s týmto pojmom sú „porovnávať sa s ostatnými“. „Benchmarking“ je jednoducho o porovnávaní s inými organizáciami a následnom získaní ponaučení, ktoré tieto porovnania odhalia“ (zdroj: Európsky kódex správania pre benchmarking). V praxi benchmarking zvyčajne zahŕňa: pravidelné porovnávanie aspektov výkonnosti (funkcií alebo procesov) s organizáciami, ktoré sa považujú za nositeľov dobrej praxe; niekedy sa odkazuje na najlepších v danej triede, ale keďže nikto si nikdy nemôže byť istý, kto je najlepší, uprednostňuje sa termín „dobrý“; identifikovanie nedostatkov vo výkonnosti; hľadanie nových prístupov na dosiahnutie zlepšenia výkonnosti; pokračovanie v implementácii zlepšení; nadväzujúce monitorovanie pokroku a preskúmavanie prínosov.

Referenčné porovnávanie v európskych orgánoch verejnej správy sa zvyčajne zameriava na vzdelávacie aspekty a v súčasnosti sa častejšie označuje ako „bench learning“, keďže učenie sa, ako sa zlepšiť prostredníctvom výmeny vedomostí, informácií a niekedy zdrojov, sa považuje za účinný spôsob zavádzania organizačných zmien. Znižuje riziká, je efektívny a šetrí čas.

Big data

Údaje sa považujú za surovinu 21. prvého storočia. Spoločnosti pracujúce s objemnými dátami, rovnako ako aj štáty, očakávajú nové impulzy pre hospodársky rast a pre tvorbu hodnoty pre verejnosť. Big data sa vyznačujú tromi hlavnými črtami: objemom dát (preto big – veľké), rozmanitosťou dát a rýchlosťou dát. V dôsledku napredovania digitalizácie v takmer všetkých oblastiach spoločnosti sa zásadne zvyšuje množstvo fundamentálne dostupných dát. Analýza big data poskytuje všestranné poznatky napr. v oblasti verejnej bezpečnosti („analýza budúceho možného vývoja politiky“), služieb všeobecného záujmu, vzdelávania a sociálnej a inovačnej politiky.

Brainstorming

Tento pojem označuje tímový pracovný nástroj na spontánne produkovanie nápadov bez obmedzení a v krátkom časovom období. Najdôležitejším pravidlom je vyhnúť sa akejkoľvek kritike počas fázy generovania nových nápadov.

C

Ciele (úmysel/zámer/méta)

Ciele predstavujú formuláciu želanej situácie a opisujú požadované výsledky alebo účinky, ako sú definované v poslaní organizácie. Môžu to byť:

- **Strategické ciele**
Globálne ciele, ktoré zo strednodobého a dlhodobého hľadiska naznačujú požadované celkové smerovanie organizácie. Opisujú konečné výsledky alebo účinky (výsledky), ktoré chce organizácia sledovať.
- **Operačné ciele**
Ide o konkrétnu formuláciu strategických cieľov, napr. na úrovni organizačnej jednotky. Operačný cieľ sa môže bezprostredne transformovať na súbor činností a úloh.

Ciele udržateľného rozvoja (SDGs)

17 cieľov udržateľného rozvoja je politickým cieľom Organizácie spojených národov (OSN) zameraným na zabezpečenie udržateľného hospodárskeho, sociálneho a environmentálneho rozvoja. Medzi kľúčové aspekty cieľov patrí podpora hospodárskeho rastu, znižovanie rozdielov v životnej úrovni, vytváranie rovnakých príležitostí a udržateľné hospodárenie s prírodnými zdrojmi, ktoré zabezpečujú ochranu a odolnosť ekosystémov.

Coaching

Koučing sa používa ako cielené a na riešenie orientované poradenstvo a podpora pre špecialistov a vedúcich zamestnancov. Cieľom je ďalej rozvíjať najmä ich vzťahové a vodcovské kvality a prispôsobiť ich meniacim sa pracovným podmienkam. Koučing slúži predovšetkým na dosahovanie realistických cieľov, ktoré si spoluurčuje zákazník a sú relevantné pre jeho rozvoj. Dôraz sa kladie na podporu sebareflexie a sebauvedomenia sa.

Cyklus PDCA

Štvorfázový cyklus popísaný Demingom, ktorého dodržiavanie je podmienkou trvalého zlepšovania:

- Plánuj (návrhová fáza)
- Urob/Realizuj (vykonávací fáza)
- Over/Kontroluj (kontrolná fáza)
- Konaj (akčná, prispôsobovacia a nápravná fáza)

Zdôrazňuje, že programy zlepšenia sa musia začať starostlivým plánovaním, musia vyústiť do účinných opatrení, musia sa kontrolovať a prípadne prispôbovať a musia opäť prejsť k starostlivému plánovaniu bez prerušenia cyklu zlepšovania.

D

Diagram/mapa procesu

Grafické znázornenie série činností, ktoré sa uskutočňujú v rámci procesu.

Dialóg/rozhovor o výkonnosti

Dialóg/rozhovor o výkonnosti je každoročný štruktúrovaný hodnotiaci pohovor medzi nadriadenými a ich zamestnancami. V tomto rozhovore sa odzrkadlia pracovné výsledky za uplynulý rok, pričom cieľom je navrhnúť a dohodnúť sa na ďalších potrebných rozvojových opatreniach týkajúcich sa či už spolupráce, nových oblastí činnosti, opatrení v oblasti ďalšieho vzdelávania atď. (CAF 2020)

Pozrite si tiež: ➔ Hodnotenie

Digitalizácia – digitálna transformácia

Digitalizácia predstavuje z technického hľadiska proces prevodu analógových informácií na digitálne a počítačom čitateľné údaje. Vďaka rýchlemu rozvoju výpočtovej techniky internetu a sociálnych médií mení digitalizácia spoločnosť, podnikanie a poskytovanie verejných služieb v mnohých oblastiach. Organizácie verejného sektora musia svojich zamestnancov pripraviť, aby vedeli vymoženosti digitalizácie využiť na riešenie súčasných problémov alebo hľadanie nových a efektívnejších spôsobov poskytovania služieb. Opatreniami v týchto oblastiach môže byť definovanie stratégie digitalizácie, odborná príprava, usmernenia na ochranu údajov, menovanie osôb zodpovedných za ochranu údajov atď.

Digitálne kompetentnosti sa týkajú sebavedomého a kritického využívania celej škály digitálnych technológií na informovanie, komunikáciu a riešenie základných problémov.

Digitálna transformácia a inovácie sa vzťahujú na proces prijímania digitálnych nástrojov a metód organizáciou, zvyčajne tých, ktoré buď nezahŕňajú digitálny faktor do svojich hlavných činností, alebo nedržia krok s tempom zmien v oblasti digitálnych technológií. Postupy digitálnej transformácie vo verejnom sektore musia zohľadňovať aj verejný účel a zahŕňať ďalšie faktory vlastníctva a uchovávanía verejných údajov (najmä identity), bezpečnosti údajov a súkromia, dostupnosti digitálnych služieb pre všetkých a digitálnej gramotnosti verejnosti.

Dizajnové myslenie

Vzťahuje sa na kognitívne, strategické a praktické procesy, ktorými dizajnéri a/alebo dizajnérske tímy vyvíjajú dizajnové koncepty (návrhy nových produktov, budov, strojov atď.). Cieľom dizajnového myslenia je pomôcť verejnému sektoru rozvíjať praktické a inovatívne riešenia každodenných problémov.

Dobrá prax (najlepšia prax)

Zahŕňa vynikajúce výkony, metódy, postupy alebo prístupy, ktoré vedú k výnimočným úspechom. Najlepšia prax je relatívny pojem a môže označovať inovatívne alebo podnetné praktiky, ktoré boli identifikované prostredníctvom benchmarkingu. Rovnako ako pri benchmarkingu je vhodnejšie hovoriť o „dobrej praxi“, alebo „inšpiratívnej praxi“, pretože si partneri nemôžu byť istí, či neexistuje ešte lepšia prax.

Dohoda o úrovni služby (SLA)

Dohoda o úrovni poskytovanej služby stanovuje očakávania medzi poskytovateľom služieb a zákazníkom a opisuje produkty alebo služby, ktoré sa majú dodať, jednotné kontaktné miesto pre problémy koncových používateľov a ukazovatele, pomocou ktorých sa monitoruje a schvaľuje efektívnosť procesu.

Dostupnosť organizácie

Prístupnosť verejných zariadení je kľúčovou požiadavkou rovnakého prístupu k verejným službám a požiadavkou na vysokú kvalitu služieb. Dobre prístupné organizácie možno charakterizovať nasledujúcimi aspektmi: dostupnosť pomocou verejnej dopravy, prístup pre osoby so zdravotným postihnutím, stránkové/otváracie a čakacie doby, jednotné kontaktné miesta, používanie zrozumiteľného jazyka atď. Zahrnutá je aj digitálna prístupnosť, napr. bezbariérové webové stránky.

Dôkaz

Dôkaz sú informácie, ktoré podporujú isté tvrdenie alebo udalosť. Rozhodovanie založené na dôkazoch sa považuje za nevyhnutnosť pri formovaní spoľahlivého rozhodnutia, záveru alebo úsudku.

E

Efektívnosť

Efektívnosť je vzťah medzi stanoveným cieľom a dosiahnutým vplyvom, účinkom alebo výsledkom. To možno merať vo všeobecnosti z hľadiska nákladov, času a prideľovania zdrojov.

Vzťah medzi účinkami, ktoré vyplývajú z cieľov organizácie, a nákladmi – prípadne vrátane celkových spoločenských nákladov – na ich dosiahnutie.

EFQM

Európska nadácia pre manažérstvo kvality.

