

# Externá spätná väzba modelu CAF



**Stredná odborná škola dopravná,  
Kvačalova 20, Bratislava**

**Spätná správa z hodnotenia  
Externej spätnej väzby modelu CAF**



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,  
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO  
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

## Obsah

Základné informácie o organizácii.....	3
Celkové zhrnutie hodnotenia.....	5
Spätná väzba o procese samohodnotenia .....	7
Spätná väzba o procese zlepšovania .....	11
Spätná väzba o zrelosti TQM v organizácii.....	14
Bodové hodnotenie .....	16

## Základné informácie o organizácii

<b>Základné informácie o organizácii:</b>	
Názov organizácie:	Stredná odborná škola dopravná, Kvačalova 20, 821 08 Bratislava
Adresa:	Kvačalova 20 821 08 Bratislava
Štatutár:	Ing. Martin Zatkalík, PhD., ING-PAED-IGIP riaditeľ  Tel. č.: 0905 230 803 E-mail: riaditel@sosdba.sk
Garant modelu CAF:	Ing. Martin Zatkalík, PhD., ING-PAED-IGIP riaditeľ  Tel. č.: 0905 230 803 E-mail: riaditel@sosdba.sk
Metodička modelu CAF:	Mgr. Silvia Bartelt, MBA  Tel. č.: 0902 733 755 E-mail: bartelt@sosdba.sk

### Hodnotenie Externej spätnej väzby modelu CAF:

Termín hodnotenia:	03.04.2023
--------------------	------------

### Tím hodnotiteľov Externej spätnej väzby modelu CAF:

Vedúci hodnotiteľ:	Ing. Milan Šesták .....
Hodnotiteľ:	doc. Ing. Iveta Paulová, PhD., MBA .....

<b>Prítomní za hodnotenú organizáciu a externé zainteresované strany:</b>	
<b>Titul, meno a priezvisko</b>	<b>Funkcia/pracovná pozícia</b>
Martin Zatkalík	riaditeľ
Silvia Bartelt	zástupkyňa riaditeľa
Anna Strapeková	členka CAF tímu
Mária Priklerová	členka CAF tímu
Getnet Tamene	Člen CAF tímu
Jozef Mezei	člen CAF tímu
Matúš Gergely	Úrad Bratislavského samosprávneho kraja

## Celkové zhrnutie hodnotenia

Stredná odborná škola dopravná, Kvačalova 20, Bratislava (SOŠD) patrí medzi významné školy, ktoré reagujú na požiadavky súčasnosti v trhovom prostredí. Konceptia rozvoja školy je tiež prepojená na Národný program výchovy a vzdelávania 2018-2027 a záujmy odbornej komunity, ktorej súčasťou škola je – cechy a združenia. SOŠD patrí medzi mimoriadne proaktívne školy kraja v danom odbore, ktorá pružne reaguje na potreby spoločnosti za dobrej spolupráce stavovských spoločností. Tieto vytvárajú dobré podmienky pre duálne vzdelávanie. Je vypracovaná Konceptia rozvoja školy, ktorá vznikla analýzou SWOT, STEPE a za pomoci benchmarkingu týkajúci sa záujmu o štúdium. Čo do počtu žiakov ide o najväčšiu školu v danej oblasti.

SOŠD sa zaoberala myšlienkou implementácie manažérstva kvality už od roku 2017. Iniciátorom bol súčasný riaditeľ, ktorý využil ponuku Bratislavského samosprávneho kraja (BSK) využiť zdroje k implementácii z Operačného programu Efektívna verejná správa. BSK verejným obstarávaním vybral konzultačnú spoločnosť na pomoc pri implementácii modelu CAF v SOŠD. Momentálne ide o druhé hodnotenie Externej spätnej väzby modelu CAF zamerané na preukázanie efektívnej implementácie modelu CAF.

Záujem riaditeľa školy a jej vedenia o implementáciu modelu CAF je veľmi veľký, čo dokazuje i ochota uchádzať sa o opakované získanie titulu Efektívny používateľ modelu CAF.

Od posledného posúdenia škola zásluhou najmä vedenia školy vykonala kus záslužnej práce v implementácii modelu CAF pod dohľadom nového školiteľa. V rámci príprav na implementáciu modelu CAF organizácia prešla aj zavedením základov procesného riadenia ako dodatočnej aktivity rozvoja systému organizácie, ktorá je v súčasnosti zameraná najmä na procesný prístup ku kvalite vzdelávania a aktivít s tým súvisiacich. Opakované hodnotenie sa zameralo na pochopenie modelu CAF cez spracovanie druhej samohodnotiacej správy. Výstupom bola identifikácia silných stránok a námetov na zlepšenie. Hodnotitelia pozitívne hodnotia, že organizácia prešla posúdením samohodnotiacej správy, ktorá opisuje úroveň naplnenia jednotlivých kritérií modelu CAF. Týmto krokom organizácia získala veľa podnetov pre tvorbu Akčného plánu zlepšovania (APZ).

