

Národný projekt:  
„Rozvoj stredného odborného vzdelávania“



MINISTERSTVO ŠKOLSTVA,  
VEDY, VÝSKUMU A ŠPORTU  
SLOVENSKEJ REPUBLIKY



**Moderné vzdelávanie pre vedomostnú spoločnosť/Projekt je spolufinancovaný zo zdrojov EÚ**

Prioritná os I: Reforma systému vzdelávania a odbornej prípravy

Opatrenie 1.1: Premena tradičnej školy na modernú

Kód ITMS projektu: 26110130548,

Cieľ: Konvergencia

## **SPOLUPRÁCA ŠKÔL A FIRIEM V ODBORNOM VZDELÁVANÍ A PRÍPRAVE PRÍKLADY DOBREJ PRAXE ZO ZAHRANIČIA**

Štátny inštitút odborného vzdelávania je priamo riadenou organizáciou Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky. Poslaním Štátneho inštitútu odborného vzdelávania (ŠIOV) je odborné a metodické riadenie stredných odborných škôl, tvorba vzdelávacích projektov, zabezpečenie odborného-pedagogických a vzdelávacích činností pri riešení otázok stredného odborného vzdelávania. Organizácia plní funkciu sekretariátu Rady vlády pre odborné vzdelávanie a prípravu.

Spracoval riešiteľský tím pod vedením: PhDr. Mária Hrabinská, PhD.  
vedúca aktivity 1.1.4

Riešiteľský tím: Mgr. Kristína Petříková  
Mgr. Peter Dolník

Bratislava 2015

## **ABSTRAKT**

Spojenie teoretického vyučovania s praktickou prípravou na pracovisku predstavuje efektívne skĺbenie kooperácie medzi strednými odbornými školami a zamestnávateľmi poskytujúcimi výcvik. Proces spolupráce umožňuje mladým ľuďom osvojiť si praktické zručnosti a poznatky v podmienkach pracovného sveta. Pracoviská takto poskytujú žiakom silné a podnetné učebné prostredia a reálnu skúsenosť s pracovným procesom. Žiakom sa ľahšie získavajú zručnosti, keď prichádzajú do kontaktu so súčasným technologickým vybavením a učia sa priamo od zamestnancov. Cieľom štúdie je sprostredkovanie zahraničných príkladov dobrej praxe v tejto oblasti. Okrem iniciatív jednotlivých členských štátov EÚ sa určitý priestor venuje aj príkladom dobrej praxe z iných krajín (napr. Austrália).

**Kľúčové slová:** stredné odborné vzdelávanie, žiak, zamestnávateľ, firmy, spolupráca, príklady dobrej praxe

## OBSAH

Abstrakt.....	3
Obsah .....	4
Zoznam boxov.....	5
Úvod.....	7
1 Ako motivovať školy a firmy k spolupráci .....	10
2 Ako začať spoluprácu.....	13
3 Stratégie a iné podporné nástroje zamerané na rozvoj partnerstiev medzi firmami a školami.....	18
3.1 Poradcovia pre odborné vzdelávanie .....	18
3.2 Participácia zúčastnených strán na tvorbe učebných plánov .....	18
3.3 Rozvíjanie povedomia o škole v miestnej komunite.....	19
3.4 Utváranie a rozvoj siete priateľov školy .....	19
3.5 Verejná informačná stratégia.....	20
3.6 Podpora spolupráce viacerých zamestnávateľov pri praktickej výučbe.....	20
4 Výmeny pedagógov a zamestnancov medzi firmami a školami .....	22
4.1 Stáže učiteľov vo firmách .....	22
4.2 Mentoring .....	23
5 Formy spolupráce stredných odborných škôl so zamestnávateľmi.....	24
5.1 Projekty spolupráce na lokálnej úrovni .....	24
5.2 Formy realizácie praxe v spolupráci škôl a firiem – národné iniciatívy .....	30
5.2.1 Tieňovanie .....	31
5.2.2 Service learning .....	32
5.2.3 Pracovné stáže .....	32
5.2.4 Učňovské kvalifikácie .....	33
6 Hodnotenie spolupráce.....	39
6.1 Nástroje na overovanie výsledkov spolupráce.....	41
Záver.....	43
Použitá literatúra .....	45

## ZOZNAM BOXOV

Box 1: Motivačné nástroje v členských štátoch EÚ .....	10
Box 2: Spoločné zdieľanie zdrojov (Austrália).....	11
Box 3: Výhody spolupráce medzi školami a firmami .....	12
Box 4: Postupnosť krokov pri nadväzovaní spolupráce (Austrália) .....	13
Box 5: Nadviazanie spolupráce (Škandinávia).....	15
Box 6: Rozvoj spolupráce medzi zamestnávateľmi a školami (Austrália).....	16
Box 7: Poradcovia v procese odborného vzdelávania a prípravy (Nórsko) .....	18
Box 8: Podpora spolupráce medzi zamestnávateľmi (Nemecko) .....	20
Box 9: Implementácia mentoringu (Austrália) .....	23
Box 10: Stredná odborná škola v Brunn-Walde (Nemecko) .....	24
Box 11: Curriculum Vitae vína, Stredná odborná škola vinárska (Rakúsko).....	25
Box 12: Technická a sociálna modernizácia regionálnej pekárenskej výroby (Nemecko) .....	26
Box 13: Mikro firmy a podpora podnikania (Luxembursko) .....	26
Box 14: Práca na farme (Poľsko).....	27
Box 15: Rekry Challenge 2010, spoločné náborové podujatie (Fínsko) .....	27
Box 16: Farma morských živočíchov (Nórsko).....	28
Box 17: Výroba sviečok (Nórsko) .....	28
Box 18: Učebný program Florista (Slovinsko).....	29
Box 19: Spolupráca škôl so zamestnávateľmi pod hlavičkou mesta Varšava (Poľsko) .....	29
Box 20: Nadväzovanie spolupráce v oblasti vidieckeho podnikania (Škandinávia) .....	29
Box 21: Vyučovacia hodina vo firme (Francúzsko) .....	31
Box 22: Spolupráca - tieňovanie vo firme Fiat (Taliansko) .....	31
Box 23: Podpora súkromných partnerstiev (Belgicko).....	32
Box 24: Podnikateľský výcvik (Belgicko).....	32
Box 25: Stáže (Írsko).....	32
Box 26: Učňovská príprava (Fínsko).....	33
Box 27: Učňovská príprava (Írsko).....	33

Box 28: Učňovská príprava (Taliansko).....	34
Box 29: Učňovská príprava (Belgicko).....	34
Box 30: Implementácia duálneho systému (Španielsko).....	35
Box 31: Duálny systém (Nemecko).....	35
Box 32: Duálny systém (Rakúsko).....	36
Box 33: Získavanie kvalifikácie - vyššie stredné odborné vzdelávanie (Holandsko).....	37
Box 34: Učňovská príprava (Dánsko) .....	37
Box 35: Implementácia programu – Opiipoiss (Estónsko) .....	37
Box 36: Evaluácia programu Opiipoiss.....	39
Box 37: Systém hodnotenia (Estónsko).....	39
Box 38: Evaluácia a certifikácia spolupráce (Holandsko).....	40
Box 39: Vyhodnocovanie spolupráce (Austrália).....	40
Box 40: Evaluačný a akreditačný systém (Estónsko).....	41
Box 41: Učňovský denník (Rakúsko).....	42

## Úvod

Jedným z mnohých cieľov hospodárskej politiky štátu je zabezpečenie efektívneho fungovania systému vzdelávania. V zúžení na projekt Rozvoj stredného odborného vzdelávania môžeme za čiastkový cieľ považovať poskytovanie kvalitného odborného vzdelávania a prípravy na úrovni stredných odborných škôl. Pretože stredné odborné školy poskytujú vzdelávanie v oblastiach, ktoré priamo pripravujú absolventov na konkrétne činnosti na pracovisku, je súčinnosť škôl a zamestnávateľov nevyhnutným predpokladom pre splnenie tohto cieľa.

V slovenských podmienkach prešlo odborné školstvo v majorite odborov značnou transformáciou v dôsledku socio-ekonomických zmien, ktoré nastali začiatkom 90.-tych rokov. Systém stredného odborného vzdelávania realizovaný počas plánovaného hospodárstva, na základe ktorého bol dopyt a ponuka na trhu práce absolventov stredných odborných škôl dlhodobou načrtnutý, prestal efektívne fungovať. V dôsledku jeho nefunkčnosti postupne vznikali nerovnováhy medzi ponukou absolventov a dopytom, ktoré vo veľkej miere stále pretrvávajú. Namiesto približovania, stredné odborné školy, ktoré prešli zásadnou transformáciou (napr. prostredníctvom združovania, zániku, zmeny špecializácie), súčasne strácali priamy kontakt so zamestnávateľmi, hlavne s pracovným svetom firiem.

Tento problém nie je iba slovenský. S cieľom pozdvihnúť stredné odborné vzdelávanie na vyššiu kvalitatívnu úroveň boli na medzinárodnej úrovni zásadné školsko-politické dokumenty prijaté hlavne v rámci Kodanského procesu európskej spolupráce, ktorý sa začal v roku 2002 podpisom Kodanskej deklarácie<sup>1</sup>. V rámci Kodanskej deklarácie bolo stanovených viacero priorít, z ktorých najrelevantnejšia hovorí o vytvorení a podporovaní *európskej dimenzie* v oblasti poskytovania odborného vzdelávania a prípravy. Táto má podporovať úzku kooperáciu všetkých záujmových skupín, či budovať partnerstvá tak na národnej, ako aj medzinárodnej úrovni.