E-government

Elektronická forma výkonu verejnej správy je jedným z aspektov digitalizácie – aplikovanie informačných a komunikačných technológií (IKT) v procesoch verejnej správy. V kombinácii s organizačnými zmenami a s novými zručnosťami pomáha zlepšovať verejné služby, demokratické procesy a tiež posilňuje podporu verejných politík. E-government sa považuje za prostriedok na dosiahnutie lepšej a efektívnejšej správy. Môže zlepšiť rozvoj a vykonávanie verejných politík a tiež môže pomôcť verejnému sektoru vyrovnáť sa s potenciálne konfliktnými požiadavkami, ktorými sú na jednej strane požiadavka na poskytovanie väčšieho množstva kvalitnejších služieb a na druhej strane požiadavka dosiahnuť to s obmedzenejšími zdrojmi.

E-learning

Elektronické učenie sa, tzv. e-learning, sa vzťahuje na všetky formy vzdelávania, v ktorých sa elektronické alebo digitálne médiá používajú na prezentáciu a distribúciu učebných materiálov a/alebo na podporu medzilidskej komunikácie. Predstavuje najmodernejší spôsob výučby s využitím informačných technológií a je efektívnym prostriedkom, ako sa na diaľku spojiť so študentmi alebo zamestnancami a odovzdať im cenné informácie.

ERASMUS

Cieľom ERASMUS programu Európskej komisie je podporovať spoluprácu medzi vzdelávacími organizáciami, najmä prostredníctvom mobility učiteľov a študentov v členských štátoch EÚ a v pridružených krajinách (Lichtenštajnsku, Nórsku a Turecku).

Etika

Etiku vo verejnej službe možno definovať ako súhrn spoločných hodnôt a noriem, ku ktorým sa pri výkone svojich povinností verejní zamestnanci hlásia. Morálna povaha týchto hodnôt/noríem, ktoré môžu byť jasne vyjadrené alebo implicitné, sa vzťahuje na to, čo sa považuje za správne, nesprávne, dobré alebo nevhodné správanie. Zatiaľ čo hodnoty slúžia ako mravné princípy, normy správania sa môžu tiež stanovovať, čo je v danej situácii z právneho a morálneho hľadiska správne.

e-Twinning

Elektronické partnerstvá medzi dvoma alebo viacerými európskymi vzdelávacími organizáciami. E-Twinning je tiež medzisektorový projekt v rámci integrovaného programu Európskej komisie „Celoživotné vzdelávanie a odborná príprava“.

Európske štandardy a usmernenia (ESG)

Štandardy a usmernenia na zabezpečovanie kvality v európskom priestore vysokoškolského vzdelávania.

Európske zabezpečovanie kvality v odbornom vzdelávaní a príprave (EQAVET)

Európsky referenčný rámec zabezpečovania kvality odborného vzdelávania a prípravy (EQAVET) vyplynul z odporúčania Európskeho parlamentu a Rady z roku 2009 ako celoeurópsky rámec na podporu zabezpečovania kvality odborného vzdelávania a prípravy (OVP) v celej Európe. EQAVET je založený na cykle zabezpečovania a zlepšovania kvality a výbere deskriptorov a ukazovateľov uplatniteľných v manažérstve kvality na úrovni systému OVP aj na úrovni poskytovateľov OVP. EQAVET nepredpisuje konkrétny systém alebo prístup zabezpečovania kvality, ale poskytuje rámec spoločných zásad, orientačných deskriptorov a ukazovateľov, ktoré môžu pomôcť pri posudzovaní a zlepšovaní kvality systémov OVP a poskytovania OVP.

Európsky kvalifikačný rámec (EKR)

Európsky kvalifikačný rámec (EKR) je spoločný európsky referenčný rámec, ktorého účelom je zlepšiť čitateľnosť a zrozumiteľnosť kvalifikácií v rôznych krajinách a systémoch. EKR, ktorý zahŕňa kvalifikácie na všetkých stupňoch a vo všetkých podsystémoch vzdelávania a odbornej prípravy, poskytuje komplexný prehľad kvalifikácií v 38 európskych krajinách, ktoré sú v súčasnosti zapojené do jeho uplatňovania.

Európsky systém prenosu kreditov (ECTS)

Kreditový systém je metóda, ktorá umožňuje pridelovať kredity všetkým prvkom študijného programu. Definícia kreditov na úrovni vysokoškolského vzdelávania sa môže zakladať na parametroch, ako je pracovné zaťaženie študenta, počet vyučovacích hodín a ciele odbornej prípravy. Európsky systém prenosu a akumulácie kreditov je systém zameraný na študenta a založený na pracovnom zaťažení, ktoré má študent vykonať, aby dosiahol ciele programu, ktoré sú definované z hľadiska konečných vedomostí, zručností a kompetentností, ktoré sa majú absolvovaním programu získať.

Európsky systém zlepšovania kvality (EQUIS)

Systém zlepšovania a certifikácie manažérstva kvality organizácií vysokoškolského vzdelávania v Európe. Tento medzinárodný systém strategického auditu a európskej akreditácie implementuje EFMD (Európska nadácia pre rozvoj manažérstva) podľa medzinárodných kritérií.

G

GDPR

GDPR je všeobecné nariadenie Európskej únie o ochrane údajov. GDPR nadobudlo účinnosť v roku 2018 a jeho cieľom je modernizácia zákonov, ktoré chránia osobné údaje fyzických osôb. GDPR je nový európsky rámec pre zákony o ochrane údajov.

H

Hodnota – verejná hodnota

Hodnota môže mať peňažný, sociálny, kultúrny a morálny obsah. Morálne hodnoty sa považujú za viac-menej univerzálne, zatiaľ čo kultúrne hodnoty sa môžu líšiť medzi organizáciami, ako aj medzi krajinami. Kultúrne hodnoty sa majú v rámci organizácie odovzdávať a uplatňovať a mali by byť prepojené s poslaním organizácie. Kultúrne hodnoty neziskových organizácií sa môžu výrazne líšiť od hodnôt súkromných firiem.



Verejná hodnota sa vzťahuje na hodnotu, ktorú spoločnosť odvodzuje od (verejných) služieb, a nie od jednotlivcov (súkromná hodnota). Táto pridaná hodnota je však často podceňovaná a v mnohých prípadoch ju verejnosť a ani samotná organizácia nevnímajú. V časoch napätých verejných rozpočtov je dôležité zviditeľňovať verejnú hodnotu vytváranú verejnými službami. Prístup určovania verejnej hodnoty využívajú verejné organizácie, ako aj neziskové organizácie, na sprehľadnenie vlastného prínosu a hodnoty pre spoločnosť, napr. v oblasti bývania, verejnoprávneho vysielania, polície.

Hodnotenie

V rámci hodnotenia posudzovateľ/hodnotiteľ skúma, či prijaté opatrenia priniesli želané účinky a či sa inými opatreniami mohol dosiahnuť lepší výsledok pri nižších nákladoch.

Hodnotiace/výkonnostné pohovory

Posúdenie výkonnosti treba chápať v kontexte riadenia. Zvyčajne sa hodnotenie pracovného výkonu jednotlivých zamestnancov zahŕňa do systému manažérstva organizácie. Taký postup pomáha monitorovať výkonnosť útvaru a celkovú organizačnú výkonnosť zoskupovaním individuálnej výkonnosti na rôznych úrovniach riadenia v rámci organizácie.

Osobný hodnotiaci pohovor medzi jednotlivým zamestnancom a jeho priamym nadriadeným je najbežnejším spôsobom hodnotenia, aký sa vykonáva. Počas pohovoru okrem hodnotenia pracovného výkonu možno posúdiť aj ďalšie aspekty práce jednotlivca, vrátane úrovne pracovných znalostí a kompetentností, na základe ktorých možno identifikovať potreby ďalšieho vzdelávania a ďalšej odbornej prípravy. V prístupe komplexného manažérstva kvality sa na individuálnej úrovni používa PDCA cyklus na kontinuálne zlepšovanie nasledovne: **PLÁNUJTE** si prácu na nasledujúci rok, **UROBTE** prácu, **SKONTROLUJTE** svoje výsledky počas hodnotiaceho pohovoru a **KONAJTE**, ak je to potrebné, v nasledujúcom roku v nasledovných oblastiach: ciele, prostriedky a kompetentnosti.

Existuje niekoľko spôsobov, ako zvýšiť objektivitu hodnotenia výkonnosti:

- hodnotenie zdola nahor, keď manažérov hodnotia zamestnanci, ktorí im priamo podliehajú;
- 360-stupňové hodnotenie, pri ktorom sú manažéri hodnotení z rôznych uhlov pohľadu: generálni manažéri, kolegovia na rovnakej úrovni, podriadení zamestnanci a zákazníci.

Informácie

Informácie sú súbor údajov usporiadaných tak, aby vytvorili správu; je to údaj, ktorý má zmysel. Jedným z bežných spôsobov, ako definovať informácie, je opísať ich ako fakty poskytnuté alebo získané učením sa o niečom alebo niekom.

Inklúzia/Začlenenie

Organizácia uznáva každú ľudskú bytosť ako súčasť spoločnosti bez ohľadu na pôvod, zdravotné postihnutie, sexuálnu orientáciu alebo vek. Uznáva, že spoločnosť ako celok ťaží z rozmanitosti jednotlivcov a uplatňuje hodnoty nediskriminácie a rovnosti v organizačnej kultúre a v službách. Organizácie verejného sektora sú vzorom pri zavádzaní inkluzívnej spoločnosti.

Inovatívne vzdelávacie prostredia (ILE)

Inovatívne vzdelávacie prostredie (ILE) analyzovalo, ako sa mladí ľudia učia a za akých podmienok a dynamiky by sa mohli učiť lepšie. Identifikáciou konkrétnych prípadov inovatívnych vzdelávacích prostredí z celého sveta ILE informovala o praxi, vedení a reforme prostredníctvom generovania analýzy inovatívnych a inšpiratívnych vzdelávacích metód pre deti a mládež.