Prístup ku kvalitatívnym výstupom sa odráža v spolupráci s kľúčovými zainteresovanými stranami, partnermi, ktoré sa týkajú duálneho vzdelávania.

Hodnotitelia chcú zároveň poďakovať všetkým zúčastneným za otvorenosť a konštruktívny prístup v rámci riadených diskusií, umožňujúcich realizáciu objektívneho hodnotenia.

### Hlavné témy externej spätnej väzby:

Hlavným cieľom hodnotenia je zhodnotenie správnej a efektívnej implementácie modelu CAF pomocou 10 krokov, ktoré sa vyhodnocujú na základe definovaného stupňa plnenia. Druhou oblasťou je zhodnotenie pochopenia a uplatňovania 8 princípov výnimočnosti, ktoré tvoria základný kameň fungovania organizácie v súlade s modelom CAF a tým aj uplatňovania komplexného manažérstva kvality. Na základe týchto cieľov hodnotitelia pomocou analýzy dostupných podkladov k Externej spätnej väzbe modelu CAF, ako aj pomocou rozhovorov s vedením školy a prezentácií predložených dokladov a dôkazov, objasňovali pochopenie a efektívnu implementáciu modelu CAF v organizácii.

Hlavnými témami spätnej väzby bol Komunikačný plán v rámci jednotlivých krokov implementácie a jeho obsah, výstup zo samohodnotiacej správy, posúdenie úrovne naplnenia dvoch z 8 princípov výnimočnosti a samozrejme APZ vychádzajúci z výstupov zo samohodnotenia. Z uvedených podkladov externí hodnotitelia posudzovali efektívnosť smerovania implementácie modelu CAF v organizácii.

### Kľúčové silné stránky:

Hodnotitelia plne akceptujú záujem o zvyšovanie kvality formou uplatňovania komplexného manažérstva kvality cez model CAF. Jeho základom je uplatňovanie procesného manažérstva, ktoré sa začína v organizácii postupne implementovať (v súčasnosti preukázané v oblasti zefektívnenia riadenia procesov týkajúcich sa vzdelávacieho procesu). Organizácia je otvorená inovatívnym prístupom najmä z pohľadu digitalizácie, reakcie na požiadavky trhu práce, nových prístupov ku vzdelávaniu.

Z uvedeného možno vyzdvihnúť:

- proaktívny prístup riaditeľa školy, metodičky modelu CAF a vedenia školy,
- deklarácia snahy vedenia školy o pokračovanie implementácie modelu CAF,
- cielená práca s partnerskými inštitúciami a spolkami,
- vypracovaný prehľad zainteresovaných strán a partnerov, efektívna spolupráca v rámci duálneho vzdelávania,
- vhodne zvolený CAF tím, ktorý zastrešuje všetky oblasti pôsobenia školy, výber členov tímu postavený nielen na odbornej úrovni, ale aj na osobnostných predpokladoch pre prácu v tíme.

#### **Kľúčové oblasti na zlepšovanie:**

Pre naplnenie vhodnej, úspešnej a efektívnej implementácie modelu CAF vrátane naplnenia cieľov odporúčame zvážiť niekoľko námetov na zlepšovanie:

- tak ako bolo poukázané už aj v minulom hodnotení - preškoliť CAF tím o implementácii modelu CAF a súvisiacich aktivitách - benchmarkingu, meraní vnímania zainteresovaných strán (proaktívny prístup pri zlepšovaní), systémovom prístupe k spoločenskej zodpovednosti,
- buď formou samoštúdia (využiť dostupné metodické príručky v témach súvisiacich s implementáciou modelu CAF) alebo formou školenia dať vyškoliť vybraných zamestnancov v jednotlivých oblastiach súvisiacich s úspešným naplnením úrovne modelu CAF,
- zaviesť systémový prístup pri meraniach spokojnosti a vnímania zainteresovaných strán (zamestnancov, zákazníkov/študentov, rodičov, prax, spoločnosť) s aktivitami a činnosťami školy,
- prispôbiť obsah dotazníkov na meranie vnímania v zmysle odporúčaní v kritériách modelu 6.1 a 7.1,
- nastaviť proces tvorby APZ, vrátane procesu aktualizácie a vyhodnocovania plnenia akčného plánu,
- klásť dôraz na komunikáciu, monitorovanie a hodnotenie APZ,
- analyzovať spôsob komunikácie so zainteresovanými stranami o implementácii APZ a aktivitách súvisiacich s akčným plánom zlepšovania,
- pravidelne prehodnocovať a doplňovať aktivity v zmysle zadefinovaného APZ,
- identifikovať a nastaviť merateľné ciele (KPI) a spôsob ich monitorovania vo všetkých oblastiach činnosti organizácie, stanoviť také merateľné ukazovatele - výstupy z činností, ktoré môžu byť aj predmetom porovnávania s ostatnými partnermi (iné organizácie/školy, ktoré implementujú model CAF) – benchmarking.