Na závery Kodanskej deklarácie a dosiahnuté výsledky v európskej spolupráci nadväzuje Bruggské komuniké<sup>2</sup>, v ktorom sú stanovené strategické ciele pre obdobie 2011-2020. Tieto ciele sú orientované hlavne na zvyšovanie kvality a efektívnosti poskytovaného odborného vzdelávania a zvýšenie jeho atraktívnosti a relevantnosti pre trh práce, pričom sú explicitne definované aj ciele pre spoluprácu (stredných) odborných škôl so zamestnávateľmi. Podľa tohto dokumentu:

1. Zúčastnené krajiny by mali vytvárať prostredie vhodné pre rozširovanie spolupráce medzi školami a zamestnávateľmi
2. Zúčastnené krajiny by mali podporovať partnerstvá medzi sociálnymi partnermi, zamestnávateľmi, poskytovateľmi vzdelávania a odbornej prípravy, úradmi práce, verejným sektorom, výskumnými organizáciami a inými relevantnými zúčastnenými stranami tak, aby bol umožnený lepší transfer informácií, poznania a vedomostí na úrovni trhu práce, ako aj prepojenie medzi dopytom a ponukou znalostí a zručností na trhu práce.
3. Vzdelávacie programy by mali byť relevantné pre aktuálne potreby trhu práce, pričom by ich relevantnosť mala byť zabezpečená prostredníctvom spolupráce škôl so zamestnávateľmi – zamestnávateľ by mal aktívne participovať v procese tvorby vzdelávacích programov a mal by pomáhať definovať, ktoré znalosti a zručnosti sú relevantné, a po ktorých je dopyt na trhu práce.

---

<sup>1</sup> Declaration of the European Ministers of Vocational Education and Training, the European Social Partners and the European Commission, 2002

<sup>2</sup> Communiqué of the European Ministers for Vocational Education and Training, the European Social Partners and the European Commission, 2010

4. Pre zlepšenie kvality a relevantnosti odborného vzdelávania a prípravy by zúčastnené krajiny mali využívať spätnú väzbu od poradných organizácií, ktoré by monitorovali prechod absolventov zo školy do zamestnania.
5. Vzdelávanie na pracovisku v partnerstve so zamestnávateľmi a neziskovými organizáciami by malo byť bežnou súčasťou všetkých vzdelávacích programov.
6. Zúčastnené krajiny by mali podporovať rozvoj učňovského vzdelávania a zvyšovať povedomie o ňom.

V nadväznosti na tieto prioritné ciele zamerané na účinnejšie prepojenie školského vzdelávania s trhom práce boli v Bruggskom komuniké stanovené aj krátkodobé ciele, viažuce sa na obdobie 2011-2014:

- a. Podpora aktivít, ktoré umožňujú žiakom oboznámiť sa s remeselnými profesiami a kariérnymi možnosťami
- b. Vláda, sociálni partneri a poskytovatelia odborného vzdelávania a prípravy by mali prijať opatrenia so zameraním na:
  - i. Maximálne využitie vzdelávania na pracovisku, vrátane učňovského vzdelávania
  - ii. Vytvorenie príležitostí pre zintenzívnenie spolupráce medzi školami a zamestnávateľmi
  - iii. Poskytnutie spätnej väzby školám ohľadom zamestnávania ich absolventov
- c. Pokračovanie vo vytváraní monitorovacích systémov prechodu zo školy do zamestnania
- d. Uskutočňovanie podporných aktivít na európskej úrovni.

Napriek značnému pokroku, plnenie niektorých cieľov nie je v ostatnej monitorovacej správe<sup>3</sup> hodnotené vždy pozitívne. V správe sa uvádza, že v oblasti vytvárania príležitostí pre rozširovanie spolupráce medzi zúčastnenými subjektmi ako aj v poskytovaní spätnej väzby vzdelávacím inštitúciám ohľadom uplatňovania ich absolventov nebol stanovený cieľ splnený, prípadne v týchto bodoch bol zaznamenaný negatívny vývoj medzi rokmi 2011-2014. Naopak, v prípade podporných aktivít zameraných na oboznámenie sa žiakov s ich možnosťami, či monitorovanie prechodu zo vzdelávania do zamestnania správa konštatuje zlepšenie situácie v danom období.

Úspešnosť Slovenska je v závislosti od konkrétnych cieľov rôzna. Je niekoľko oblastí, kde je SR hodnotená pozitívne:

- Aktivity oboznamujúce žiakov základných škôl so základnými podnikateľskými zručnosťami (b.i.), ktoré sa realizujú v rámci prebiehajúcich projektov financovaných z Európskeho sociálneho fondu so zameraním na rozvíjanie podnikateľských zručností u žiakov 5. a 6. ročníka
- Snaha o doplnenie súčasného rámca poskytovania odborného vzdelávania o nové učebné odbory
- Zriaďovanie pilotných programov, v rámci ktorých je žiakom stredných odborných škôl poskytovaná odborná asistancia a poradenstvo pri hľadaní miesta na uskutočnenie praktického výcviku
- Zvyšovanie spolupráce medzi zúčastnenými skupinami v oblasti poskytovania odborného vzdelávania a uplatnenia absolventov.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Cedefop, 2015

<sup>4</sup> Cedefop, 2015



Cieľom tohto dokumentu je poskytnúť informáciu o úspešných aktivitách realizovaných v členských štátoch, ale aj mimo EÚ, ktorými by sa mohlo slovenské odborné školstvo inšpirovať<sup>5</sup>.

Text je členený do šiestich kapitol, pričom v závere štúdie sú vyvodené odporúčania vychádzajúce z konkrétnych zistení a príkladov dobrej praxe. Úvodné kapitoly sú zamerané na začiatky spolupráce, ako aj tomu predchádzajúce motivovanie potenciálnych subjektov k spolupráci. V tretej kapitole sú popísané stratégie pre rozvoj existujúcich partnerstiev, pričom sú priblížené rôzne nástroje, ktorými je možné dosiahnuť ich zlepšenie. V ďalších kapitolách sa autori venujú rôznym formám novej spolupráce tak na lokálnej ako aj národnej úrovni. Posledná kapitola oboznamuje čitateľa s technikami vyhodnocovania spolupráce.

---

<sup>5</sup> Text tohto výstupu bol pripravený pred prijatím zákona 61/2015, ktorým sa vymedzil rámec pre intenzívnejšiu spoluprácu stredných odborných škôl so zamestnávateľmi, vrátane poskytovania duálneho vzdelávania, čím sa aj v SR vytvorili predpoklady pre lepšie zosúladenie vzdelávania na tomto druhu škôl a potrebami trhu práce.

## 1 AKO MOTIVOVAŤ ŠKOLY A FIRMY K SPOLUPRÁCI

Priamej spolupráci firiem so strednými odbornými školami predchádza proces nadväzovania kontaktov a vytvorenia väzieb. Pre nadviazanie spolupráce je potrebné, aby obe strany boli motivované k nej pristúpiť. Z pohľadu stredných odborných škôl predstavuje spolupráca atraktívnu možnosť, ako doplniť plán svojho teoretického a praktického vyučovania o poznatky z praxe – tieto môžu byť kvalifikovane poskytnuté zamestnávateľom. Na druhej strane, motivácia danej firmy môže byť ovplyvnená viacerými faktormi – dopytom po nových zamestnancoch, zvyšovaním tempa technologického pokroku prostredníctvom vzdelávania mladých zamestnancov, či poskytovaním priamych, prípadne nepriamych finančných príspevkov.<sup>6</sup>

Pre efektívne fungovanie spolupráce je potrebné, aby boli funkčné rôzne motivačné mechanizmy. Toto je dosiahnuteľné jasným vymedzením týchto podporných opatrení v zákonom rámci. V nasledujúcich boxoch sú uvedené rôzne motivačné nástroje, ktoré sú realizované v jednotlivých krajinách, v Boxe 3 sú zhrnuté výhody spolupráce medzi školami a zamestnávateľmi z pohľadu zúčastnených strán, ktoré môžu viesť k nadviazaniu úspešnej kooperácie.

### Box 1: Motivačné nástroje v členských štátoch EÚ<sup>7</sup>

V jednotlivých členských štátoch fungujú rôzne nástroje, ktorých cieľom je motivovať zúčastnené strany k vytváraniu a udržiavaniu aktívnej spolupráce. Tieto môžu byť napríklad:

- Veľká Británia: Poskytovanie priamych finančných príspevkov malým firmám, ktoré poskytujú vymedzenú časť praktického vyučovania priamo vo svojich prevádzkach.
- Island: Možnosť uchádzať sa o granty zo strany firiem – úspešnosť je podmienená zamestnaním odborne vzdelaných absolventov, ktorých minimálna vzdelanostná úroveň je dosiahnuté vzdelanie na úrovni maturity. Okrem zapojenia firiem do procesu uplatňovania absolventov má táto iniciatíva pozitívny efekt na súčasných žiakov stredných odborných škôl, ktorí sú takto motivovaní ukončiť vzdelávanie aspoň na úrovni vykonania maturitnej skúšky.
- Francúzsko: Znižovanie odvodového zaťaženia a poskytovanie daňových bonusov za splnenia podmienok prijímania žiakov na absolvovanie praktického vyučovania vo firme.
- Holandsko: Okrem zníženia daňového zaťaženia je možné požiadať o zníženie príspevkov do sociálneho poistenia pre tých zamestnávateľov, ktorí ponúkajú pracovné pozície na učňovskej úrovni.
- Nemecko: Program Jobstarter vytvára podpornú infraštruktúru pre vytváranie pracovných miest vo firmách, ktoré nemajú skúsenosti so spoluprácou so školami.
- Dánsko: Vládna iniciatíva pre vytvorenie 5 000 učňovských pozícií v rôznych firmách prostredníctvom navýšenia (trojnásobného) finančnej podpory pre zamestnávateľov, ktorí týchto žiakov budú prijímať do svojich firiem.<sup>8</sup>
- Fínsko: Zamestnávateľ, ktorý poskytuje učňovskú prípravu, je prijímateľom príspevkov pokrývajúcich náklady spojené s praktickou prípravou žiaka. Výška príspevku je predmetom učňovskej zmluvy, príspevok je následne vyplácaný