Inovovanie

Inovovanie je proces premeny dobrých nápadov na nové služby, procesy, nástroje, systémy a interakciu ľudí. Organizáciu možno označiť ako inovatívnu, ak sa existujúca úloha vykonáva spôsobom, ktorý je na pracovisku nový, alebo keď organizácia ponúka zákazníkovi novú službu iným spôsobom, napríklad samoobslužným spôsobom prostredníctvom internetu.

Inštitucionálna/organizačná štruktúra

Spôsob, akým je inštitúcia štruktúrovaná. Týka sa rozdelenia jednotlivých pracovných oblastí alebo funkcií, formálnych komunikačných kanálov medzi vedením a zamestnancami, vrátane spôsobu, akým sú pridelené úlohy a zodpovednosti v celej inštitúcii.

Integrita

Integrita je konštantné udržiavanie osobného hodnotového systému a osobných ideálov prostredníctvom vlastného prejavu a konania človeka. Verejné inštitúcie majú zabezpečiť, aby ich zamestnanci konali v dobrej viere, aby sa zaistilo, že imidž organizácie na verejnosti nebude poškodený. Organizácie verejnej správy preto vypracúvajú všeobecné zásady správania sa pre zamestnancov (ako sú etické či všeobecné kódexy), ktoré obsahujú usmernenia o tom, ako konať v konkrétnych situáciách.

Interný zákazník

Každý prvok štruktúry vzdelávacej organizácie poskytuje službu, ktorú využívajú ostatní. Napríklad: Základné vyučovanie pripravuje žiakov pre stredoškolské vzdelávanie; to isté platí pre stredoškolské až vysokoškolské vzdelávanie, t. j. každý rok sa žiaci/študenti pripravujú na nasledujúci rok. Každý učiteľ/školiťel poskytuje vzdelávanie, ktoré študenti využívajú. Na toto získané vzdelanie nadväzujú kolegovia z iných odborov (napr. matematika - prírodné vedy - technika - angličtina a naopak).

K

Kľúčové výsledky výkonnosti

Sú to hlavné výsledky, ktoré organizácia dosahuje so zreteľom na svoju stratégiu a plánovanie týkajúce sa potrieb a požiadaviek rôznych zainteresovaných strán (externé výsledky) a výsledky organizácie vo vzťahu k jej riadeniu a zlepšovaniu (interné výsledky).

Kódex správania sa (Etický kódex)

Sú to pravidlá, usmernenia alebo normy správania sa jednotlivcov, profesijných skupín, tímov alebo organizácií. Kódexy správania sa môžu vzťahovať aj na konkrétne činnosti, akými sú audity alebo benchmarking, a často odkazujú na etické normy.

Kompetentnosť (spôsobilosť)

Kompetentnosti jednotlivca zahŕňajú jeho vedomosti, zručnosti a postoje, ktoré používa v praxi pri výkone svojej práce. Ak je jednotlivec schopný úspešne vykonať úlohu, považuje sa za osobu, ktorá dosiahla úroveň kompetentnosti. Kompetentnosť je preukázaná schopnosť aplikovať vedomosti a zručnosti.

Komplexné manažérstvo kvality

Komplexné manažérstvo kvality je manažérska filozofia, ktorá zahŕňa celú organizáciu (hlavné, riadiace a podporné procesy) a zakladá sa na preberaní zodpovednosti a na zabezpečovaní kvality produktov/služieb a procesov organizácie neustálym úsilím o zlepšovanie efektívnosti procesov v každej fáze. TQM by malo riešiť väčšinu dimenzií organizácie pomocou holistického prístupu k manažérstvu s cieľom uspokojiť potreby alebo požiadavky zákazníkov; tento prístup zahŕňa aj zainteresované strany. Koncepcia TQM sa objavila v 80-tych rokoch 20. storočia; komplexné manažérstvo kvality (TQM), manažérstvo kvality (QM) alebo TQ (komplexná kvalita) sa vnímajú ako rovnaké pojmy, hoci niektorí autori vykazujú určité rozlišovanie.

Konflikt záujmu

Konflikt záujmov vo verejnom sektore sa vzťahuje na rozpor medzi záväzkom voči verejnosti a súkromným záujmom zamestnanca verejnej správy, v ktorom jeho súkromný záujem môže nevhodne ovplyvniť vykonávanie jeho služobných povinností (napr. vedľajšie zamestnanie, možná zaujatosť, prijímanie darov). Aj keď sa nepreukáže pochybenie úradníka, konflikt záujmov môže vytvoriť dojem nevhodnosti, čo môže narušiť dôveru v schopnosť danej osoby riadne konať.

Konsenzus

Ako už toto slovo napovedá, ide o dosiahnutie dohody. Zvyčajne nasleduje po počítačnom samohodnotení, keď sa jednotliví hodnotitelia stretnú, aby si porovnali a prediskutovali svoje individuálne hodnotenia a bodové hodnotenia. Proces zvyčajne končí dosiahnutím zhody jednotlivých hodnotiteľov na spoločnom bodovom hodnotení a konečnej verzii samohodnotiacej správy.

Kontrola výdavkov

Revízie výdavkov sú štruktúrované, záväzné audítorské procesy slúžiace na kladenie otázok ohľadom toho, ako a prečo plniť úlohy vo verejnej správe, a tým zvyšujú efektívnosť a účinnosť poskytovania verejných služieb. Kontrola výdavkov môže verejným organizáciám pomôcť lepšie pochopiť ich výdavky a identifikovať príležitosti na zvýšenie efektívnosti. Ide o podrobné posúdenia konkrétnych oblastí výdavkov s cieľom zvýšiť transparentnosť, zlepšiť efektívnosť a v prípade potreby prerozdeliť zdroje.

Kontroling

Kontroling je dôležitou funkciou systému manažérstva, ktorého hlavnou úlohou je plánovanie, usmerňovanie a riadenie všetkých oblastí organizácie. V praxi sa otázky kontrolingu rozlišujú medzi prevádzkovým kontrolingom a strategickým kontrolingom.

Prevádzkový kontroling je zodpovedný za efektívne hospodárenie s rozpočtom a zabezpečuje ekonomickú úspešnosť organizácie verejnej správy. Strategický kontroling analyzuje politické, právne, demografické, technické, sociálne, environmentálne a iné rámce, aby organizácia verejnej správy mohla mať istotu, že produkty a služby, ktoré vytvára a poskytuje, spĺňajú požiadavky a sú schopné reagovať na zmeny dopytu.

Kritický faktor úspechu

Vzťahuje sa na všetky rozhodujúce predchádzajúce podmienky, ktoré musia byť splnené, aby bolo možné dosiahnuť plánovaný strategický cieľ. Zdôrazňuje tie kľúčové činnosti alebo výsledky, pri ktorých je pre úspech organizácie požadovaná minimálne uspokojivá výkonnosť.

Kultúra vodcovstva

Manažéri zohrávajú významnú úlohu pri budovaní organizačnej kultúry priaznivej pre rozvoj inovácií. Stimulovaním vzájomnej dôvery a otvorenosti môžu pôsobiť ako kouči a mentori vlastných zamestnancov a pôsobiť ako vzor. Týmto postojom upevňujú dôveru v ich vodcovskú úlohu, a podporujú tak nasledovanie a napĺňanie poslania, vízie a strategických cieľov organizácie.

Kultúra založená na inováciách

Organizačnú kultúru podporujúcu inovácie vo verejnom sektore charakterizuje množstvo hodnôt, ako sú: sebazodpovednosť, dôsledná orientácia na zákazníka, otvorenosť, spochybňovanie zaužívaných vzorcov správania sa a konania, rozmanitosť, vzájomné uznávanie, orientácia na úspech a oveľa viac. V tejto súvislosti môže spolupráca medzi organizačnými zložkami otvárať nové perspektívy a iniciovať dôležité procesy učenia sa. Pri budovaní organizačnej kultúry založenej na inováciách zohráva vodcovstvo kľúčovú úlohu.

Kvalita (v kontexte verejnej správy)

Poskytované verejné služby majú súbor charakteristík/vlastností, ktoré udržateľným spôsobom uspokojujú a naplňajú: špecifikácie/požiadavky (zákon, legislatíva, nariadenie); očakávania občanov/zákazníkov; všetky ostatné očakávania zainteresovaných strán v rôznych oblastiach (politické, finančné, zamestnanci, iné inštitúcie). Manažérstvo kvality sa zameriava na produkt/službu, ktorá je kontrolovaná na základe písomných špecifikácií a noriem. Metódy štatistického riadenia kvality (vzorkovacie metódy) boli vyvinuté už v rokoch 1920-30.

Kybernetická bezpečnosť

Kybernetická bezpečnosť je ochrana systémov pripojených na internet vrátane hardvéru, softvéru a údajov pred kybernetickými útokmi. V oblasti informatiky bezpečnosť zahŕňa kybernetickú bezpečnosť a fyzickú bezpečnosť – obe tieto druhy bezpečnosti využívajú organizácie na ochranu pred neoprávneným prístupom do dátových centier a do iných počítačových systémov.

M

Manažérsky informačný systém (MIS)

MIS je počítačový informačný systém, ktorý zhromažďuje a pripravuje informácie organizácie (napr. údaje o výkonnosti, údaje o rozpočte, údaje o výstupoch a výsledkoch) pre riadenie organizácie na základe neustáleho merania dosahovania cieľov, rizík a kvality. Na základe týchto informácií je možné vykonávať analýzy, riešiť problémy a prijímať strategické rozhodnutia. Manažérské informačné systémy zhromažďujú interné a externé údaje a pripravujú ich na riadenie.

Manažérstvo ľudských zdrojov

Manažérstvo ľudských zdrojov zahŕňa riadenie, rozvíjanie a využívanie vedomostí, zručností a plného potenciálu zamestnancov organizácie s cieľom podporiť politiku, plánovanie a efektívne fungovanie jej procesov.

Manažérstvo objektov

Týka sa správy budov a ich technických zariadení. Verejné budovy a iný majetok a prevádzkové procesy sú v rámci konceptu facility managementu vnímané holisticky. Cieľom koordinovaného manažérstva procesov je trvalo znižovať prevádzkové a riadiace náklady, fixné náklady urobiť viac pružnými, zabezpečovať technickú dostupnosť objektu a dlhodobo udržiavať alebo dokonca zvyšovať hodnotu budov a zariadení.