#### **Hlavné odporúčania:**

- procesu implementácie a používania modelu CAF by pomohla striktnějšía formalizácia v zmysle požiadaviek modelu CAF,
- preškolenie vedenia a členov CAF tímu o modeli CAF 2020 (bodové hodnotenie samohodnotiacej správy poukazuje na nie veľmi dôkladné pochopenie princípu modelu CAF - nástroj na zefektívnenie riadenia organizácie),
- komunikácia všeobecne potrebuje špecifické riadenie orientované na jej efektívnosť a účinnosť (komunikácia voči všetkým zainteresovaným stranám nie je systémová a nenadväzuje na dopad),
- príležitosť pre vytvorenie rámca akčného plánovania nielen na báze požiadaviek modelu CAF, podnety na zlepšovanie by mohli byť získavané tiež formou monitoringu spokojnosti zamestnancov a partnerov, APZ by mohol byť prepojený aj na ďalšie podnety na zlepšovanie,
- zadefinovať ciele v zmysle SMART,
- nadobudnutie hlbších poznatkov k prístupu k spoločenskej zodpovednosti organizácie, zvážiť jej súčasné začlenenie do strategických plánov organizácie,
- efektívnosť riadenia organizácie preukazovať cez trendy, plnenie cieľov a porovnávaním s inými organizáciami (benchmarking).

Odporúčenie na udelenie titulu:	X	Neodporúčenie na udelenie titulu:	
---------------------------------	---	-----------------------------------	--



## Spätná väzba o procese samohodnotenia

### Celkové zhrnutie k procesu samohodnotenia:

Vedenie SOŠD prejavilo záujem o zlepšenie kvality celej organizácie prostredníctvom zavedenia manažérstva kvality u svojho zriaďovateľa, Bratislavského samosprávneho kraja (BSK), ktorý realizuje projekt v rámci Operačného programu Efektívna verejná správa. Riaditeľ školy svojím prístupom vytvára snahu o inovatívne prístupy k riadeniu školy a hľadá spôsoby, ako prejsť od kvantity ku kvalite. Implementácia modelu CAF sa mu javila ako vhodný nástroj dosiahnutia tohto cieľa.

V organizácii bol vytvorený CAF tím oslovením vhodných kandidátov z radov zamestnancov, ale aj kľúčových zainteresovaných strán (zástupca rady školy, zástupca z radov žiakov a pod.). Naplnenie úrovne modelu CAF bolo preukázané vo vypracovanej samohodnotiacej správe. Preukázanie úrovne zaškolenia ako aj následného uchopenia znalostí o modeli CAF a 8 princípoch výnimočnosti je v zmysle kritérií pre hodnotenie implementácie modelu CAF stále nejednoznačné a potrebuje lepšie uchopenie pre budúcu prácu organizácie s modelom CAF.

Prezentované zapojenie externých zainteresovaných strán bolo počas posúdenia podporené zástupcom externého subjektu (zástupcu BSK), ako aj zástupcom zamestnávateľov spolupracujúcich s organizáciou. V budúcnosti je potrebné viac zaangažovať nielen kľúčové externé zainteresované strany (získavať spätnú väzbu spokojnosti so zmenami a novými prístupmi, získavanie informácií ako takých), ale aj širšiu verejnosť. Rovnako je potenciálom pre ďalšie zlepšovanie aj spolupráca s inými porovnateľnými subjektmi implementujúcimi model CAF.

Samohodnotiacia správa bola vypracovaná v zmysle požiadaviek na ňu kladených. Prehľadne analyzuje úroveň naplnenia jednotlivých 9 kritérií modelu CAF. Predpokladové kritériá sú vypracované objektívne, výsledkové kritériá je potrebné v ďalšom samohodnotení preukazovať formou grafov, trendov, porovnávaní (benchmarking). Pre objektívnejšie zhodnotenie samohodnotiacej správy je vhodné, aby sa posúdeniu venovali všetci členovia CAF tímu, s ktorými sa následne vykoná konsenzus vrátane individuálneho bodového hodnotenia.