<sup>6</sup> Cedefop, 2015

<sup>7</sup> Obdobné, prípadne rovnaké vybrané opatrenia sú navrhované v novom zákone 61/2015 a vstúpili do platnosti v akademickom roku 2015/16

<sup>8</sup> European Commission, 2013a

miestnym učňovským strediskom alebo štátnou inštitúciou poskytujúcou učňovskú prípravu.<sup>9</sup>

- **Taliansko:** Zamestnávateľa, ktorí sa zapoja do prípravy učňov, môžu využívať viacero výhod. Okrem zníženého platového ohodnotenia učňa majú možnosť zníženia odvodového zaťaženia, v závislosti od veľkosti firmy. Zatiaľ čo mikro firmy (do 9 zamestnancov) počas prvých troch rokov trvania učňovskej zmluvy nemusia odvádzať za učňa žiadne odvody, firmy s viac ako 9 zamestnancami platia z celkových odvodov iba 10%.<sup>10</sup>
- **Belgicko:** Regionálne vlády majú právomoc udeliť dotácie pre zamestnávateľov, ktorí poskytujú praktický výcvik. Okrem toho sú udeľované podporné dotácie na účely zamestnávania vo forme vyplácania čiastkových miezd a zníženia odvodového zaťaženia.<sup>11</sup>
- **Nórsko:** Pre zabezpečenie kontinuálnych príležitostí na praktické vzdelávanie pre žiakov odborných škôl je všetkým firmám poskytujúcim praktické vyučovanie dotácia na každého žiaka – táto je v dôsledku zníženej motivácie žiakov nastupovať do odborných škôl neustále navyšovaná.<sup>12</sup>

## Box 2: Spoločné zdieľanie zdrojov (Austrália)

V rámci praktického vyučovania je v Austrálii zodpovednosť za jeho kvalitu rozdelená medzi strednými odbornými školami, ktoré sú z veľkej väčšiny zodpovedné za odbornú a teoretickú prípravu, a zamestnávateľmi, ktorí sa aktívne zúčastňujú na praktickej príprave. Popri tradičnom vzdelávaní v školskom prostredí tak žiaci nadobúdajú skúsenosti s prácou priamo metódou „on the job“, kde si osvojujú zručnosti v súlade so súčasnými technologickými procesmi a vybavením. Pri voľnej forme vyučovania majú žiaci príležitosť vykonávať úkony aj samostatne, pričom tí najšikovnejší môžu svojimi inovatívnymi nápadmi prispieť k samotnému technologickému rozvoju firmy. Príkladom, keď praktické vyučovanie bolo prínosným pre obe zúčastnené strany, je dizajn prototypu nového výrobku vytvorený žiakmi vo firemných priestoroch. Zatiaľ čo z pohľadu firmy ide o ekonomický prínos, žiaci získavajú cenné skúsenosti priamo u zamestnávateľa.

Na základe tejto obojstranne výhodnej spolupráce sú firmy motivované poskytovať finančné príspevky pre školy tak na úrovni jednorazových dotácií, ako aj dlhodobých a pravidelných príspevkov. Poskytnuté finančné prostriedky môže následne škola využiť na rôzne účely: sponzorovanie školských súťaží, podporu pedagogických zamestnancov, tvorbu nových učebníc, či investovanie do inovatívnych učebných metód. Okrem samotných finančných príspevkov je možné poskytnutie rôznych nepeňažných darov zo strany zamestnávateľa – napr. poskytnutie svojich výrobných priestorov na vzdelávacie účely, či darovanie špecializovaného náradia do používania žiakom.<sup>13</sup>

<sup>9</sup> Cedefop, 2015. Finland, VET in Europe – Country report

<sup>10</sup> Cedefop, 2014, Vocational education and training in Italy, Short description

<sup>11</sup> Cedefop, 2013, Belgium, VET in Europe – Country report

<sup>12</sup> Cedefop, 2013, Norway, VET in Europe – Country report

<sup>13</sup> NSW, Department of Education and Training, 2004

Ako bolo načrtnuté už v úvode tejto kapitoly, spolupráca zamestnávateľov a stredných odborných škôl predstavuje spôsob pozitívnej kooperácie, ktorý v dlhodobom horizonte môže priniesť viacero hodnotných výsledkov. Benefity sú v závislosti od konkrétnej zúčastnenej strany rozdielne – tieto sú priblížené v Boxe 3.

### **Box 3: Výhody spolupráce medzi školami a firmami**

#### 1. Pre učiaceho sa

- Prvá pracovná skúsenosť, ktorá zvyšuje možnosti vstupu na pracovný trh
- Zlepšená sebaistota a motivácia
- Rozvoj zručností a hlbkej profesijnej expertízy
- Rozvoj manažérskych zručností
- Utvárajú sa zručnosti potrebné nielen pre prácu na pracovisku, ale aj prenosné zručnosti: komunikácia, tímová práca, riešenie problémov
- Ľahšie rozhodovanie pri výbere ďalšej kariéry

#### 2. Pre zamestnávateľov

- Pozitívny vplyv na kvalifikovanú pracovnú silu, ktorú má firma k dispozícii
- Prostredníctvom prípravy ušitej na mieru sa predchádza medzerám v zručnostiach absolventov
- Pozitívny efekt na nábor a udržanie si nových pracovníkov
- Zvýšená produktivita a výkon
- Pozitívne efekty pre rozvoj zamestnancov

#### 3. Pre poskytovateľov OVP

- Zvýšená atraktivita programov OVP
- Posilnenie relevancie a aktuálnosti OVP
- Lepšia kvalita programov OVP a učebných výstupov
- Lepšia spolupráca medzi odbornými školami a firmami

#### 4. Pre spoločnosť

- Zručná pracovná sila, ktorá lepšie zodpovedá potrebám pracovného trhu
- Pozitívny vplyv na zamestnanosť mladých ľudí
- Deľba nákladov medzi štátom a zamestnávateľmi
- Deľba zodpovednosti za OVP
- Prispieva k inováciám a kreativitě
- Potenciál na posilnenie sociálnej inklúzie a zlepšenie rovnosti príležitostí<sup>14</sup> .

---

<sup>14</sup> European Commission, 2013a

## 2 AKO ZAČAŤ SPOLUPRÁCU

Pred začiatkom spolupráce je dôležité získanie dostatočných informácií zo strany oboch potenciálnych spolupracujúcich strán – školy a zamestnávateľa. Zatiaľ čo zo strany stredných odborných škôl je hlavným cieľom dosiahnuť kvalitné poskytovanie odborného vzdelávania a prípravy, z pohľadu zamestnávateľa je kľúčové, aby prvky spolupráce mali potenciál súčasného, alebo v častejšom prípade budúceho pozitívneho účinku na ekonomické a technologické ukazovatele firmy.

V procese prípravy je žiaduce identifikovať presné potreby praktickej prípravy v škole – tie aktivity, na ktorých poskytovanie škola nemá kapacitu. Naopak, zo strany zamestnávateľa je potrebné vymedziť tie oblasti praktického vyučovania, ktoré budú v budúcnosti využiteľné vo výrobnom procese. Popri tom by mal zamestnávateľ odhadnúť aj to, ktoré aspekty z podnikateľskej činnosti a výrobného procesu sú žiaduce pre vzdelávanie žiakov.

Ďalším dôležitým aspektom je odborové zameranie školy, ako aj zameranie na špecifické skupiny obyvateľstva, prípadne zameranie sa na určitý stupeň vzdelávania – v závislosti od toho si jej reprezentanti hľadajú potenciálnych vhodných partnerov medzi zamestnávateľmi.

Pri nadväzovaní spolupráce môže nastať niekoľko druhov problémov na oboch stranách. V prípade stredných odborných škôl môže ísť o nasledovné aspekty:

- Škola poskytuje vzdelávanie v odboroch, ktoré nie sú príbuzné so zameraním podnikateľskej činnosti okolitých zamestnávateľov
- Škola poskytuje vzdelávanie v odboroch, ktoré sú zastúpené výhradne u malých a stredne veľkých podnikateľov, čoho dôsledkom môže byť nižšia miera spolupráce
- Škola je zameraná na špecifické skupiny obyvateľstva, ktoré nie sú dobre prijímané u zamestnávateľov
- Škola poskytuje vzdelávanie výhradne v nižších (vyšších) stupňoch štúdia, dôsledkom čoho môže dochádzať k nevyrovnanosti ponuky absolventov a dopytu po nich.

Naopak, na strane zamestnávateľa existujú tieto potenciálne problémy pri nadväzovaní spolupráce:

- V prípade malého, až stredne veľkého zamestnávateľa môže byť nadviazanie spolupráce problematické z dôvodu úzkej špecializácie podnikateľskej činnosti, prípadne nevyváženosti počtu učňov k počtu stálych zamestnancov
- Zameranie podnikateľskej činnosti sa nestretáva so zameraním stredných odborných škôl v blízkosti firmy.

Pre riešenie a predchádzanie týmto problémom je k dispozícii niekoľko rôznych metód, ktoré reflektujú vyššie uvedené problematické aspekty potenciálnej spolupráce (pozri bod 1. v Boxe 4).