Manažérstvo rizika

Manažérstvo rizika sa týka postupu zisťovania potenciálnych rizík v predstihu, ich analyzovania a prijímania takých preventívnych opatrení, výsledkom ktorých sa riziká znížia/obmedzia.

Manažérstvo sťažností

Manažérstvo sťažností sa týka systematického vybavovania sťažností zákazníkov. Cieľom manažérstva sťažností je optimalizovať vzťahy medzi občanmi a zákazníkmi a zabezpečovať kvalitu.

Manažérstvo vedomostí/znalostí

Manažérstvo vedomostí (znalostný manažment) je jasne určené a systematické riadenie rozhodujúcich vedomostí a s nimi súvisiacich procesov ich vytvárania, organizovania, rozširovania, využívania a zužitkovania. Je dôležité si uvedomiť, že znalosti sa delia na tacitné vedomosti (nie zjavné, teda také, ktoré sú obsiahnuté v mysliach ľudí) a explicitné vedomosti (kodifikované a vyjadrené ako informácie v databázach, dokumentoch atď.). Dobrý vedomostný program sa zaoberá procesmi rozvoja a prenosu vedomostí pre obe tieto základné formy vedomostí. Najdôležitejšie znalosti vo väčšine organizácií sa často týkajú znalostí o zákazníkoch, znalostí procesov, znalostí produktov a služieb, znalostí prispôbených potrebám používateľov, znalostí o ľuďoch v organizácii, o organizačnej pamäti, ktorá čerpá z ponaučení z minulosti alebo z iného miesta v organizácii, znalostí o vzťahoch, o znalostných aktivitách či o meraní a riadení intelektuálneho kapitálu. V znalostnom manažmente sa používa široká škála postupov a procesov. Medzi najčastejšie využívané patrí vytváranie a objavovanie nových nápadov, vzájomné zdieľanie a učenie sa (pracovné skupiny), organizovanie a riadenie takto získaných znalostí.

Manažérstvo výkonnosti

Manažérstvo výkonnosti je interaktívny model riadenia založený na vzájomnej dohode. Základ modelu riadenia spočíva v schopnosti zúčastnených strán dohody nájsť primeranú rovnováhu medzi dostupnými zdrojmi a želanými výsledkami, ktoré sa majú s využitím týchto zdrojov dosiahnuť. Hlavnou myšlienkou riadenia výkonnosti v prevádzkovej oblasti je na jednej strane čo najlepšia rovnováha zdrojov a cieľov a na druhej strane dosiahnutie kvality a efektívnosti v zmysle zabezpečenia želaných účinkov za čo najnižšie náklady

Manažérstvo zmien

Riadenie zmien zahŕňa generovanie potrebných zmien v organizácii, ktorým zvyčajne predchádza modernizácia alebo iné reformné programy, a zahŕňa aj zvládnutie dynamiky zmien organizovaním, implementovaním a podporou zmien.

Efektívne manažérstvo zmien si vyžaduje silné vedenie, transparentnú komunikáciu a jasné štruktúry. Preto je na stimuláciu úsilia o zmenu a stanovenie a realizáciu cieľov zmeny, potrebná kombinácia rôznych nástrojov a prístupov ako napr. projektový manažment, inovačné kruhy, ambasádori zmien, benchmarking a benchlearning, pilotné projekty, monitorovanie, podávanie správ a uplatňovanie PDCA cyklu.

Manažment

Manažment vo význame riadiacej/manažérskej funkcie alebo pozície v organizácii verejnej správy (napr. vedúci odboru/útvaru či iného väčšieho celku). V tejto súvislosti pojmom manažment označujeme také osoby v organizácii, ktoré vykonávajú riadiacu funkciu a majú požadované zručnosti na jej výkon. Typické funkcie a úlohy týkajúce sa manažmentu sú plánovanie, organizovanie, vodcovstvo a dohliadanie na napĺňanie cieľov. Na rozdiel od vodcov sa manažment zaoberá štruktúrálnym rámcom riadenia organizácie (ako napríklad plánovanie, stanovovanie a dosahovanie cieľov, prideľovanie zdrojov...), pričom vodcovia sa primárne sústreďujú na osobné vedenie zamestnancov.

Medzinárodná organizácia pre normalizáciu (ISO)

ISO je svetová federácia národných normalizačných organizácií, ktorá identifikuje, aké medzinárodné normy vyžadujú podniky, vláda a spoločnosť. Vyvíja ich v partnerstve so sektormi, ktoré ich budú používať, prijíma ich prostredníctvom transparentných postupov, pričom rešpektuje faktory národných vstupov a následne ich publikuje na implementáciu do celého sveta.

Normy ISO určujú požiadavky na najmodernejšie produkty, služby, procesy, materiály a systémy a na správne posudzovanie zhody, pre manažérsku a organizačnú prax.

Mentorstvo

Mentorstvo je forma rozvoja zamestnancov, pri ktorej dôveryhodná osoba (mentor) ponúka svoje vedomosti inej osobe (zverencovi) na účely usmernenie, povzbudzovania a podporovania. Cieľom mentorstva je podporovať vzdelávanie a rozvoj zamestnanca a pomáhať mu objaviť jeho potenciál. Koncept mentorstva tiež podporuje nových zamestnancov napríklad pri hľadaní ich roly, či pri identifikácii dôležitých kontaktných ľudí atď. s cieľom podporiť dobrý štart v ich novom pracovnom prostredí.

Meranie vnímania

Meranie subjektívnych dojmov a názorov jednotlivca alebo skupiny ľudí, napr. vnímanie kvality produktu alebo služby zákazníkom.

Meranie výkonnosti

Meranie dosiahnutých výsledkov dosiahnutých jednotlivcom, tímom, organizáciou alebo procesom (pozri aj „Ukazovateľ“).

Model rolí

Ľudia alebo organizácie, ktoré slúžia ako model v konkrétnej behaviorálnej alebo sociálnej úlohe, ktorú môžu ostatní ľudia napodobňovať alebo sa z nej poučiť.

N

Nákladové účtovníctvo

Nákladové účtovníctvo je ústrednou oblasťou interného účtovníctva každej organizácie, kde sa náklady zaznamenávajú, rozdeľujú medzi rozpočtové položky (napríklad služby a produkty) a hodnotia sa vzhľadom na osobitné účely. Systémy nákladového účtovníctva ukazujú, za aké náklady sa produkujú verejné služby. Výsledky nákladového účtovníctva poskytujú dôležité vstupy pre systémy merania výkonnosti.

Následné preskúmanie

Po procese samohodnotenia a po zmenách v organizácii sa následné preskúmanie zameriava na analyzovanie/meranie dosiahnutia cieľa v porovnaní so stanovenými cieľmi. Výsledkom analýzy môže byť spustenie nových iniciatív a úprava stratégie a plánovania s rešpektovaním nových okolností.

Navrhovanie služieb

Ide o činnosť plánovania a organizovania ľudí, infraštruktúry, komunikačných a materiálnych komponentov služby s cieľom zlepšiť jej kvalitu a interakciu medzi poskytovateľom služieb a jeho zákazníkmi.

O

Občan/zákazník

Pojem občan/zákazník sa používa na zdôraznenie dvojakeho vzťahu medzi verejnou správou na jednej strane, kde vystupujú občania ako používatelia verejných služieb, a na druhej strane všetkými ostatnými zástupcami verejnosti, ktorí ako občania a daňoví poplatníci majú podiel na službách a ich výstupoch.

Obdobie

Časový úsek, v ktorom by sa mali dosiahnuť výsledky.

- Krátkodobé - zvyčajne sa vzťahuje na menej ako jeden rok;
- Strednodobé – zvyčajne sa vzťahuje na obdobia jeden až päť rokov dopredu;
- Dlhodobé – zvyčajne sa vzťahuje na obdobia dlhšie ako päť rokov.

Odolnosť

Manažérstvo odolnosti zahŕňa všetky opatrenia s cieľom zlepšiť pružnosť organizačného systému s cieľom posilniť ho voči vonkajším vplyvom. Odolnosť je teda systémová schopnosť vyrovnávať sa s rušivými vplyvmi a nebezpečnými zmenami. V tejto súvislosti treba rozlišovať medzi proaktívnou formou (agilnosťou) a reaktívnou formou (robustnosťou). Odolné organizačné štruktúry sa preto vyznačujú rýchlou a flexibilnou adaptabilitou na vonkajšie vplyvy.

Ochrana údajov

Ochrana osobných údajov je proces, ktorý má pomôcť identifikovať a minimalizovať riziká ochrany údajov spojené so spracúvaním údajov, ktoré môžu niesť vyššie riziko pre konkrétne osoby, pričom tieto riziká sa musia dôkladne posúdiť. Na zabezpečenie súladu s novým všeobecným nariadením Európskej únie o ochrane údajov (GDPR) sa odporúča vykonať posúdenie vplyvu na ochranu údajov, ktoré identifikuje a posudzuje riziká pre jednotlivcov.

Zodpovedná osoba (DPO) je bezpečnostným inštitútom, ktorý vyžaduje všeobecné nariadenie o ochrane údajov (GDPR). Zodpovedné osoby zodpovedajú za dohľad nad stratégiou ochrany údajov organizácie a za jej vykonávanie s cieľom zabezpečiť súlad s požiadavkami GDPR.

Opis pracovnej činnosti

Opis pracovnej činnosti je úplné vysvetlenie funkcie (opis úloh, zodpovedností, kompetentností v oblasti poznatkov a schopností). Opis pracovnej činnosti je základným nástrojom riadenia ľudských zdrojov a pozostáva zo súboru poznatkov, analýzy, komunikácie a dialógu. Predstavuje tiež druh dohody medzi organizáciou a držiteľom pracovnej pozície. Okrem toho je opis pracovnej pozície kľúčovým faktorom uvedomenia si svojich povinností zo strany zamestnávateľov aj zamestnancov.