## Krok 1 - Rozhodnite sa, ako budete plánovať a organizovať samohodnotenie

### Silné stránky

- Snaha o naplnenie očakávaní rozvoja kvality organizácie v súčinnosti s inovátívnymi aktivitami organizácie v odbornej oblasti. Implementácia modelu CAF ponímaná ako vyústenie snaženia o výnimočnosť organizácie.
- Záujem riaditeľa školy o implementáciu manažérstva kvality vyústil do rozhodnutia o implementácii modelu CAF ako najvhodnejšieho nástroja riadenia organizácie a jej zlepšovania aj v súvislosti s ponúkanou možnosťou jeho implementácie v rámci projektu BSK. Riaditeľ školy implementáciu navrhol a Rada školy, gremiálna porada a pedagogická rada školy schválila tento postup.
- Odmeny tímu zabezpečila organizácia z vlastných zdrojov.
- Prerozdelené zodpovednosti a právomoci medzi garanta a metodika.

### Oblasti pre zlepšovanie

- Podpora pedagogického zboru nie je jednoznačná. Zamestnanci implementáciu v niektorých prípadoch vnímali ako záťaž nad rámec svojich povinností.
- Identifikácia zainteresovaných strán na začiatku procesu obmedzená na formu účasti v Rade školy.
- Klásť dôraz na vyhodnotenie komunikačných plánov jednotlivých krokov implementácie a sledovanie jeho efektívnosti.
- Prepojenie marketingového plánu zameraného na rozvoj organizácie s modelom CAF a jeho požiadavkami.
- Chýbajúca aktualizácia plánu implementácie modelu CAF v priebehu projektu.

Činnosti boli realizované:				
veľmi limitovaným/ obmedzeným spôsobom	limitovaným/ obmedzeným spôsobom	prijateľným spôsobom	<b>uspokojivým spôsobom</b>	výnimočným spôsobom

## Krok 2 – Komunikujte o samohodnotení

### Silné stránky

- Nastavené komunikačné aktivity boli spracované formou komunikačného plánu, ktorý bol odprezentovaný a schválený na porade vedenia.
- Vykonaný prieskum o prínosoch implementácie modelu CAF a jeho výsledky zdieľané so zriaďovateľom a zverejnené aj v odbornej tlači.

### Oblasti pre zlepšovanie

- Dokumentácia komunikácie nie je skonsolidovaná a v niektorých prezentovaných prípadoch úplne chýba (napr. v komunikačnom pláne sa nachádza viacero komunikačných aktivít cez webovú stránku školy, ale reálne ťažko preukázať, či boli vykonané).
- Zameranie komunikácie v procese samohodnotenia na externé zainteresované strany (orientácia komunikácie na ne prebehla len v niektorých vybratých oblastiach).
- Je potrebné hodnotenie komunikačného plánu, čím sa vytvára prostredie pre pružné reagovanie na potreby aktualizácie a prispôbenia ďalších krokov potrebám implementácie modelu CAF.
- Využívanie rôznych foriem komunikačných nástrojov a ich sledovanie dopadov patrí medzi oblasti efektívneho proaktívneho prístupu organizácie.

Činnosti boli realizované:				
veľmi limitovaným/ obmedzeným spôsobom	<b>limitovaným/ obmedzeným spôsobom</b>	prijateľným spôsobom	uspokojivým spôsobom	výnimočným spôsobom



### Krok 3 – Vytvorte jeden alebo viaceré samohodnotiaci tímy – CAF tímy

#### Silné stránky

- Vhodný počet členov CAF tímu z radov zamestnancov školy, vrátane zástupcov zainteresovaných strán (žiacka, zástupca rodičov, člen stavovskej organizácie), zapojenie zástupcu žiakov z Rady školy do CAF tímu sa osvedčilo hlavne vo fáze zlepšovania, dokumentácia členstva vo forme menovacích dekrétov.
- Vedenie školy ako súčasť CAF tímu.
- Členovia tímu aj zástupcovia externej zainteresovanej strany (Cech predajcov a servisov, Rada školy, zamestnanec BSK a pod.), zastúpenie pedagogických aj nepedagogických zamestnancov.

#### Oblasti pre zlepšovanie

- Jednoznačnejšie a konkrétne stanovenie kritérií pre výber členov tímu. Výberové kritériá nedefinované, proces postavený na priamom nominovaní a oslovení členov. Potenciál postavenia výberu členov tímov aj do budúcnosti na personálnych profiloch zamestnancov.
- V prípade potreby zmeny členov CAF tímu oslovovať všetkých zamestnancov, resp. sledovať prípadný záujem zamestnancov o zapojenie do práce CAF tímu. Tento prístup bol aplikovaný hlavne vo forme prizývania účastníkov mimo CAF tím pri práci s APZ.
- Prehodnotiť zloženie členov CAF tímu najmä z dôvodu aktivít ako vypracovanie jednotlivých kritérií modelu CAF (nenechať spracovanie správy na dvoch troch členov CAF tímu), identifikácia silných stránok a podnetov na zlepšenie (ako súčasť podkladov pre vypracovanie APZ).