### Box 4: Postupnosť krokov pri nadväzovaní spolupráce (Austrália)

#### 1. Zorganizovanie auditu potrieb školy – SWOT analýza

Pre zabezpečenie SWOT analýzy je potrebné, aby spolupracovali zamestnanci a žiaci danej školy ako aj zamestnávateľa, s ktorými prichádza škola do kontaktu - odporúča sa založiť pracovnú skupinu zloženú zo zástupcov učiteľov, žiakov, rodičov a zamestnancov spriatelnených a spolupracujúcich firiem. Zástupcovia by mali diskutovať o ďalšom potenciáli

pre rozvoj vzťahov medzi školou a firmami. Pri realizácii SWOT analýzy je možné oprieť sa o nasledovné okruhy otázok:

#### Silné stránky školy

- Má škola jasne určené ciele zamerané na užšiu spoluprácu s firmami?
- Sú školskí zamestnanci otvorení ďalšiemu vzdelávaniu prostredníctvom spolupráce medzi školami a firmami?
- Má škola vybudovaný manažment a administratívu, ktoré podporujú tieto vzťahy?
- Má škola už zavedené aktivity, stratégie a programy, akými sú exkurzie, získavanie pracovných skúseností v práci, umiestnenia žiakov na pracoviskách, či formálne partnerstvá a sponzorstvá?
- Má škola vybudované programy pre žiakov so špeciálnymi potrebami?

#### Potenciálne slabé stránky

- Ako dobre škola rozumie miestnemu firemnému prostrediu?
- Má škola praktické komunikačné kanály, napr. newsletter, či špecializovanú webstránku, ktoré môžu prinášať informácie o škole, či prilákať potenciálnych partnerov?

#### Príležitosti

- Dokáže škola so svojimi partnermi uspokojiť požiadavky a potreby žiakov?
- Má škola dostupné financovanie na implementáciu týchto aktivít?
- Podporujú miestne firmy školu? Cieľom firemného sektora by mala byť podpora vzdelaných, zručných a motivovaných mladých ľudí ako aktívnych členov spoločnosti.
- Sú lokálne firmy informované o tom, že škola má záujem budovať takéto vzťahy?
- Má škola vybudované komunikačné aktivity s miestnymi firmami? Pracujú niektorí učitelia či rodičia v miestnych firmách či zamestnávateľských zväzoch?

#### Potenciálne ohrozenia

- Aké zdroje (časové, materiálové, prípadne nástrojové) budú potrebné pre rozvinutie a udržiavanie efektívnych vzťahov medzi školami a firmami?
- Je škola otvorená takýmto zmenám?

### **2. Zber informácií o miestnych firmách a kontaktovanie sa s nimi**

Tento krok si vyžaduje vyhľadávanie firiem, ktoré sú otvorené spolupráci a sú ochotné poskytovať svoje zdroje, pričom je žiaduce, aby škola mala v tejto fáze jasne definované svoje potreby a očakávania.

Pri výbere firiem pre spoluprácu je niekoľko aspektov, ktoré je potrebné vziať do úvahy - napr. do akej miery je podnikateľská činnosť firmy v súlade so zameraním školy, pričom predmet podnikania by mal tiež byť v súlade so smerovaním cieľov a politik verejného vzdelávacieho systému. Z toho vyplýva, že zvyčajnými najbližšími spolupracovníkmi škôl sú zamestnávateľské asociácie, združenia miestnych firiem či priemyselné a obchodné komory.

### **3. Dôležité aspekty pred začatím spolupráce a pri rozvíjaní existujúcej spolupráce**

Pred začiatkom spolupráce je potrebné identifikovať také podnikateľské subjekty, ktoré môžu pozitívne prispieť k učebnému procesu v škole. V procese identifikácie relevantných firiem sú kľúčovými nasledovné aspekty:

- Dokážu vybrané firmy uspokojiť potreby školy?
- Aké sú možnosti partnerov? Aké sú ich zručnosti, poznatky z odboru, dostupné vybavenie a zdroje?
- Sú schopní spĺňať požiadavky žiakov? (bezbariérová dostupnosť pre žiakov s postihnutím atď.)
- Ako bude škola rozvíjať partnerstvo s vybranou firmou?

Po úvodnom nadviazaní kontaktu je žiaduce predstaviť víziu, ako bude spolupráca pokračovať ďalej. Firma môže ponúknuť škole prehliadku svojho vybavenia, predstaviť svoju podnikateľskú činnosť, zoznámiť pracovníkov školy so zamestnancami firmy a pod. Na druhej strane, škola by mala reprezentantom firmy priblížiť fungovanie a vybavenie školy, ako aj predstaviť príslušných odborných zamestnancov, ktorí budú môcť byť zapojení do spolupráce.

Vzájomná spolupráca by mala mať jasne zadefinované pravidlá, ktoré by boli vypracované v kooperácii zástupcov školy a firiem (prípadne aj so zástupcami žiakov, rodičov a širšej školskej komunity).

Pri rozvíjaní týchto pravidiel sa treba zamýšľať nad nasledovnými otázkami:

- Aké sú spoločné ciele a spoločné očakávania?
- Je vytvorená dlhodobá vízia smerovania subjektov?
- Dá sa táto vízia vyjadriť v merateľných premenných/indikátoroch?
- Týka sa väčšina z plánov realistických a dosiahnuteľných výkonov žiakov?<sup>15</sup>

#### 4. Vyhodnocovanie spolupráce – pozri Box 39.

### Box 5: Nadviazanie spolupráce (Škandinávia)

#### Vzbudzovanie záujmu u malých firiem

Ďalšia forma spájania firiem je zakladanie regionálnych think-tankov. Potenciálne zúčastneným zamestnávateľom je potrebné prezentovať ciele a výhody zapájania sa do praktického vyučovania v spolupráci so strednými odbornými školami. Prvým krokom je spoločná diskusia, pri ktorej je okrem prezentovania týchto aspektov prínosom, ak sú prezentované odlišné názory a postrehy jednotlivých zúčastnených subjektov v oblasti danej problematiky. Na základe skúseností s vedením diskusií z minulosti sa ukázalo, že v prípade mikro firiem dochádza častejšie k nezájmu a nízkej motivácii v porovnaní s väčšími zamestnávateľmi.

Dobrym príkladom z praxe v tejto oblasti je forma šírenia a udržiavania kontaktov. V Škandinávii zodpovedajú za udržiavanie kontaktov s firmami a komunikáciu učiteľia, v spolupráci s riaditeľmi. Žiaci sú oficiálne vedení ako uční a sú oprávnení poberať učňovský plat. Tým, že žiaci podpisujú formálnu zmluvu, sa zvyšuje ich zodpovednosť za prácu a tiež miera dodržiavania termínov – takto právne podchytená práca zo strán žiaka

<sup>15</sup> NSW Department of Education and Training, 2004

a zamestnávateľa pozitívne prispieva k zvyšovaniu záujmu (predovšetkým malých a stredne veľkých) zamestnávateľov o podieľanie sa na praktickom vyučovaní.<sup>16</sup>

#### Zriaďovanie Centier pre odbornú prípravu

Centrá pre odbornú prípravu sú zriaďované predovšetkým pre malých a stredne veľkých zamestnávateľov, ktorí nemajú kapacity na zriadenie a udržiavanie špecifických sekcií pre participáciu na praktickom vyučovaní v rámci oddelení ľudských zdrojov. V prípade veľkých zamestnávateľov je pravdepodobné, že si túto oblasť zabezpečujú v rámci vlastných kapacít. Centrá pomáhajú firmám s nadbytočnou administratívou, poskytujú právne poradenstvo, či služby v oblasti zosúladovania firemného výrobného plánu so školským vzdelávacím programom.<sup>17</sup>

Príkladom aktívneho prístupu k otváraniu a rozvoju centier je Dánsko, kde v septembri 2013 bolo otvorených 50 centier pre odbornú prípravu pri najväčších dánskych inštitúciách poskytujúcich odborné vzdelanie. Centrá majú predovšetkým dva ciele:

- Motivovanie vyššieho počtu žiakov zapojiť sa do duálneho systému vzdelávania.
- Zvyšovať kvality existujúcej výuky.

#### **Box 6: Rozvoj spolupráce medzi zamestnávateľmi a školami (Austrália)**

V rámci budovania partnerstiev je dôležitým faktorom spolupatričnosť medzi jednotlivými subjektmi. V tomto prípade sú realizované verejné prezentácie, v rámci ktorých sú školy oboznamované s aktivitami zamestnávateľov, či vydávanie ocenení za úspešne zvládnuté projekty (tieto aktivity fungujú obojstranne – zo strany firiem aj škôl).

Aktivity a dosiahnuté výsledky sú predstavované v miestnych médiách, aby sa zvýšilo povedomie o systéme vzdelávania a o konkrétnej škole. Taktiež miestne firmy majú možnosť zapojiť sa do školských podujatí, zúčastňovať sa v odborných komisiách pri skúškach, súťažiach, či organizovať workshopy pre pedagógov a rodičov. V rámci podporných aktivít je tiež zavedené pravidelné stretávanie sa zástupcov škôl a firiem a diskusie o aktuálnych zmenách.

Pravidelné návštevy učiteľov a žiakov vo firmách prinášajú zúčastneným stranám množstvo skúseností z každodenného chodu pracoviska, ktoré dopĺňajú ich štúdium. Takto žiaci nadobúdajú znalosti a zručnosti pre svoju budúcu pracovnú náplň.

Pre žiakov umeleckých odborov sú organizované workshopy s miestnymi umelcami. Táto forma spolupráce funguje na báze sledovania skúsených umelcov pri práci, čím si žiaci osvojujú nové nápady a techniky.

Pre žiakov odboru Kuchár, Čašník sa odporúča exkurzia do miestnej cudzokrajnej reštaurácie, kde sa môžu priučiť novým technikám prípravy jedál a inšpirovať k rôznorodosti.