Organizácia verejnej správy

Organizácia verejnej správy je akákoľvek inštitúcia, organizácia poskytujúca služby alebo tento pojem tiež označuje systém, ktorý je politicky vedený a je kontrolovaný verejnou mocou, resp. vládou (národnou, regionálnou alebo miestnou). Zahŕňa aj organizácie, ktoré sa zaoberajú tvorbou politiky a vymožitelnosťou práva, t. j. záležitosťami, ktoré nemožno striktno považovať za služby.

Organizačná kultúra

Organizačná kultúra je celkový súbor správania sa, etických noriem a hodnôt, ktoré si odovzdávajú, praktizujú a posilňujú zamestnanci organizácie. Organizačná kultúra je ovplyvnená národnými, sociálno-politickými a právnymi tradíciami a systémami.

Organizačná štruktúra

Organizačná štruktúra predstavuje spôsob, akým je organizácia štruktúrovaná. Týka sa rozdelenia jednotlivých pracovných oblastí, funkcií, či formálne určených komunikačných reťazcov medzi vedením a zamestnancami, vrátane spôsobov, akým sú úlohy a zodpovednosti rozdeľované v rámci organizácie.

Otvorené dáta

Akýkoľvek druh údajov, ktoré môže ktokoľvek voľne používať, opakovane používať a ďalej šíriť, pričom sa má uviesť odkaz na pôvodný zdroj. Okrem tejto právnej otvorenosti si otvorené dáta vyžadujú aj technickú otvorenosť prostredníctvom strojovo čitateľných formátov a tiež si vyžadujú aj hromadnú dostupnosť, napr. formát PDF nespĺňa požiadavky technickej otvorenosti.

Otvorený zdroj

Open source označuje akýkoľvek program, ktorého zdrojový kód je verejne dostupný a môže sa upravovať, ak to používatelia alebo vývojári považujú za potrebné. Softvér s otvoreným zdrojovým kódom je často vyvíjaný verejnou komunitou a je bezplatný.

P

Partnerstvo

Partnerstvo je vzťah/spolupráca s inými stranami na komerčnom alebo nekomerčnom základe za účelom dosiahnuť spoločný cieľ, čím sa vytvára pridaná hodnota pre organizáciu a jej zákazníkov/zainteresované strany. Na účely inštitucionalizácie partnerstiev možno uzatvárať dohody o partnerstve.

Politika životného cyklu

Verejné budovy sa zvyčajne používajú veľmi dlhú dobu. Preto len zohľadnenie celého životného cyklu od výstavby až po demoláciu môže poskytnúť informácie o skutočnej kvalite budovy. Všetky fázy životnosti budovy sa majú analyzovať a optimalizovať z hľadiska rôznych aspektov udržateľnosti. Cieľom je dosiahnuť vysokú kvalitu budov s čo najmenším dopadom na životné prostredie (napr. udržateľná výstavba, využívanie obnoviteľných zdrojov energie, technické zariadenia vrátane ich bezpečného opätovného použitia, recyklácie alebo likvidácie).

Na zavedenie prístupu založeného na politike životného cyklu je potrebný integrovaný systém správy zariadení. Integrovaný facility management zohľadňuje obchodné, technické a environmentálne aspekty správy budov.

Poslanie / vyhlásenie o poslaní

Poslanie vysvetľuje hlavný účel organizácie, čo má organizácia dosiahnuť pre svoje zainteresované strany a prečo organizácia existuje. Poslanie organizácie verejnej správy je výsledkom verejnej politiky a/alebo štatutárnych mandátov. Rozhodujúce ciele, ktoré si organizácia stanovila na dosiahnutie v kontexte svojho poslania, sú formulované v jej vízii. Vyhlásenie o poslaní je písomné vyhlásenie, ktoré zostáva dlhší čas nezmenené a ktoré definuje:

- Aký je účel organizácie?
- Aké produkty alebo služby sa poskytujú?
- Kto sú hlavní zákazníci?
- Aké sú hodnoty organizácie?

Postup

Postup je podrobný a presne definovaný opis toho, ako by sa činnosti mali vykonávať.

Prieskum

Používa sa na zhromažďovanie údajov o názoroch, postojoch alebo na získanie poznatkov od jednotlivcov a skupín. Zvyčajne býva oslovená iba reprezentatívna prierezová vzorka celej populácie.

Proces

Proces je súbor vzájomne prepojených činností, ktoré transformujú súbor vstupov na výstupy a výsledky, čím pridávajú hodnotu konkrétnemu produktu/službe.

Proces trvalého zlepšovania

Ide o neustále zlepšovanie sa organizácie z hľadiska kvality, hospodárnosti alebo času spracovania. Nevyhnutným predpokladom tohto procesu je zapojenie všetkých zainteresovaných strán organizácie.

Program celoživotného vzdelávania

Program celoživotného vzdelávania a odbornej prípravy; hlavný európsky program financovania v oblasti vzdelávania a odbornej prípravy. Po prvýkrát tento jedinečný program (2007 – 2013) pokrýval možnosti odbornej prípravy od detstva až po pokročilý vek.

R

Robotika

Robotika a umelá inteligencia sa vzťahujú na automatizovanie opakujúcej sa rutinnej práce pomocou inteligentných technológií. Tieto technológie sú vhodné najmä pre nasledujúce oblasti použitia: informačné služby, video analytika, úlohy dohľadu alebo filtrovanie relevantných informácií zo sociálnych médií, vyhodnocovanie a spracovanie textových dokumentov atď.

Rozmanitosť

Rozmanitosť súvisí s rozdielmi. Môže sa týkať rozdielov v hodnotách, postojoch, kultúre, filozofii alebo v náboženskom presvedčení, vedomostiach, zručnostiach, skúsenostiach a v životnom štýle medzi skupinami alebo jednotlivcami v rámci skupiny. Môže to byť aj na rozdielnosť základe pohlavia, národného alebo etnického pôvodu, zdravotného postihnutia alebo veku. Vo verejnej správe sa za organizáciu rešpektujúcu rozmanitosť považuje taká organizácia, ktorá si uvedomuje spoločnosť a rôzne potreby zákazníkov a zainteresovaných strán, ktorým slúži.

Rozpočtová/finančná transparentnosť

Myšlienka sprístupnenia rozpočtu organizácie verejnosti má za cieľ poskytnutie komplexných, zrozumiteľných, pochopiteľných a voľne dostupných informácií o verejných rozpočtoch prostredníctvom internetu. Na dosiahnutie vyššej rozpočtovej/finančnej transparentnosti sa informácie zverejňujú v rozpočtových dokumentoch, v otvorených rozpočtových iniciatívach (www.openspending.org), podporuje sa vytváranie sietí a príťažlivá vizualizácia finančných údajov a rovnako sa kladie dôraz aj na zapojenie občanov do procesov z domácností (informovanie, pripomienkovanie, diskutovanie, zúčastňovanie sa).

Rozpoznávanie kvalifikácie

Proces zameraný na prispôsobenie štúdia (alebo časti štúdia) uskutočňovaného v zahraničí, so štúdiom (alebo s časťou štúdia) organizovaným v národných vzdelávacích organizáciách.

Rozvoj celého dieťaťa

Vzdelávací prístup, ktorý berie do úvahy rôzne dimenzie človeka, nielen kognitívne dimenzie (dimenzia fyzická, kognitívna, emocionálna, esteticko-umelecká, sociálna a občianska, eticko-morálna/duchovná).

Rýchle víťazstvo

Opatrenie, ktoré možno realizovať ľahko a rýchlo (v priebehu niekoľkých týždňov) a ktoré povzbudzuje zamestnancov, aby vykonávali ďalšie opatrenia, ktoré sú síce zložitejšie, ale aj strategicky dôležitejšie.

S

Sieť

Sieť je neformálna organizácia spájajúca ľudí alebo organizácie, ktoré môžu, ale nemusia mať oficiálny reťazec riadenia. Členovia siete často zdieľajú hodnoty a záujmy.

Siete učenia sa a spolupráce

Siete učenia sa a spolupráce ako učiace sa a pracovné skupiny môžu predstavovať interné a/alebo externé iniciatívy na prepojenie zamestnancov z dôvodu umožnenia lepšej výmeny know-how a dobrej praxe alebo generovania a navrhovania inovácií týkajúcich sa služieb/produktov.

SMART ciele

Ciele stanovujú, čo si organizácia predsavzala dosiahnuť. Odporúča sa, aby ciele boli SMART:

- Konkrétne – sú presné v tom, čo chce organizácia dosiahnuť.
- Merateľné – sú kvantifikované.
- Dosiahnuteľné – sú ciele príliš ambiciózne alebo sú ciele súčasťou poslania?
- Realistické – sú k dispozícii potrebné zdroje?
- Načasované – sú zvládnuťelné v určenom časovom rozsahu.

Sociálne médiá

Sociálne médiá sú webové komunikačné nástroje na vytváranie, zdieľanie a konzumáciu informácií.



Najdôležitejšie platformy sociálnych médií, ktoré sa používajú v organizáciách verejného sektora, sú Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn a Instagram. Všetky organizácie verejných služieb majú zvážiť komunikáciu s občanmi, zainteresovanými stranami a zákazníkmi prostredníctvom vybraných kanálov sociálnych médií, pričom majú zohľadňovať riziká ochrany osobných údajov a ustanovenia všeobecného nariadenia o ochrane údajov (GDPR).

Spĺnomocňovanie

Ide o proces, ktorým sa jednotlivcovi alebo skupine ľudí udeľuje viac právomocí v rozhodovacom procese. Môže sa vzťahovať na občanov alebo na zamestnancov zapojením osoby/skupiny a pridelením určitého stupňa autonómie do ich činností/rozhodnutí.