Činnosti boli realizované:				
veľmi limitovaným/ obmedzeným spôsobom	limitovaným/ obmedzeným spôsobom	<b>prijateľným spôsobom</b>	uspokojivým spôsobom	výnimočným spôsobom

### Krok 4 – Zorganizujte školenie

#### Silné stránky

- Vedenie zapojené do implementácie modelu v plnom rozsahu, čo napomohlo pri organizácii školení bez potreby oddelovania vedenia a tímu CAF.
- Podpora externého školiteľa pri preškolení a usmerňovaní následného vypracovania samohodnotiacej správy.

#### Oblasti pre zlepšovanie

- Príprava jednotného plánu vzdelávania v rámci implementácie modelu CAF, resp. začlenenie týchto vzdelávacích aktivít do celkového plánu vzdelávania zamestnancov (plán aj dokumentácia školení ohľadom implementácie modelu CAF absentoval). Zabezpečenie aj doplnkového vzdelávania súvisiaceho s efektivitou riadenia organizácie a plnením aktivít APZ zameraného na zamestnancov organizácie. Prepojiť so štandardným plánom vzdelávania zamestnancov.
- Dôslednejšie (16 hod.) vzdelávanie o modeli CAF, jeho základných poznatkoch, účele a analýze kritérií vrátane logického prepojenia.
- Zvýšenie povedomia o modeli CAF pre ostatných zamestnancov školy.
- Overenie efektívnosti a pridanej hodnoty školení členov CAF tímu v zmysle hodnotenia efektívnosti vzdelávania zavedeného v organizácii. Výstupy školení hodnotiť z pohľadu prínosov.
- Využitie workshopov s partnermi na ďalšie rozpracovanie benchmarkingových tém.
- Rozšírenie vzdelávacích aktivít o oblasti ako meranie vnímania zainteresovaných strán (napr. formou dotazníkov, vypracovanie dotazníkov, ich vyhodnotenie), benchmarking, prístupy a prípadne vypracovanie koncepcie spoločenskej zodpovednosti a pod.

Činnosti boli realizované:				
veľmi limitovaným/ obmedzeným spôsobom	limitovaným/ obmedzeným spôsobom	<b>prijateľným spôsobom</b>	uspokojivým spôsobom	výnimočným spôsobom

## Krok 5 – Vykonajte samohodnotenie

### Silné stránky

- Preukázateľne fungujúca spolupráca so zamestnancami organizácie pri získavaní podkladov pre vypracovanie samohodnotiacej správy. Zapojenie aj zamestnancov mimo CAF tímu do hodnotenia (vrátane vedenia).
- Podpora a využitie usmernenia externého školiteľa pri samohodnotení.

### Oblasti pre zlepšovanie

- Vytvorenie zdieľaného úložiska dát a informácií pre sumarizáciu podkladov na vypracovanie samohodnotiacej správy a ostatných dokumentov preukazujúcich efektívnu implementáciu modelu CAF, ako aj napĺňanie kritérií modelu a 8 princípov výnimočnosti.
- Konsenzus k samohodnoteniu postavený na princípe rovnosti členov tímu, nejasný prístup k hľadaniu konsenzu postaveného na predkladaní dôkazov. Do budúca je vhodné venovať väčšiu pozornosť plánovaniu a realizácii konsenzu (príprava všetkých členov CAF tímu na konsenzus míting – načítanie a bodovanie celej samohodnotiacej správy, realizácia konsenzu prezentovaním vlastníckymi kritériami a realizáciou konsenzu slovného a bodového hodnotenia).
- Samohodnotenie nepreukázalo výkonnosť organizácie za posledné 3 roky prezentované formou grafov, tabuliek, plnenie cieľov (predchádzajúce definovanie) a porovnávanie (interný resp. externý benchmarking).
- Nevyužitý potenciál existencie výročných správ pri písaní samohodnotiacej správy.