Žiaci obchodných akadémií, či hotelových škôl (s budúcim predpokladom založenia vlastnej firmy) pracujú na praktických prípadových štúdiách miestnych podnikov. V rámci praktickej prípravy pre budúce začiatky podnikania sa uskutočňuje príprava na podnikanie, súčasťou

<sup>16</sup> Matilainen, A. – Courtney R. (eds.), 2010

<sup>17</sup> European Commission, 2013a



ktorej je aj marketingová kampaň, ktorú organizujú žiaci – týmto spôsobom žiaci nadobúdajú zručnosti z oblasti prezentovania produktu, služby, či firmy.

Okrem toho tu fungujú poradcovia, s ktorými majú žiaci možnosť viesť konzultačné rozhovory o ich ďalšom rozvoji. Rozhovormi žiaci získavajú informácie o tom, ako funguje zamestnanie v danom odbore a o podnikaní všeobecne. Získavajú tak dôležité informácie o svojom odbore a potrebných zručnostiach. Poradcovia takto prispievajú k utvoreniu si obrazu o budúcej kariére žiakov.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> NSW, Department of Education and Training, 2004

### **3 STRATÉGIE A INÉ PODPORNÉ NÁSTROJE ZAMERANÉ NA ROZVOJ PARTNERSTIEV MEDZI FIRMAMI A ŠKOLAMI**

Pod týmto pojmom rozumieme všetky aktivity, ktoré majú zabezpečiť plynulý a efektívny rozvoj spolupráce medzi jednotlivými zúčastnenými stranami. V rámci stratégie môžu fungovať viaceré nástroje, odlišné vo svojej podstate, no smerujúce k tomuto cieľu. Z pohľadu zamestnávateľov je dopyt po motivujúcom prostredí pre rozvoj spolupráce so školami – predovšetkým v prípade súkromného sektora je potrebné vytvoriť prostredie, v ktorom firma bude motivovaná vyvíjať iniciatívu smerom k poskytovaniu odborného vzdelávania (v tejto oblasti je možné vytvárať iniciatívy pre zvýšenie motivácie uvedené v predošlej kapitole). Na druhej strane, z pohľadu školy predstavuje vytváranie partnerstiev cieľ strategického významu, nakoľko bez akejkoľvek formy spolupráce by žiaci nemali možnosť sa rozvíjať a dopĺňať si teoretické poznatky praktickými skúsenosťami.

Okrem týchto dvoch zúčastnených strán je potrebné komunikovať aj s ostatnými okolitými aktérmi. Pre rozvoj partnerstiev je dôležité sieťovanie, vytváranie partnerstiev školy s rodičmi, miestnymi firmami, či komunitnými organizáciami. Sieťovanie poskytuje príležitosť na zdieľanie informácií a získavanie väčšej podpory pre školu.

V podkapitolách nižšie sú uvedené rôzne formy možných stratégií a podporných nástrojov.

#### **3.1 Poradcovia pre odborné vzdelávanie**

V rámci tvorby a rozširovania partnerstiev dôležitú úlohu zohráva poradca pre odborné vzdelávanie. Poradca je spravidla skúsený pedagóg, ktorý spĺňa úlohu sprostredkovateľa medzi zamestnávateľom a školou. Poradca plní nasledovné úlohy:

- Nábor
- Plánovanie vzdelávania
- Funkcia hovorca – komunikácia so zúčastnenými stranami
- Riešenie ad hoc problémov, ktoré sa vyskytnú.

#### **Box 7: Poradcovia v procese odborného vzdelávania a prípravy (Nórsko)**

Hlavná úloha poradcov je minimalizácia počtu žiakov, ktorí neukončia prípravu. Poradenstvo je poskytované rôznymi inštitúciami, v závislosti od stupňa vzdelávania a naviazanosti na trh práce. Toto poradenstvo je previazané s kariérnym poradenstvom. Všetky inštitúcie ako celok vytvárajú vhodné podmienky pre celoživotné vzdelávanie.

V nadväznosti na poradenstvo na stredných odborných školách fungujú poradcovia aj na univerzitnom stupni vzdelávania, ktorí vďaka intenzívnej komunikácii so stredoškolskými poradcami informujú žiakov o možnostiach ďalšieho rozvoja po ukončení štúdia na strednej odbornej škole.<sup>19</sup>

#### **3.2 Participácia zúčastnených strán na tvorbe učebných plánov**

V rámci stratégie rozvoja partnerstiev je dôležitým prvkom účasť zamestnávateľov na tvorbe učebných plánov. Príkladom dobrej praxe v tomto smere sú Nemecko, Španielsko, Holandsko

<sup>19</sup> Cedefop, 2013, Norway, VET in Europe – Country report

a Rumunsko, zatiaľ čo pri procese tvorby nových učebných plánov majú zamestnávateľia poradnú úlohu, ako napr. vo Francúzsku a Portugalsku. V tejto súvislosti správa Cedefopu uvádza ako príklad dobrej praxe aj Slovensko.<sup>20</sup>

### 3.3 Rozvíjanie povedomia o škole v miestnej komunite

Fungovanie školy by malo byť približované okolitým subjektom tak, aby v budúcnosti mohla byť nadviazaná spolupráca. Škola sa tak prispôsobuje súčasným trendom a potrebám regiónu. Súčasťou tohto procesu je aj vytváranie programu celoživotného vzdelávania, ktorý umožňuje zapojenie príslušníkov všetkých generácií a má tak pozitívny vplyv na úroveň rozvoja regiónu.

Pre zlepšenie povedomia o škole je potrebné udržiavať pravidelnú komunikáciu so širokou verejnosťou, v rámci ktorej sú zastúpené miestne úrady, zamestnávateľia či ostatné vzdelávacie inštitúcie.

Na tieto účely sa odporúča vydávanie informačných letákov (newsletter – pozri tiež podkapitolu 3.5), v ktorom škola priebežne informuje o svojich aktivitách a plánovaných udalostiach. V neposlednom rade sa za užitočné považuje poskytovanie spätnej väzby, ktorá by mala byť zapracovaná do celkového hodnotenia úspešnosti iniciatív a ktorá môže slúžiť ako pomocný materiál pri plánovaní budúcich aktivít.

### 3.4 Utváranie a rozvoj siete priateľov školy

Sieťovanie priateľov školy je spôsob ako spojiť podporovateľov školy, rôzne orgány, ktoré rozdeľujú prostriedky, absolventov škôl, zástupcov firiem a miestne profesijné združenia, zástupcov žiakov, rodičov a ďalších zainteresovaných partnerov. Takáto sieť poskytuje kontakty na budúcich spolupracovníkov a potenciálnych podporovateľov školy.

Siete sa utvárajú na základe dobrovoľných aktivít pracovníkov firiem a miestnych profesijných združení. Tie môžu zo svojej pozície:

- Mentorovať žiakov či učiteľov.
- Poskytovať špecifické poznatky z odboru či rovno z výroby.
- Organizovať a manažovať tieto vzťahy (príprava žiadostí a grantov, udržiavanie vzťahov, organizovanie podujatí, manažovanie projektov, technológií a marketingu).

Na podporu komunikácie školy s externým prostredím je možné zamestnávať hovorcu školy, prípadne túto funkciu môže vykonávať jeden z pedagógov ako čiastkovú úlohu. Hovorca by mal byť viditeľný - mal by reprezentovať „tvár“ spolupráce. Do náplne práce hovorcu možno zaradiť:

- Vyhľadávanie kľúčových hráčov z biznis sféry, s ktorými by bolo možné nadviazať spoluprácu.
- Identifikácia a následné rokovania s kľúčovými zástupcami firemnej sféry, ktorí by reprezentovali pracovný svet v škole. Týmto spôsobom je možné do školy priniesť očakávania a praktiky firiem, či poskytovať špecializovanú prípravu pre učiteľov a žiakov, ktorá im bude uľahčovať prechod medzi školským a pracovným svetom.
- Koordinácia komunikácie s verejnosťou, prezentácia školy firmám a miestnym médiám.

---

<sup>20</sup> Cedefop, 2015

- Pri komunikácii s verejnosťou je dôležité zakomponovať spoločné aktivity a udalosti do oficiálneho kalendára. Cieľom je urobiť tieto aktivity súčasťou bežnej školskej rutiny a kultúry.

Príkladom dobrej praxe je organizácia firemného týždňa v rámci priestorov strednej odbornej školy, dní otvorených dverí, či raňajok s firmami. Pri týchto príležitostiach sú miestne firmy, či zamestnávateľské zväzy pozvané do školy.

Medzi ďalšie spoločné aktivity patria už spomínané návštevy a exkurzie učiteľov a žiakov v miestnych firmách, či návštevy a prezentácie miestnych podnikateľov v školách. Ďalej sem patria spoločné semináre a workshopy pre zamestnancov škôl a firiem a všetky ostatné udalosti, na ktorých sa môžu zúčastniť firmy a školy spoločne.

### 3.5 Verejná informačná stratégia

V nadväznosti na podkapitoly 3.3 a 3.4 tvorba verejnej informačnej stratégie môže slúžiť ako doplnok k ostatným iniciatívam v oblasti nadväzovania kontaktov. Poskytované informácie môžu byť sprístupnené v škole – v tomto prípade sú užitočné pre pedagógov, žiakov a rodičov, alebo môžu byť distribuované mimo areálu školy prostredníctvom plagátov, školského newslettera, prípadne na webovej stránke školy.

Vo vzťahu k zamestnávateľom môže škola vyvíjať informačnú iniciatívu prostredníctvom distribúcie výročných správ a prospektov. Okrem toho, pre rozšírenie povedomia o škole v regióne je možné využiť miestne médiá, rádiá a noviny na rozširovanie informácií o aktivitách a o dosiahnutých úspechoch.

Každá škola by mala mať informačný materiál o škole a jej cieľoch – napr. krátke video s motivačnou prezentáciou o tom, ako môžu firmy pomôcť škole, či webstránku, ktorá obsahuje fakty a informácie s kľúčovými štatistikami o škole, učiteľoch a žiakoch. Dobré informačné pokrytie týchto aktivít prináša zvyšovanie povedomia o aktivitách s potenciálom prilákať nových záujemcov o spoluprácu.