Spoločenská zodpovednosť

Spoločenská zodpovednosť je záväzok organizácií súkromného a verejného sektora prispievať k trvalo udržateľnému rozvoju prostredníctvom spolupráce so zamestnancami, ich rodinami, miestnymi komunitami a celou spoločnosťou so zámerom pracovať na zlepšovaní kvality života. Cieľom je priniesť výhody ako organizáciám, tak aj širšej spoločnosti.

Spoluohodnotenie

Občania sa vyjadrujú ku kvalite verejnej politiky a k službám, ktoré sú im poskytované.

Spolunavrhovanie

Spoločné navrhovanie je rámec na zapojenie občanov a zákazníkov do (ďalšieho) rozvoja verejných služieb. Príkladom sú inovačné workshopy, workshopy zamerané na dizajnové myslenie a štruktúrované spôsoby zisťovania spätnej väzby, ktoré systemizovaným spôsobom zaznamenávajú spätnú väzbu od občanov a zákazníkov, čím ju robia užitočnou pre ďalší rozvoj procesov služieb.

Spoluposkytovanie

Občania sú zapojení do cyklu poskytovania a/alebo dodávania služieb a tým aj do ich kvality.

Spolurozhodovanie

Spoločné rozhodovanie sa týka zapojenia občanov a klientov do rozhodovacích procesov verejnej správy. Môže ísť o participáciu občanov na rozhodovacích procesoch v oblasti územného plánovania, prípravy rozhodnutí o infraštruktúre či o otázky prípravy rozhodnutí o verejných výdavkoch.

Spravovanie

Hlavné prvky dobrej verejnej správy sú určené ustanoveným rámcom právomoci a kontroly. Stanovuje sa v ňom: povinnosť podávať správy zainteresovaným stranám o dosahovaní cieľov, transparentnosť opatrení a rozhodovacieho procesu voči zúčastneným stranám, efektívnosť a účinnosť, schopnosť reagovať na potreby spoločnosti, predvídanie problémov a trendov a dodržiavanie zákonov a pravidiel.

Súlady

Pojem súlad možno definovať ako akt dodržiavania alebo riadenia sa zákonmi, pravidlami, požiadavkami alebo žiadosťami. V podnikateľskom prostredí je dodržiavanie zákonov, nariadení, pravidiel a politik súčasťou obchodných operácií, ktoré sa často označujú ako „dodržiavanie firemných predpisov“.

Stratégia

Stratégia je dlhodobý plán prioritných opatrení určených na dosiahnutie hlavného alebo celkového cieľa alebo na naplnenie poslania.

Systém manažérstva kvality (QMS)

Manažérstvo kvality je súbor koordinovaných činností na riadenie a kontrolu organizácie s cieľom neustále zlepšovať účinnosť a efektívnosť jej výkonnosti.

T

Transparentnosť

Transparentnosť znamená otvorenosť, komunikáciu a zodpovedanie sa. Je to metaforické rozšírenie významu používaného vo fyzikálnych vedách: priehľadný objekt je ten, cez ktorý možno vidieť. Transparentné postupy v zmysle sprístupnenia informácií zahŕňajú otvorené zasadnutia, účtovné závierky, právne predpisy o slobodnom prístupe k informáciám, kontroly rozpočtu, audity.

Tútorstvo

Metodika, v ktorej študent (alebo malá skupina študentov) dostáva individuálne a personalizované vzdelávanie.

U

Učenie sa

Učenie sa je získavanie a pochopenie vedomostí a informácií, ktoré môže viesť k zlepšeniu alebo zmene. Medzi príklady činností učenia sa organizácie zahŕňajú benchmarking/benchlearning, interne a externe vedené hodnotenia a/alebo audity a štúdie najlepšej praxe. Príklady individuálneho učenia sa zahŕňajú odbornú prípravu a rozvíjanie zručností.

- **Vzdelávacie prostredie:**
Vzdelávacie prostredie v rámci pracovnej komunity je miesto, kde sa učenie uskutočňuje vo forme získavania zručností, zdieľania vedomostí, výmeny skúseností a dialógom osvedčených postupoch.
- **Učiacia sa organizácia:**
Učiacia sa organizácia je taká, v ktorej si ľudia neustále rozširujú svoje schopnosti dosahovať požadované výsledky, kde sa podporujú nové a expanzívne vzorce myslenia, kde sa uvoľňuje kolektívna ašpirácia a kde sa ľudia neustále učia v kontexte celej organizácie.
- **Učenie sa na pracovisku:**
Učenie sa na pracovisku je forma odbornej prípravy poskytovanej na pracovisku. To zahŕňa aj to, že skúsenejší kolega, nadriadený alebo manažér zamestnancovi ukazuje alebo vysvetľuje nové skutočnosti. Práca sa vykonáva pod dohľadom a dôležitá je spätná väzba. Formy učenia sa na pracovisku predstavuje koučing, rotácia pracovných miest a účasť na špeciálnych projektoch.
- **Učiacia sa škola**
Organizácia, v ktorej ľudia neustále rozširujú svoju schopnosť dosiahnuť požadované výsledky, kde sa podporujú nové a expanzívne vzorce myslenia, kde sa oslobodzuje kolektívna ašpirácia a kde sa ľudia neustále učia v kontexte celej inštitúcie.

Učiace sa vodcovstvo

Učiace sa vodcovstvo je pre pozitívnu zmenu rozhodujúce. Vykonáva sa prostredníctvom vízií a zodpovedajúcich stratégií intenzívne zameraných na učenie sa. Vyzýva na odborné zapájanie sa ľudí s oficiálnymi vodcovskými zodpovednosťami. Je to však aj kolaboratívna činnosť, ktorá zahŕňa učiteľov, študentov a ďalších mimo samotnej školy.

Účinnosť

Účinnosť predstavuje výstupy vo vzťahu k vstupom alebo nákladom. Účinnosť a produktivita vyjadrujú to isté. Produktivitu možno merať spôsobmi, ktoré zachytávajú buď vstupy všetkých faktorov produkcie (celková produktivita faktorov), alebo konkrétny faktor (produktivita práce alebo produktivita kapitálu).

Účinok/vplyv/dopad

Vplyvy sú účinky a dôsledky možných a skutočných opatrení, intervencií alebo politík vo verejnom, súkromnom a treťom sektore.

Udržateľnosť/udržateľný rozvoj

Udržateľným rozvojom označujeme rozvoj postačujúci na uspokojenie súčasných potrieb bez toho, aby bola ohrozená možnosť uspokojiť potreby budúcich generácií.

Ukazovatele

Kvantitatívne ukazovatele, ktoré poskytujú informácie o výkonnosti organizácie v komplexnej forme.

Ukazovatele výkonnosti sú kvantitatívne prevádzkové merania používané vo verejnej správe, ktoré pomáhajú monitorovať, chápať, predvídať a zlepšovať fungovanie a výkonnosť organizácie. V súvislosti s meraním výkonnosti organizácie sa používa niekoľko pojmov: výsledky, merania, ukazovatele a parametre. Preto je dôležité merať výkonnosť aspoň tých procesov, ktoré sú nevyhnutné na dosiahnutie požadovaných výsledkov.

Kľúčové ukazovatele výkonnosti merajú najkritickejšie aspekty v organizácii a síce merajú výkonnosť tých kľúčových procesov, ktoré sú v zásade obsiahnuté v kritériách 4 a 5 modelu CAF a ktoré s najväčšou pravdepodobnosťou ovplyvnia účinnosť a efektívnosť kľúčových výsledkov výkonnosti organizácie.

Umelá inteligencia

Je to schopnosť počítačového programu myslieť a učiť sa. Je to tiež študijný odbor, ktorý sa zameriava na to, aby počítače fungovali „inteligentne“ (v angl. smart). Systém umelej inteligencie môže tiež získavať, reprezentovať poznatky a narábať/manipulovať s nimi. Toto narábanie sa môže týkať schopnosti odvodiť alebo vyvodíť nové poznatky z už existujúcich poznatkov a používať metódy reprezentácie a spracovania na riešenie zložitých problémov.

V

Vedenie príkladom

Pri zmenách organizačnej kultúry zohráva vodcovstvo zásadnú úlohu. Tým, že manažéri pôsobia ako vzor, preukazujú svoju osobnú ochotu meniť sa a inšpirovať pre nasledovanie. Plány zmien organizačnej kultúry, ako aj vzdelávanie a príprava v oblasti vodcovstva preto majú zahŕňať tieto pojmy: integrita, dôraz na zmysluplnosť, rešpekt, participácia, inovácia, splnomocňovanie, precíznosť, zodpovednosť, agilnosť a iné.

Vedomosti/znalosti

Vedomosti možno definovať ako informácie zhodnotené skúsenosťou, kontextom, interpretáciou a reflexiou. Vedomosti sú výsledkom transformačnej práce, ktorá bola vykonaná na konkrétnej informácii. Vedomosti považujeme za odlišné od prvotných údajov alebo informácií, pretože si vyžadujú ľudskú kognitívnu schopnosť osvojenia. Príklad: prax, know-how, odborné znalosti, technické vedomosti.

Verejná politika

Verejná politika je cieľavedomý postup vládnych orgánov a úradníkov pri riešení problému alebo záležitosti verejného záujmu. To zahŕňa vládne opatrenia, nečinnosť, rozhodnutia a nerozhodnutia a zahŕňa to voľbu medzi viacerými možnosťami.

Verejná politika sa vzťahuje na súhrn rozhodnutí s konkrétnym obsahom, na ciele a na činnosti tých, ktorí sú zapojení do príslušného politického systému (napr. obce/mestá, regionálna/štátna, európska úroveň).

Verejno-súkromné partnerstvo

Verejno-súkromné partnerstvo je spolupráca medzi organizáciou verejnej správy a organizáciou zo súkromného sektora, ktorú možno použiť na financovanie, výstavbu a na prevádzkovanie projektov, ako sú napr. siete verejnej dopravy, parky a kongresové centrá. Financovanie projektu prostredníctvom verejno-súkromného partnerstva môže umožniť skoršie dokončenie projektu alebo ho vôbec umožní realizovať.