Činnosti boli realizované:				
veľmi limitovaným/ obmedzeným spôsobom	limitovaným/ obmedzeným spôsobom	prijateľným spôsobom	uspokojivým spôsobom	výnimočným spôsobom

## Krok 6 – Napíšte samohodnotiacu správu

### Silné stránky

- Dodržanie rozsahu definovaného pre vypracovanie samohodnotiacej správy.
- Zverejnenie samohodnotiacej správy zamestnancom školy.
- Vhodne a prehľadne vypracované predpokladové kritériá modelu CAF.
- Vhodná prezentácia školy pomocou samohodnotiacej správy.

### Oblasti pre zlepšovanie

- Zaangažovanie kľúčových externých zainteresovaných strán do spracovania samohodnotiacej správy.
- Viac sa zamerať na definovanie silných stránok a podnetov na zlepšenie ako miery naplnenia jednotlivých kritérií modelu CAF, nezameriavať sa len na činnosti týkajúce sa vzdelávania (cez model sa hodnotí zlepšovanie efektivity riadenia organizácie ako celku, nielen jeho aktívna zložka - vzdelávacie procesy).
- Konsenzus míting mohol využiť potenciál zapojenia členov CAF tímu a ich pohľad na naplnenie subkritérií – komunikácia a doladovanie identifikovaných silných stránok a podnetov na zlepšenie jednotlivých členov CAF tímu (resp. skupiniek v rámci spracovania jednotlivých kritérií) vo všetkých kritériách modelu CAF.
- Absentuje popis akejkoľvek komunikácie o výsledkoch samohodnotenia. Informovanie o spracovaní samohodnotiacej správy rôznymi komunikačnými nástrojmi - mail, intranet, diverzifikácia podľa cieľovej skupiny a jej blízkeho komunikačného nástroja.
- Prehodnotiť prístup k spracovaniu výsledkových kritérií modelu CAF - prezentovať formou grafov, tabuliek prezentujúcich plnenie cieľov, trendy, výkonnosť, mieru vnímania zainteresovaných strán v danej oblasti.

Činnosti boli realizované:				
veľmi limitovaným/ obmedzeným spôsobom	limitovaným/ obmedzeným spôsobom	prijateľným spôsobom	uspokojivým spôsobom	výnimočným spôsobom



## Spätná väzba o procese zlepšovania

### **Celkové zhrnutie k procesu zlepšovania:**

Kľúčovou oblasťou druhého piliera (procesu zlepšovania) je vypracovanie APZ a postupná realizácia definovaných aktivít v ňom. SOŠD vypracovala APZ formou tabuľky, ktorá má dobrú vypovedaciu schopnosť. Aktivity v APZ boli navrhnuté tak, aby sa zameriavali na činnosti súvisiace so zlepšovaním kvality vzdelávania, nie sú zamerané na zlepšovanie všetkých činností školy ako organizácie.

APZ bol odkomunikovaný smerom k niektorým kompetentným zamestnancom – internej zainteresovanej strane. Podnety pre tvorbu APZ boli identifikované na základe námetov na zlepšovanie zo samohodnotiacej správy (interné posúdenie správy). APZ je sumárom úplne všetkých podnetov na zlepšenie nachádzajúcich sa v samohodnotiacej správe. Pre APZ by bolo vhodné stanoviť pravidlá prioritizácie aktivít a dopĺňania úloh APZ a určený spôsob vyhodnotenia úloh z APZ. Dopady by mali byť vnímané z pohľadu plnenia poslania, vízie a strategických plánov a podľa toho je potrebné ich aj vyhodnocovať. Vyhodnotenie niektorých aktivít z APZ bolo realizované na pracovných poradách. Námety na zlepšenie k APZ boli identifikované cez mapu procesov, nedostatočné je vyhodnotenie plnenia časového harmonogramu a dopadov zlepšovania. Toto je spôsobené hlavne časovým rámcom, v ktorom sa s akčným plánom pracovalo.

Proces zlepšovania aj do budúcnosti môže po úpravách využiť vhodne zvolený mechanizmus akčného plánovania. APZ má potenciál prepojenia s plnením strategických cieľov.

## Krok 7 – Zostavte plán zlepšovania

### Silné stránky

- Na základe samohodnotiacej správy spracované oblasti na zlepšenie, ku ktorým je vypracovaný APZ.
- Zohľadnenie PDCA prístupu pri jednotlivých aktivitách v akčnom pláne zlepšovania.
- Využitie pôvodného APZ na zostavenie aktualizovaného plánu.
- Snaha o prepojenie APZ na strategické úlohy vo forme koncepcie.