### 3.6 Podpora spolupráce viacerých zamestnávateľov pri praktickej výučbe

Pri poskytovaní praktického vyučovania u zamestnávateľa je potrebné, aby žiaci mali možnosť vykonávať rôznorodé činnosti v súlade s ich vzdelávacím programom – v mnohých prípadoch ide o činnosti z rôznych oblastí, ktoré nemusia byť vykonávané v rámci jednej firmy. Toto je bežným javom v prípade malých a stredne veľkých zamestnávateľov, úzko vyprofilovaných na konkrétnu podnikateľskú činnosť. V dôsledku toho títo zamestnávatelia nemajú možnosť vyučiť žiakov vo všetkých potrebných oblastiach, čo pre mnohých z nich prakticky znamená nemožnosť zapojiť sa do vzdelávacieho procesu podľa platných učebných osnov.

Z tohto dôvodu je prínosné, keď viaceré malých až stredne veľkých zamestnávateľov v procese poskytovania praktického vyučovania spolupracuje. Týmto spôsobom je zabezpečená kontinuita vzdelávania ako aj jeho komplexnosť pričom je možné zmierňovať negatívne dopady zvyšujúcej sa diverzifikácie práce a špecializácie pracovníkov, prípadne zrýchleného technologického pokroku.

#### Box 8: Podpora spolupráce medzi zamestnávateľmi (Nemecko)

V Nemecku poskytovalo v roku 2012 praktické vyučovanie iba 38% mikro podnikov, zatiaľ čo pri stredne veľkých zamestnávateľoch predstavovalo toto zastúpenie až 87%. Takmer všetci veľkí zamestnávatelia poskytovali praktické vyučovanie. S veľkosťou firmy je spojená

tiež pravdepodobnosť zamestnania absolventa po ukončení štúdia – v prípade mikro podnikov je do zamestnania prijatý v priemere jeden z dvoch absolventov, zatiaľ čo v prípade veľkých zamestnávateľov je to takmer 80%.

Na podporu malých a stredne veľkých zamestnávateľov v oblasti poskytovania praktického vyučovania bolo vytvorených niekoľko programov, ktoré zabezpečujú externú odbornú prípravu vo vybraných zručnostiach:

- Vzdelávacie inštitúcie zastúpené v centrách odborného výcviku môžu poskytovať odbornú prípravu v rámci svojich kapacít – táto časť praktického vyučovania žiakov je financovaná z prostriedkov autonómnych organizácií v rámci relevantných sektorov, ktoré ako kompenzáciu za poskytnuté prostriedky poberajú investičné stimuly z národného rozpočtu.
- Zamestnávatelia môžu vytvoriť špecifické výcvikové podmienky realizované vo vzájomnej spolupráci. Existuje niekoľko schém fungovania takéhoto partnerstva:
  - Hlavný podnik s viacerými partnerskými podnikmi – hlavný zamestnávateľ je zodpovedný za celkové fungovanie praktického výcviku, pričom jednotlivé jeho súčasti sú realizované u partnerských podnikov.
  - Praktický výcvik je rozdelený na niekoľko sekcií, z ktorých každá je vykonávaná pod záštitou iného zamestnávateľa – sekcie sú reprezentované rozdielnymi činnosťami, a náklady sú prerozdeľované medzi všetky zúčastnené podniky.
  - Malé a stredne veľké podniky môžu tiež vytvoriť konzorcium, v rámci ktorého každý z nich poskytuje svoj odborný výcvik nezávisle, avšak v prípade, že sa v jednom z podnikov vyskytnú problémy, v dôsledku ktorých nie je možné uskutočňovať výcvik v súlade so vzdelávacím programom, je výcvik realizovaný u iného partnerského zamestnávateľa.
  - Posledným typom partnerstva je vytvorenie „výcvikovej asociácie“ – táto predstavuje organizáciu založenú zúčastnenými zamestnávateľmi so zameraním na odborný výcvik. Táto organizácia zabezpečuje administratívu s externými inštitúciami (stredné odborné školy, ministerstvo), pričom praktické vyučovanie prebieha v jednotlivých podnikoch na nezávislej báze.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Cedefop Refernet, 2014, Apprenticeship-type schemes and structured work-based learning programmes, Germany

## 4 VÝMENY PEDAGÓGOV A ZAMESTNANCOV MEDZI FIRMAMI A ŠKOLAMI

Pre úspešnú realizáciu spolupráce medzi firmami a školami je potrebné získať dostatočne vyškolených a kvalifikovaných zamestnancov a pedagógov, ktorí budú spĺňať funkciu kontaktných a zodpovedných osôb za priebeh praktického vyučovania v rámci odborného vzdelávania a prípravy. Pri začiatkoch spolupráce býva žiaduce týchto pracovníkov, ktorí sa vyberú spomedzi existujúcich zamestnancov/pedagógov, doškoliť.

Pre efektívne fungovanie spolupráce je žiaduce, aby bola zabezpečená kvalitná komunikácia medzi strednými odbornými školami a zamestnávateľmi. V rámci toho by mali byť zabezpečené aktivity v nasledujúcich oblastiach:

- Všestranná podpora úzkej spolupráce a personálnej výmeny medzi strednými odbornými školami a zamestnávateľmi.
- Podpora flexibilnej profesijnej dráhy pre týchto pracovníkov, aby mali možnosť plynulého prechodu medzi zamestnaním na stredných odborných školách a supervízorom praktického výcviku vo firme.  
Podpora majstrov odborného výcviku v rámci stredných odborných škôl prostredníctvom dočasných doškolovacích aktivít priamo u zamestnávateľov s cieľom aktualizovať ich odborné a praktické zručnosti.<sup>22</sup>

Spôsoby zapojenia pracovníka z praxe do vyučovania v škole sú rôzne, napríklad:

- Zapojenie do bežnej výuky ako súčasť vyučovacej hodiny. Asistent učiteľa odborných teoretických predmetov alebo učiteľa odborného výcviku nebýva zvyčajne efektívnou formou, odborník z praxe by mal byť v roli učiteľa a hodinu viesť.
- Vedenie povinného/voliteľného, prípadne nepovinného predmetu (najlepšie v roli učiteľa pokročilejších činností - programovanie, databáza a iné).
- Sprevádzanie žiakov v rámci exkurzií v prostredí firmy (pravidelné exkurzie v rámci výuky odborných predmetov).
- Vedenie workshopov (najlepšie pravidelne opakovaných, viazaných k vybranému tematickému celku) v prostredí firmy alebo školy, ako aj zaradenie workshopov alebo vzdelávacích kurzov v rámci výuky odborných predmetov.
- Organizácia cyklu prednášok a cvičení (napr. fiktívne výberové konania a konkurzy).
- Pôsobenie ako konzultant, oponent seminárnej, prípadne maturitnej práce, zúčastňovanie sa na obhajobách, ako aj iných formách spolupráce pri príprave na praktickú maturitnú skúšku (napr. voľba témy, pomoc pri materiálnom zabezpečení skúšky, pomoc pri obsahovom spracovaní práce, jej pripomienkovanie a pod.).
- Organizovanie súťaží, prehliadok (napr. seminárnych projektov), v ktorých je porota zložená z odborníkov z firiem.<sup>23</sup>

### 4.1 Stáže učiteľov vo firmách

Cieľom stáže je, aby sa učiteľ oboznámil s pracovnými postupmi firmy a porovnal ich s tým, čo sa vyučuje v rámci jednotlivých predmetov v odbore. Dôležité je mať dopredu podrobnejšiu informáciu o stáži - podrobný rozpis aktivít, ktoré sú súčasťou stáže, ako napríklad práca s konkrétnymi nástrojmi, účasť učiteľa na čiastkových úlohách firmy, formy spolupráce učiteľov a pracovníkov firmy pri riešení konkrétnych úloh, predpokladané činnosti vykonávané na stáži,

<sup>22</sup> OECD, 2011

<sup>23</sup> Pospolu, 2014

predpokladané osvojenie si odborných kompetencií. Hlavným účelom stáží je priebežné oboznamovanie pedagógov s najnovšími technológiami a výrobnými postupmi – frekvencia usporadúvania stáží závisí od tempa technologického pokroku.

Pri organizácii stáže je potrebné disponovať určitou mierou flexibility, aby bolo možné zosúladiť rozvrhy jednotlivých pedagógov. Za jednu z mála nevýhod organizovania stáží možno považovať ich úzku špecializáciu – z tohto dôvodu je potrebné zosúladienie záujmov zamestnávateľov a pedagógov tak, aby boli obe zúčastnené strany angažované v rovnakých odboroch. Táto podmienka nemusí byť vždy splnená, najmä v prípade úzko špecializovaných odborov, alebo v malých sídlach, kde pôsobia iba zamestnávatelia z určitej oblasti podnikateľskej činnosti, ktorá sa nie vždy musí zhodovať s poskytovaným odborným vzdelávaním v danom regióne.<sup>24</sup>

## 4.2 Mentoring

V procese zavedenej a fungujúcej spolupráce je jednou z možných foriem vzdelávacej výmeny pracovníkov (pedagógov, alebo zamestnancov firmy) poskytovanie mentoringu. Tento je možné realizovať dvoma spôsobmi:

- Poskytovanie mentoringu zamestnancami firmy pedagógom.
- Poskytovanie mentoringu pedagógom pre zamestnancov firmy.