Vízia

Toto je dosiahnuteľný ideál alebo túžba po tom, čo chce organizácia robiť a k čomu sa chce dopracovať. Kontext tohto ideálu a ambície určuje poslanie organizácie.

Vlastník procesu

Zamestnanec zodpovedný za navrhovanie, zlepšovanie a vykonávanie procesu a za jeho koordináciu a integráciu v rámci organizácie.

Vodcovia

Tradične sa pojem „vodca“ spája s osobami zodpovednými za organizáciu. Pojem vodca sa však môže vzťahovať aj na tých ľudí, ktorých ostatní uznávajú za vzor alebo autoritu, a to vďaka ich kompetentnosti v konkrétnej oblasti.

Vstup

Akýkoľvek druh informácií, poznatkov, materiálnych a iných zdrojov použitých na produkciu.

Výkonnostný rozpočet / Zostavovanie rozpočtu podľa výkonnosti

Výkonnostný rozpočet odráža rovnako vstup zdrojov, ako aj výstup služieb pre každú organizačnú jednotku. Zámerom je pre konkrétne výsledky identifikovať a dimenzovať relatívnu výkonnosť na základe potreby dosiahnutia cieľa. Tento typ rozpočtu bežne používajú organizácie verejnej správy na preukázanie prepojenia medzi finančnými prostriedkami daňových poplatníkov a výsledkom služieb poskytovaných organizáciami verejnej správy.

Výnimočnosť

Významná/mimoriadna prax v manažérstve organizácie a dosahovanie výsledkov, ktoré sa zakladajú na súbore základných konceptov komplexného manažérstva kvality sformulovaných Európskou nadáciou pre manažérstvo kvality (EFQM). Medzi ne patria: orientácia na výsledky, zameranie na zákazníka, vodcovstvo a stálosť cieľov, manažérstvo podľa procesov a faktov, zapájanie zamestnancov, trvalá inovácia a zlepšovanie, vzájomne výhodné partnerstvá a spoločenská zodpovednosť.

Výsledok

Celkový účinok, ktorý majú výstupy na externé zainteresované strany alebo na širšiu spoločnosť a žiakov/študentov (spoločensko-profesionálne začlenenie alebo opätovné začlenenie, individuálny rozvoj, ...).

Výsledky: Očakávané alebo dosiahnuté výsledky programov alebo dosiahnutie inštitucionálnych cieľov, čo dokazuje široká škála ukazovateľov (ako sú vedomosti študentov, kognitívne zručnosti a postoje). Výsledky sú priamymi účinkami inštruktážneho programu, plánovaného z hľadiska osobnostného rastu žiakov/študentov vo všetkých oblastiach (definícia UNESCO).

Výsledky vzdelávania: Vyhlásenie o tom, čo sa od študenta očakáva, že bude vedieť, rozumieť a/alebo čo bude schopný preukázať po ukončení procesu učenia sa, ako aj špecifické intelektuálne a praktické zručnosti získané a preukázané úspešným absolvovaním predmetu, kurzu alebo programu (definícia UNESCO).

Výsledok možno merať z pohľadu širšieho spoločenského dôsledku, akým je napríklad udržateľný rozvoj.

Výstup

Výstup je bezprostredný výsledok produkcie. Výstupom môže byť buď produkt alebo služba. Rozlišuje sa medzi priebežnými a konečnými výstupmi; tie prvé sú produkty dodávané z jedného organizačného útvaru do druhého v rámci organizácie, tými druhými sú výstupy dodávané niekomu mimo organizácie.

Vzdelávacia organizácia

Zahŕňa všetky vzdelávacie organizácie a organizácie odbornej prípravy bez ohľadu na ich stupeň. Siaha od predškolského stupňa až po stupeň vysokoškolského vzdelávania a tiež celoživotné vzdelávanie v Európe.

Z

Zabezpečovanie kvality

Zabezpečovanie kvality sa zameriava na hlavné procesy s cieľom zaručiť kvalitu produktu alebo služby. Zabezpečovanie kvality zahŕňa riadenie kvality. Táto koncepcia, ktorá sa objavila v 50-tych rokoch a vo veľkej miere sa používala v 80-tych a 90-tych rokoch 20. storočia prostredníctvom súboru noriem ISO 9000, sa v súčasnosti už nepoužíva. Nahradila ju totiž koncepcia komplexného manažérstva kvality.

Zainteresovaná strana

Zainteresované strany sú všetci tí, ktorí majú záujem, či už finančný alebo nie, na činnostiach organizácie. Interné a externé zúčastnené strany možno rozdeliť do štyroch hlavných kategórií: politický orgán; občania/zákazníci; ľudia pracujúci v organizácii; partneri. Príklady zainteresovaných strán: zainteresovaní rodičia, študenti, učitelia, podniky, politickí činitelia, občania/zákazníci, zamestnanci, spoločnosť, inšpekčné agentúry, médiá, partneri. Vládne organizácie sa tiež považujú za zúčastnenú stranu.

Zamestnanci/personál

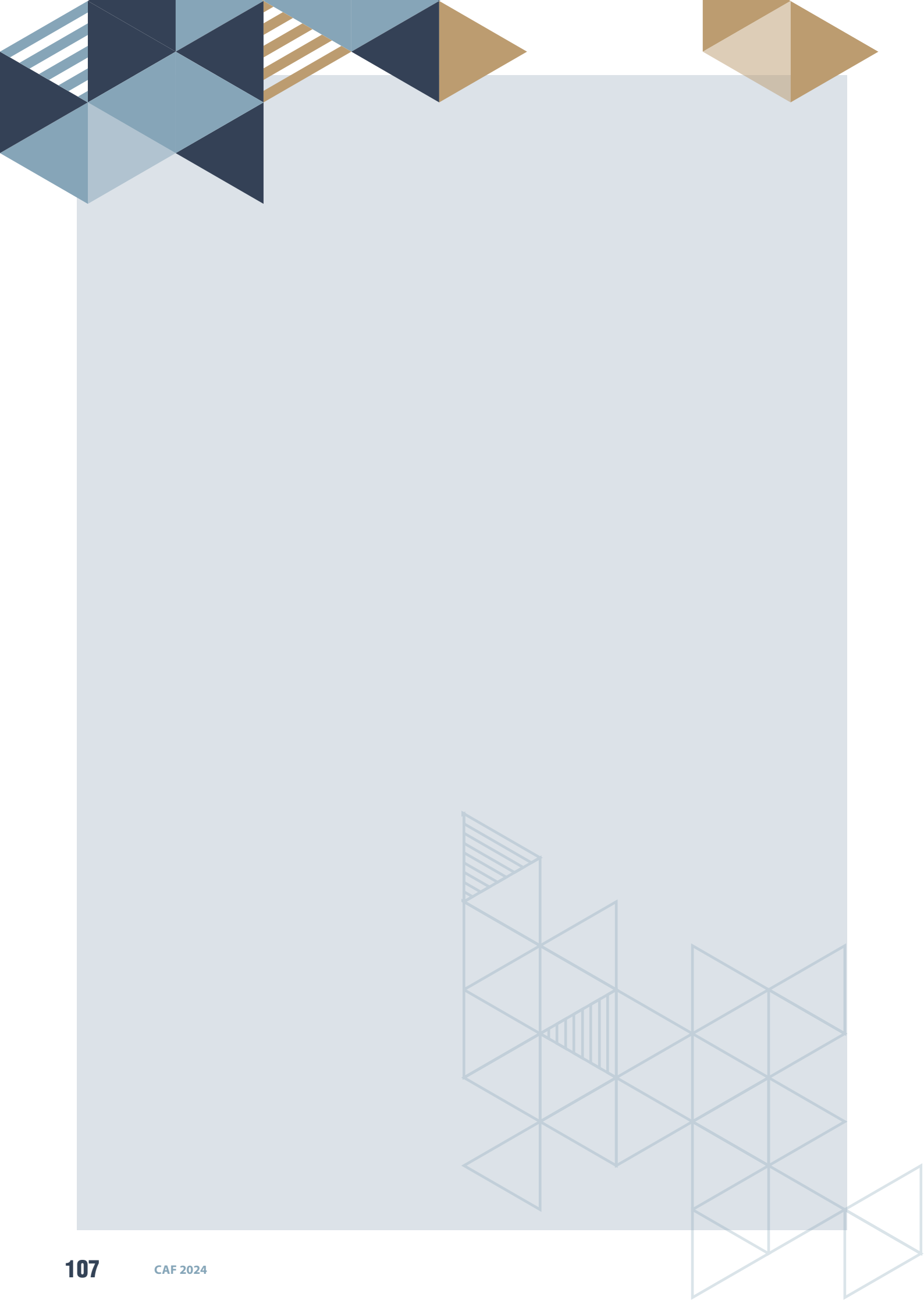
Sú to všetci jednotlivci zamestnaní v organizácii vrátane zamestnancov na plný úväzok, čiastočný úväzok a dočasných zamestnancov. (CAF 2020/CAF Edu 2013).

Zdroje

Zdroje zahŕňajú vedomosti/poznatky, ľudské zdroje, kapitál, budovy alebo technológie, ktoré organizácia využíva na plnenie svojich úloh.

Zodpovedanie sa

Zodpovedanie sa je povinnosť zodpovedať za povinnosti, ktoré boli zverené a prijaté, a podávať správy o využívaní a riadení zverených zdrojov. Ľudia, ktorí prijímajú záväzok zodpovedať sa, sú povinní odpovedať na otázky a podávať správy o zdrojoch a operáciách, ktoré riadia, a to voči tým, ktorým sa zodpovedajú, takže obe strany majú svoje povinnosti.