### Oblasti pre zlepšovanie

- Návrhy na zlepšovanie sú spracované už s náznakmi prioritizácie, stále existuje priestor na zúženie a zameranie aktivít zlepšovania na hlavné oblasti, prvé náznaky vo forme priorít riaditeľa.
- Jasnejšie stanoviť kritéria výberu aktivít do APZ najmä z pohľadu dopadov na organizáciu a plnenia strategických cieľov.
- Ešte aktívnejšie zapojiť zainteresované strany, najmä externé do navrhovania a aj realizácie APZ tam, kde je to možné.
- Stanoviť merateľné ukazovatele pre výstupy z činností, ktoré môžu byť aj predmetom porovnávania s ostatnými partnermi – benchmarking/benchlearning.

Činnosti boli realizované:				
veľmi limitovaným/ obmedzeným spôsobom	limitovaným/ obmedzeným spôsobom	<b>prijateľným spôsobom</b>	uspokojivým spôsobom	výnimočným spôsobom

## Krok 8 – Komunikujte o pláne zlepšovania

### Silné stránky

- Komunikácia o pláne zlepšovania a stave jeho plnenia je súčasťou komunikačného plánu.

### Oblasti pre zlepšovanie

- Komunikácia o pláne zlepšovania a stave jeho plnenia je postavená na operatívnej báze, vyhodnotenie takejto komunikácie chýba.
- Komunikácia v rámci procesu zlepšovania voči všetkým zainteresovaným stranám nie je podchytená v komunikačnom pláne.
- Priame informovanie kľúčových externých zainteresovaných strán o implementácii modelu CAF a vypracovaní akčného plánu zlepšovania a to aj za účelom zisťovania spätnej väzby.
- Je vhodné vypracovať systém priebežnej informovanosti o realizácii APZ pre všetky kľúčové zainteresované strany, najmä zamestnancov a zverejňovať priebeh aj osobne.

Činnosti boli realizované:				
veľmi limitovaným/ obmedzeným spôsobom	<b>limitovaným/ obmedzeným spôsobom</b>	prijateľným spôsobom	uspokojivým spôsobom	výnimočným spôsobom

## Krok 9 – Realizujte/implementujte plán zlepšovania

### Silné stránky

- Dokumentácia realizácie úloh akčného plánu zlepšovania vo forme záznamov z porad. Kombinácia sledovania úloh s gremiálnymi poradami.
- Evidentná podpora od zainteresovaných strán v snažení o zlepšovanie. Komplexné zapojenie zamestnancov aj mimo CAF tímu do realizácie prijatých opatrení v rámci akčného plánu zlepšovania.

### Oblasti pre zlepšovanie

- Sledovanie plnenia úloh je vhodnejšie riešiť vo forme aktualizácií akčného plánu priamo vo formáte plánu. Chýba definícia frekvencie sledovania plnenia úloh a ich vyhodnotenie ako také.

- V akčnom pláne znázorniť aj mieru plnenia akčnej úlohy napr. vo forme PDCA, percentuálnej miery plnenia úlohy alebo v podobe splnená/nesplnená/v riešení a pod. Pri súčasnom stave hodnotenia úloh v APZ nie je možné jednoznačne pomenovať, ktoré úlohy sú splnené, v riešení a pod.
- Identifikácia potreby zdrojov pre naplnenie akčnej úlohy.
- Podnety na zlepšovanie by mohli byť získavané tiež formou monitoringu spokojnosti zamestnancov a partnerov. APZ by mohol byť prepojený aj na ďalšie podnety na zlepšovanie.
- Rozptýlená zodpovednosť/vlastníctvo plnenia úloh z APZ.

<b>Činnosti boli realizované:</b>				
<i>veľmi limitovaným/ obmedzeným spôsobom</i>	<i>limitovaným/ obmedzeným spôsobom</i>	<i>prijateľným spôsobom</i>	<b><i>uspokojivým spôsobom</i></b>	<i>výnimočným spôsobom</i>



## Spätná väzba o zrelosti TQM v organizácii

Vyhodnotenie 8 princípov výnimočnosti z opisu implementácie nebolo možné, nakoľko jeho prezentácia nemala dostatočnú vypovedaciu schopnosť, bolo preverené prezentáciou a diskusiou na mieste v organizácii.

Organizácia si vybrala nasledovné 2 princípy na hlbšiu prezentáciu:

- Zameranie na občana/zákazníka,
- Inovácia a zlepšovanie.

### Zameranie na občana/zákazníka

#### Silné stránky

- Nadštandardné vzťahy so zákazníkmi – pružná reakcia na dopyty.
- Online platforma – schopnosť zdieľať v reálnom čase to, čo je odučené v praxi.
- Formou Excel tabuľky prehľadne a dopodrobna spracovaná kvalita vzdelávacieho procesu v jednotlivých predmetoch.
- Neustále zisťovanie trendov na trhu a pružná reakcia na požiadavky zamestnávateľov.
- Efektívna spolupráca žiakov a vedenia školy, proaktívna spolupráca s rodičmi žiakov.
- Nadštandardné možnosti praxe pre študentov.