V prvom prípade sú mentormi zamestnanci firmy, ktorí poskytujú poradenstvo pri rozvoji kariérnych plánov žiakov (odporúčajú žiakom rozširovanie ich znalostí v konkrétnych oblastiach prostredníctvom výberu špecifických predmetov, pričom bývajú špeciálne zameraní na skupinu ohrozených žiakov, či žiakov so špeciálnymi potrebami). Táto aktivita je najčastejšie vykonávaná dlhoročnými zamestnancami firmy, manažérmi – títo poskytujú (vzájomnú) podporu prostredníctvom rôznych mentoringových programov.

Druhý typ mentoringu môže byť realizovaný v prípade, keď sa spolupráca medzi školou a firmou iba začala, a firma nedisponuje zamestnancami, ktorí sú dostatočne zruční na vykonávanie dohľadu nad žiakmi počas praxe. V tomto prípade je prospešné, aby pedagógovia z danej školy poskytli školenia pre zamestnancov.

Pri dlhšie trvajúcej spolupráci môžu byť organizované stretnutia medzi manažérmi zo strany zamestnávateľa a reprezentantmi školy, na ktorých si títo vymieňajú manažérske nápady, riešia problémy a spoločne plánujú a realizujú ďalšie iniciatívy. Prostredníctvom komunikačnej siete školy a firmy spoločne riešia problémy s účasťou, komunikáciou, vedením, motiváciou, zmenou, kvalitou, či efektívnosťou praktického vyučovania.

### Box 9: Implementácia mentoringu (Austrália)

Príkladom z praxe je miestna IT firma, ktorá organizuje workshop o novom počítačovom programe pre učiteľov, žiakov a zamestnancov. Takto sú kombinované oba typy mentoringu, nakoľko sa na workshope zúčastňujú tak zamestnanci firmy, ako aj pedagógovia. Iným príkladom je podieľanie sa zamestnancov firiem na vyučovaní, s nadväznosťou na neskoršie mentorovanie biznis plánov, prípadne výpomoci pri začiatkových žiackych podnikateľských projektoch.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Pospolu, 2014

<sup>25</sup> NSW Department of Education and Training, 2004

## 5 FORMY SPOLUPRÁCE STREDNÝCH ODBORNÝCH ŠKÔL SO ZAMESTNÁVATEĽMI

V nasledujúcich častiach sa venujeme popisu rôznych foriem spolupráce a podporných nástrojov, ktoré sú v súčasnosti realizované v iných krajinách. Podkapitoly sú v závislosti od typu spolupráce rozdelené nasledovne:

- Projekty spolupráce na lokálnej úrovni  
Podkapitola je venovaná príkladom dobrej praxe z oblasti projektov, ktoré sú realizované predovšetkým na regionálnej úrovni, so zameraním na špecifický odbor a cieľovú skupinu žiakov.
- Formy realizácie praxe v spolupráci škôl a firiem – národné iniciatívy  
Podkapitola prináša prehľad príkladov dobrej praxe z členských štátov, ktoré sú známe poskytovaním kvalitného odborného vzdelávania a prípravy.

### 5.1 Projekty spolupráce na lokálnej úrovni

Rozvoj spolupráce medzi školami a zamestnávateľmi môže prebiehať na viacerých úrovniach. V tejto podkapitole je pozornosť venovaná úspešným projektom, ktoré vznikli na báze iniciatívy konkrétnych regiónov.

Spolupráca medzi školami a firmami je obzvlášť dôležitá najmä v sektore mikro firiem, kde je náročnejšie nájsť nových zamestnancov, ktorí by priniesli do firmy veľmi špecifické zručnosti. Žiaci môžu byť tak pripravovaní na základe potrieb konkrétnej firmy, a zamestnávatelia takto môžu prekonávať problémy pri hľadaní patrične odborne vybavených zamestnancov.<sup>26</sup>

Existuje totiž stále viac a viac úzkych špecializácií, ktoré sa rozvíjajú iba prácou a nedajú sa zahrnúť do školských vzdelávacích programov. Pre školy nie je vždy možné zamestnať a ponechať si učiteľov s takýmito zručnosťami, obzvlášť v prípade, keď sa týkajú veľmi špecifickej súčasti profesie. Odborník z praxe takto zabezpečuje väčšinou jednu úzko špecializovanú časť prípravy. Pre školu to prináša rozšírenie jej portfólia a prestíže.<sup>27</sup>

Vzájomná spolupráca šetrí náklady, zdroje a technológie. Tieto výdaje si totiž delia školy spolu so zamestnávateľmi a žiakmi. Všetkým zúčastneným stranám plynú z takejto spolupráce zjavné ekonomické výhody, ktoré sa navonok prejavujú zvýšenou zamestnanosťou, vyššími platmi, nižšími verejnými výdavkami, ako aj nižšími nákladmi na odborné vzdelávanie a prípravu. Angažovanie sa zamestnávateľov tiež vysiela signál žiakovi (a teda aj rodičom, keďže práve tí majú častokrát dôležitú rolu pri výbere školy), že zvolený program má potenciál uplatnenia sa na pracovnom trhu.<sup>28</sup>

#### Box 10: Stredná odborná škola v Brunn-Walde (Nemecko)

Projekt s názvom „Úprava starej záhrady“ bol zameraný na environmentálne a prírodné aspekty výučby - presádzanie stromov, obnovenie živých plotov, kamenných múrov, úpravu cestičiek, čistenie rastlín. Išlo o úpravu záhrady tak, aby sa z nej stalo príjemné miesto navštevované turistami. V tomto projekte priamo spolupracovala škola s vybraným zamestnávateľom - škola zabezpečila náradie, stroje a zariadenia, rastliny, zatiaľ čo firma zabezpečila techniku potrebnú na dané práce. Do aktivity boli zapojení žiaci posledných ročníkov.

<sup>26</sup> European Commission, 2013a

<sup>27</sup> Envolwe, 2009

<sup>28</sup> European Commission, 2013a



Pre žiakov z toho vyplynuli tieto výhody:

- Projektovo orientované vyučovanie
- Praktická príprava ako trvalo udržateľné učenie sa
- Využívanie zručností, ktoré sa naučili v škole
- Motivácia - cez pracovné dni firma žiakom poskytuje obed.

Proces nadviazania a uskutočňovania spolupráce bol pri tomto projekte nasledovný:

Informácie o začínajúcej aktivite boli publikované na špecializovanej webstránke, ktorú si môžu prezerať firmy s potenciálnym záujmom. Následne bola zorganizovaná oficiálna otváracia ceremónia a rôzne nadväzujúce udalosti, na ktorých sa projekt predstavil širšej verejnosti.

Okrem toho sa pre zvýšenie zviditeľnenia využila informačná nástenka, ktorá zdokumentovala proces a pokrok pri revitalizácii záhrady.<sup>29</sup>

### **Box 11: Curriculum Vitae vína, Stredná odborná škola vinárska (Rakúsko)**

V rámci tejto iniciatívy je na škole zavedený systém, v rámci ktorého žiaci spolupracujú s konkrétnymi vinármi pri popise odrody vín v anglickom jazyku. Výsledkom tejto aktivity je Curriculum Vitae špecifickej odrody vína, ktorú musí odovzdať každý žiak – text je následne kontrolovaný na hodine anglického jazyka spolu so záverečnou prezentáciou pred zamestnávateľmi (vinármi).

Program nie je prínosný len pre žiakov, ale poskytuje priestor aj pre dodatočné vzdelávanie zamestnancov – vinárov. Všetci zapojení vinári buď absolvovali túto školu, alebo sa tu zúčastňujú kurzov celoživotného vzdelávania – zo strany vinárov je táto aktivita prínosom v oblasti napĺňania celoživotného vzdelávania.

Z pohľadu rozširovania obzorov pre žiakov je tento program prínosným svojou priamou aplikáciou v skutočnej firme s reálnymi produktmi, pričom sú rozširované aj sociálne kompetencie žiakov. V oblasti technickej prípravy je program prínosom pre žiakov, nakoľko pri spolupráci s vinármi z povolania získavajú aktuálne poznatky z danej problematiky. Je to tiež dobrý prostriedok ako prezentovať školu v dobrom svetle a prehĺbiť kontakty medzi školou a miestnymi podnikateľmi.<sup>30</sup>

Realizovanie vyššie uvedených programov môže mať niekoľko pozitívnych efektov: žiaci sú vedení k záujmu o vyučovaný odbor a zoznamujú sa s reálnym pracovným prostredím. Ďalšími pozitívnymi dôsledkami sú:

- Zabezpečenie lepšej kvalifikácie a zvýšenie kompetencií budúcich absolventov v oblasti využívania moderných technológií.
- Rozvoj pracovných a bezpečnostných návykov.