PRÍLOHA I





PRÍLOHA I: ŠTRUKTÚRA CAF VZDELÁVANIE 2013 VERZUS CAF VZDELÁVANIE 2024 ^[3]

PREDPOKLADY	
CAF 2013	CAF 2024
Kritérium 1: Vodcovstvo Posúďte, čo vodcovia inštitúcie robia, aby ...	Kritérium 1: Vodcovstvo Posúďte, čo vodcovia organizácie robia, aby ...
Subkritérium 1.1 Poskytli organizácii smerovanie rozvíjaním jej poslania, vízie a hodnôt	Subkritérium 1.1 Poskytli organizácii smerovanie rozvíjaním jej poslania, vízie a hodnôt
Subkritérium 1.2 Riadili vzdelávaciu a vyučovaciu inštitúciu, jej výkonnosť a trvalé zlepšovanie	Subkritérium 1.2 Riadili vzdelávaciu organizáciu , jej výkonnosť a trvalé zlepšovanie
Subkritérium 1.3 Motivovali a podporovali zamestnancov v inštitúcii a pôsobili ako vzor správania sa	Subkritérium 1.3 Inšpirovali , motivovali a podporovali zamestnancov v organizácii a pôsobili ako vzor správania sa
Subkritérium 1.4 Riadili efektívne vzťahy s politickými autoritami a inými zainteresovanými stranami	Subkritérium 1.4 Riadili efektívne vzťahy s politickými autoritami a inými zainteresovanými stranami
Kritérium 2: Stratégia a plánovanie Posúďte, čo inštitúcia vykonáva, aby ...	Kritérium 2: Stratégia a plánovanie Posúďte, čo organizácia vykonáva, aby ...
Subkritérium 2.1 Zhromažďovala informácie o súčasných a budúcich potrebách zainteresovaných strán, ako aj príslušné manažérske informácie	Subkritérium 2.1 Identifikovala potreby a očakávania zainteresovaných strán, vonkajšie prostredie a relevantné manažérske informácie
Subkritérium 2.2 Vytvorila stratégiu a plány berúc do úvahy zhromaždené informácie	Subkritérium 2.2 Vytvorila stratégiu a plány založené na zhromaždených informáciách
Subkritérium 2.3 Komunikovala a implementovala stratégiu a plánovanie v celej organizácii a pravidelne ich preskúmavala	Subkritérium 2.3 Komunikovala, implementovala a revidovala stratégiu a plány
Subkritérium 2.4 Plánovala, implementovala a riadila inovácie a zmeny	Subkritérium 2.4 Riadila zmeny a inovácie s cieľom zabezpečiť agilnosť a odolnosť vzdelávacej organizácie

Kritérium 3: Zamestnanci

Posúďte, čo inštitúcia vykonáva, aby ...

Subkritérium 3.1

Transparentne plánovala, riadila a zlepšovala ľudské zdroje s ohľadom na stratégiu a plánovanie

Subkritérium 3.2

Identifikovala, rozvíjala a využívala kompetentnosti zamestnancov pri zosúladovaní individuálnych a organizačných cieľov

Subkritérium 3.3

Zapájala zamestnancov otvoreným dialógom a splnomocňovaním a podporovala ich osobný záujem a prospech

Kritérium 4: Partnerstvá a zdroje

Posúďte, čo inštitúcia vykonáva, aby ...

Subkritérium 4.1

Vytvárala a riadila partnerstvá s relevantnými inštitúciami

Subkritérium 4.2

Rozvíjala a implementovala partnerstvo s občanmi/zákazníkmi

Subkritérium 4.3

Riadila financie

Subkritérium 4.4

Riadila informácie a vedomosti

Subkritérium 4.5

Riadila technológie

Subkritérium 4.6

Riadila zariadenia

Kritérium 5: Procesy

Posúďte, čo inštitúcia vykonáva, aby ...

Subkritérium 5.1

Priebežne identifikovala, navrhovala, riadila a inovovala procesy so zapojením zainteresovaných strán

Subkritérium 5.2

Vytvárala a dodávala služby a produkty orientované na občanov/zákazníkov

Subkritérium 5.3

Koordinovala procesy v celej vzdelávacej a vyučovacej inštitúcii a s inými relevantnými organizáciami

Kritérium 3: ZamestnanciPosúďte, čo **organizácia** vykonáva, aby ...**Subkritérium 3.1**Riadila a zlepšovala ľudské zdroje **za účelom podpory stratégie vzdelávacej organizácie****Subkritérium 3.2****Rozvíjala a riadila kompetentnosti zamestnancov****Subkritérium 3.3**Zapájala a **posilňovala postavenie zamestnancov** a podporovala ich osobný záujem a prospech**Kritérium 4: Partnerstvá a zdroje**Posúďte, čo **organizácia** vykonáva, aby ...**Subkritérium 4.1**Vytvárala a riadila partnerstvá s relevantnými **organizáciami****Subkritérium 4.2**Rozvíjala a implementovala partnerstvo s **učiacimi sa****Subkritérium 4.3**

Riadila financie

Subkritérium 4.4

Riadila informácie a vedomosti

Subkritérium 4.5

Riadila technológie

Subkritérium 4.6

Riadila zariadenia

Kritérium 5: ProcesyPosúďte, čo **organizácia** vykonáva, aby ...**Subkritérium 5.1**Navrhovala a riadila procesy **s cieľom zvyšovania hodnoty pre študentov a ďalšie zúčastnené strany****Subkritérium 5.2**Vytvárala a dodávala služby a produkty orientované na **študentov/zainteresované strany****Subkritérium 5.3**Koordinovala procesy v celej vzdelávacej **organizácii** a s inými relevantnými organizáciami

VÝSLEDKY	
CAF 2013	CAF 2024
Kritérium 6: Výsledky orientované na žiakov/študentov a ďalšie kľúčov zainteresované strany Posúďte, čo inštitúcia dosahuje, aby naplnila potreby a očakávania žiakov/študentov a ďalších kľúčových zainteresovaných strán prostredníctvom nasledujúcich výsledkov...	Kritérium 6: Výsledky orientované na žiakov/študentov a ďalšie kľúčov zainteresované strany Posúďte, čo organizácia dosahuje, aby naplnila potreby a očakávania žiakov/študentov a ďalších kľúčových zainteresovaných strán prostredníctvom nasledujúcich výsledkov ...
Subkritérium 6.1 Meranie vnímania	Subkritérium 6.1 Meranie vnímania
Subkritérium 6.2 Meranie výkonnosti	Subkritérium 6.2 Meranie výkonnosti
Kritérium 7: Výsledky vo vzťahu k zamestnancom Posúďte, čo inštitúcia dosahuje, aby naplnila potreby a očakávania svojich zamestnancov prostredníctvom nasledujúcich výsledkov ...	Kritérium 7: Výsledky vo vzťahu k zamestnancom Posúďte, čo organizácia dosahuje, aby naplnila potreby a očakávania svojich zamestnancov prostredníctvom nasledujúcich výsledkov ...
Subkritérium 7.1 Meranie vnímania	Subkritérium 7.1 Meranie vnímania
Subkritérium 7.2 Meranie výkonnosti	Subkritérium 7.2 Meranie výkonnosti
Kritérium 8: Výsledky vo vzťahu k spoločenskej zodpovednosti Posúďte, čo inštitúcia dosahuje vo vzťahu k spoločenskej zodpovednosti prostredníctvom nasledujúcich výsledkov ...	Kritérium 8: Výsledky vo vzťahu k spoločenskej zodpovednosti Posúďte, čo organizácia dosahuje vo vzťahu k spoločenskej zodpovednosti prostredníctvom nasledujúcich výsledkov ...
Subkritérium 8.1 Meranie vnímania	Subkritérium 8.1 Meranie vnímania
Subkritérium 8.2 Meranie výkonnosti	Subkritérium 8.2 Meranie výkonnosti
Kritérium 9: Kľúčové výsledky výkonnosti Zvážte výsledky, ktoré vzdelávacia a vyučujúca inštitúcia dosiahla vo vzťahu k...	Kritérium 9: Kľúčové výsledky výkonnosti Zvážte výsledky, ktoré organizácia dosiahla vo vzťahu k ...
Subkritérium 9.1 Externé výsledky: výstupy a výsledky vo vzťahu k cieľom	Subkritérium 9.1 Externé výsledky – výstupy a verejná hodnota
Subkritérium 9.2 Interné výsledky – úroveň účinnosti	Subkritérium 9.2 Interné výsledky – úroveň účinnosti

POĎAKOVANIE





POĎAKOVANIE

Spoločný hodnotiaci rámec (CAF) je výsledkom spolupráce medzi členskými štátmi siete EUPAN. Model CAF slúži ako spoločný model na pomoc organizáciám verejného sektora pri používaní techník riadenia kvality. Poskytuje všeobecný rámec, ktorý je vhodný na samohodnotenie organizácií verejného sektora a ich rozvoj smerom k výnimčnosti.

Aktuálna verzia modelu CAF je výsledkom aktívnej spolupráce národných korešpondentov siete CAF a Európskeho inštitútu verejnej správy (EIPA), s osobitnou spoluprácou: koordinátor: Cristina Evaristo (CAF NC Portugalsko), Gracia Vara Arribas (EIPA).

EUPAN CAF korešpondenti:

- Isabelle Verschueren (Belgicko)
- Ioannis Dimitriou (Grécko)
- Sabina Bellotti (Taliansko)
- Gréta Hrehová (Slovensko)
- Begona Lázaro (Španielsko)

Expertí a ďalší spolupracovníci:

- Sabine Janssens, Julie Gysen (Belgicko)
- Italo Benedini, Claudia Migliore, (Taliansko)
- Inês Nolasco, Rodrigo Queiroz e Melo, Silvia Vicente, Margarida Quintela Martins (Portugalsko)
- Javier Barace, Francisco Escudero (Španielsko)
- Tihana Puzic (EIPA)

Príspevky poskytla Katarzyna Dudzik (Poľsko)

European CAF Resource Centre – European Institute of Public Administration
P.O. Box 1229, 6201 BE Maastricht,
Holandsko



caf@eipa.eu



www.eipa.eu/CAF



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Štefanovičova 3
810 05 Bratislava 15

www.normoff.gov.sk