#### Oblasti pre zlepšovanie

- Pravidelné vykonávanie merania vnímania spokojnosti zákazníkov/študentov.
- Podchytenie výsledkov v interpretovateľnej podobe s grafmi a tabuľkami.
- Posilnenie štandardizovaného a systematického merania vnímania vo vzťahu k zákazníkovi.
- Potenciál previazania hodnotenia aktivít a dosahovaných výsledkov s nástrojom APZ.
- Zaangažovanie zákazníkov (najmä študentov) do merania vnímania (spätnej väzby).

<b>Organizácia:</b>	<i>nedosiahla úroveň iniciácie</i>	<i>dosiahla úroveň iniciácie</i>	<b>dosiahla úroveň realizácie</b>	<i>dosiahla úroveň zrelosti</i>
---------------------	------------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------

### Inovácie a zlepšovanie

#### Silné stránky

- Implementácia princípov podporujúcich PDCA prístup v aktivitách organizácie.
- Samohodnotenie ako nástroj podporujúci identifikáciu príležitostí na zlepšenie.
- Podpora inovatívnosti zamestnancov vedením školy.
- V rámci inovatívnych prístupov rozšírenie portfólia študijných odborov, akreditácia zväračských kurzov, Autolakovník, Autokarosár ako študijný odbor.
- Elektromobilita prináša aj nové oblasti – reforma kurikulárnej štruktúry.
- Večerná škola ako ústretové riešenie pre študentov s potrebou zamestnania.
- Skrátená forma pre učňovské odbory – centrá certifikovaných opráv – akreditácia pre overovanie kvalifikácií – cca 60 profesií.
- Pomaturitné odbory Strojárstvo a Logistika ako príprava pre potreby zamestnávateľov.
- Digitalizácia a virtuálne nástroje výučby podporované vedením.

Oblasti pre zlepšovanie

- Rozšírenie inovatívnych prístupov a metód aj do riadiacej činnosti školy, škola je preukázateľne inovatívna v odbornej oblasti, čo by mohlo a malo byť rovnako podporené aj inovatívnosťou v riadiacej a systémovej oblasti.
- Hodnotenie vlastnej inovatívnosti z pohľadu prínosov a efektivity.

<b>Organizácia:</b>	<i>nedosiahla úroveň iniciácie</i>	<i>dosiahla úroveň iniciácie</i>	<b><i>dosiahla úroveň realizácie</i></b>	<i>dosiahla úroveň zrelosti</i>
---------------------	------------------------------------	----------------------------------	--	---------------------------------

**Bodové hodnotenie**

<b>Profil bodového hodnotenia (Pilier 1 a 2 )</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Krok 1 - Rozhodnite sa, ako budete plánovať a organizovať samohodnotenie</b>				X	
<b>Krok 2 – Komunikujte o samohodnotení</b>		X			
<b>Krok 3 – Vytvorte jeden alebo viaceré samohodnotiace tímy – CAF tímy</b>			X		
<b>Krok 4 – Zorganizujte školenie</b>			X		
<b>Krok 5 – Vykonajte samohodnotenie</b>				X	
<b>Krok 6 – Napíšte samohodnotiacu správu</b>			X		
<b>Krok 7 – Zostavte plán zlepšovania</b>			X		
<b>Krok 8 – Komunikujte o pláne zlepšovania</b>		X			
<b>Krok 9 – Realizujte/implementujte plán zlepšovania</b>				X	
Minimálny potrebný počet bodov (vrátane troch krokov s počtom bodov 4 za každý) = <b>28</b>	<b>Body = 28</b>				

<b>8 princípov výnimočnosti (Pilier 3)</b>	<b>Úroveň zrelosti</b>			
	<b>O</b>	<b>I</b>	<b>R</b>	<b>M</b>
<b>1. Orientácia na výsledky</b>			X	
<b>2. Zameranie na občana / zákazníka</b>			X	
<b>3. Vodcovstvo a stálosť cieľov</b>		X		
<b>4. Manažérstvo podľa procesov a faktov</b>		X		
<b>5. Rozvoj zamestnancov a zapojenie</b>			X	
<b>6. Trvalá inovácia a zlepšovanie</b>			X	
<b>7. Rozvoj partnerstiev</b>			X	
<b>8. Spoločenská zodpovednosť</b>		X		
Všetkých osem princípov musí dosiahnuť aspoň úroveň iniciácie (I)				

<b>Odporúčenie</b> na udelenie titulu: [X]	<b>Neodporúčenie</b> na udelenie titulu: [ ]
--	--