V praxi existujú príklady úspešnej implementácie regionálnej stratégie v oblasti odborného vzdelávania a prípravy, v ktorých sa stredné odborné školy stávajú regionálnymi centrami

<sup>29</sup> European Commission, 2013a

<sup>30</sup> European Commission, 2013a

expertízy vo svojom odbore. Niektoré pracoviská dobrou a sústredenou činnosťou získavajú ocenenie Centrum excelentnosti. Jedným z kľúčových bodov tohto ocenenia je, že sa firmy podieľajú na plánovaní a určovaní kvality školských osnov. Ako príklad možno uviesť Švédsko, kde je stredná odborná škola oprávnená získať najvyšší certifikát odbornosti, v prípade ak spĺňa nasledovné požiadavky:

- Zjednocuje regionálne aktivity a spolupracuje so zamestnávateľmi.
- Poskytuje podnetné učebné prostredie, disponuje najnovšími poznatkami a technológiami z odboru.
- Výuku zakladá na tímovej práci a integrácii poznatkov medzi predmetmi.
- Žiaci majú povinnosť absolvovať časť výuky na pracovisku.<sup>31</sup>

#### **Box 12: Technická a sociálna modernizácia regionálnej pekárenskej výroby (Nemecko)**

Na tomto projekte spolupracoval Potravinársky inštitút, výskumný ústav zriadený v rámci miestnej odbornej školy v Brémach, spolu s miestnou sieťou pekární. Jeho cieľom bolo uvedenie nových pekárenských techník, ktoré by pomohli pekárom v sťažených pracovných podmienkach k zvyšovaniu kvality produkcie a prispeli k inovácii organizačnej štruktúry. Realizácia projektu bola naštartovaná v dôsledku opakovaných sťažností zo strany zamestnancov pekární, ktorí prejavovali nespokojnosť predovšetkým s nevhodnými pracovnými podmienkami a neprímeranou pracovnou vyťaženosťou počas smien. Dôsledkom týchto nedostatkov bola slabá ochrana zdravia, či nízky záujem o štúdium a prácu v odbore, pretože odbor prestal byť atraktívnym. Po realizácii projektu došlo k modernizácii vzdelávacieho programu a za posledné roky tento odbor zaznamenáva silný vzostup. Centrum získalo nálepku Európske centrum excelentnosti a je zapojené do ďalších výskumných projektov v potravinárskom priemysle. Ich úlohou je implementovať vhodné technológie a podporovať prípravu smerom k vyššej humanizácii práce.<sup>32</sup>

Nasledujúce dva príklady dobrej praxe ilustrujú väzby medzi vyučovaním vo vybraných učebných a študijných odboroch v špecifických lokalitách a podporovaním podnikateľských zručností mladých absolventov. Najmä špecifikácia niektorých odborov vedie ich absolventov k tomu, aby si založili vlastnú živnosť či firmu. Ďalším významným faktorom v tomto procese je, že na vidieku častokrát nie sú veľkí zamestnávateľia a obyvatelia sú tak nútení odpovedať na požiadavky trhu a vytvárať si pracovné príležitosti sami.

#### **Box 13: Mikro firmy a podpora podnikania (Luxembursko)**

Táto aktivita je zameraná na rozvoj podnikateľských zručností žiakov počas hodín praktického vyučovania. Ako súčasť školského vyučovania žiaci rozbiehajú svoj vlastný mikro podnik. Novozaložené podniky majú štatút spoločnosti s obmedzeným ručením a ich štatutári – žiaci si sami volia organizačnú štruktúru.

Pred samotným založením mikro podniku majú žiaci povinnosť premyslieť si a predložiť vlastný biznis plán, ktorý plánujú v rámci aktivity naplňovať. V rámci predkladaného plánu je najväčší dôraz kladený na špecifické aspekty prevádzkovania a riadenia podniku, pričom samotný predmet plánovanej podnikateľskej činnosti je druhoradý. Učiteľ v tomto prípade slúži ako tútor, ktorý odporúča, prípadne neodporúča konkrétne kroky. Na druhej strane je

<sup>31</sup> European Commission, 2013a

<sup>32</sup> European Commission, 2013a

žiakom poskytované poradenstvo zo strany spriatelenej firmy. Cieľom tejto aktivity je inovovať a vytvárať, prevziať iniciatívu a učiť sa zodpovednosti.

V rámci prípravy na vyučovacej hodine sa uplatňuje takýto štandardizovaný postup: brainstorming, prieskum trhu, biznis plán, organizačná štruktúra firmy, každodenný život vo firme, konkrétne udalosti zo života firmy. Škola poskytuje dvoch učiteľov na približne 15 žiakov. Žiaci vytvoria 1-3 mikro podniky. Firmy potom poskytnú zamestnanca, ktorý slúži ako druhý učiteľ.

Prínosov pre žiakov je viacero - rozvoj vlastnej autonómie, schopnosť zhodnotiť samého seba vo vykonávaní konkrétnej pracovnej činnosti, zvyšovanie sebaistoty, prehĺbovanie schopnosti pracovať v tímoch, možnosť aktívne spoznať vonkajší pracovný svet, ako aj príležitosť prehĺbiť si vedomosti potrebné k založeniu vlastného podniku po absolvovaní štúdia.<sup>33</sup>

#### **Box 14: Práca na farme (Poľsko)**

Pri tomto projekte 6 žiakov strávi celý týždeň na farme, kde sa učia pod dohľadom farmára, čo všetko je súčasťou ich povolania. Počas tejto prípravy sa žiaci oboznamujú s čo najväčším počtom rôznych aktivít na farme. Učia sa, ako plánovať aktivity a ako získať prostriedky na založenie vlastnej vidieckej farmy. Žiaci pracujú individuálne a na záver prezentujú svoj vlastný projekt rozvoja farmy.

Medzi výhody tohto projektu možno zaradiť:

- Pozorovanie podnikateľských činností
- Porozumenie rôznorodosti príjmov z podnikania
- Rozvoj podnikateľských zručností a kreativity.<sup>34</sup>

#### **Box 15: Rekry Challenge 2010, spoločné náborové podujatie (Fínsko)**

Cieľom tohto podujatia je pomôcť firmám nájsť si odborne školených pracovníkov a pre jednotlivcov nájsť prácu či umiestnenie do odbornej praxe. Pre potreby tejto iniciatívy bola založená databáza uchádzačov o prácu a prax, ktorú spravuje škola. Školy a malé firmy spoločne plánujú a organizujú náborové aktivity pre sezónnych zamestnancov turistických firiem. Firmy tak majú možnosť vytipovať si nadaných žiakov a potenciálnych zamestnancov.

Projekt Rekry ďalej prináša praktické rady, ako motivovať žiakov na vstup do odbornej prípravy. Medzi tieto rady patria:

- Organizovanie súťaží s cenami pre najlepších žiakov
- Praktické využitie najlepšieho žiackeho projektu/ riešenia
- Možnosť absolvovania stáže u zahraničného partnera, prípadne platenej brigády vo firme s možnosťou ďalšej dlhodobej spolupráce.<sup>35</sup>

<sup>33</sup> Matilainen, A. – Courtney, R., 2010

<sup>34</sup> Matilainen, A. – Courtney, R., 2010

<sup>35</sup> Matilainen, A. – Courtney, R., 2010

### Box 16: Farma morských živočíchov (Nórsko)

Cieľom tohto projektu je zlepšenie výrobných metód, výskumu a predaja morských živočíchov prostredníctvom spolupráce medzi odbornou školou a súkromnými mikro podnikmi na ostrovoch okolo mesta Stavanger.

Okrem celkového pozitívneho efektu rozširovania spolupráce sú očakávané ciele nasledovné:

- Motivovanie žiakov k podnikaniu
- Zvyšovanie publicity pre miestnu odbornú školu
- Zaraďovanie žiakov na pracovnú prax
- Spoločné využívanie zdrojov v záujme oboch strán
- Možnosť školy založiť vlastnú firmu a inovatívne podnikat' v odvetví, ktoré je veľmi žiadané za hranicami Nórska.

Začiatku samotnej spolupráce predchádzalo nadviazanie kontaktov s vybranými záujmovými subjektmi, po ich súhlase s participáciou na projekte bola s partnermi uzavretá dohoda o spolupráci, spoločnom využívaní prostriedkov a zdrojov a o využití výsledkov výskumu. Dohoda obsahuje právne ukotvenie ako je poistenie, zodpovednosť za škodu a pod. Tiež je v nej pevne zakotvený obsah prípravy.

Počas priebehu projektu sa žiaci zúčastňujú na jednoduchých denných rutinných prácach v oblasti výskumu danej problematiky na konkrétnej výskumnej stanici. Takto postavený program si získal veľkú popularitu medzi žiakmi, predovšetkým vďaka jeho jednoduchosti a prirodzenému začleňovaniu žiakov do pracovných aktivít. Jeho nedostatkom je, že neposkytuje žiakom okamžité výsledky. Výskum totiž prebieha niekoľko rokov, aby sa našiel cenovo najvhodnejší model chovu morských živočíchov. Investičné vstupy zo strany firiem sú vysoké, škola ale financuje nástrojové vybavenie, a tak je tento model finančne výhodný pre obidve strany.<sup>36</sup>

### Box 17: Výroba sviečok (Nórsko)

Za vznikom tejto iniciatívy stojí malá firma pôsobiaca na vidieku, ktorá chcela začať s podnikaním v oblasti výroby sviečok, ale nedisponovala dostatočným technologickým vybavením a zručnosťami zamestnancov. Preto oslovila miestnu odbornú školu so žiadosťou o spoluprácu a následne došlo k zmluvnej dohode. Zo strany strednej odbornej školy predstavovala navrhovaná iniciatíva priestor ako zlepšiť svoje praktické vyučovanie a pre firmu bolo školské zázemie taktiež prínosom (devízou boli najmä poskytnuté priestory, či spolupráca s kompetentnými pedagogickými zamestnancami).

Hlavným cieľom iniciatívy je podpora žiakov v začiatkoch podnikania. V rámci programu výučby sú žiaci zapojení do celého procesu výroby: od plánovania cez hrubý náčrt práce, samotnú výrobu, dovoz hotových produktov až po údržbu strojov.

Takýmto spôsobom majú žiaci príležitosť lepšie porozumieť princípom drobného podnikania, ako aj naučiť sa silnému pocitu zodpovednosti, ktorý pramení z vykonávania presne daných úkonov vo vyhradenom čase. Škola tým tiež získava želanú publicitu. Napriek tomu, že ide v princípe o veľmi jednoduchý model, môže priniesť želané výsledky –

<sup>36</sup> Matilainen, A. – Courtney, R., 2010

pri jeho realizácii je však potrebné zväžiť aj istú mieru neistoty, ktorá pramení z vytvárania takýchto partnerstiev.<sup>37</sup>

#### **Box 18: Učebný program Florista (Slovinsko)**

Tento program predstavuje štandardnú kombináciu praktického vyučovania v škole, ako aj v priestoroch súkromnej firmy. Program Florista pozostáva okrem teoretickej časti z praktickej štvortýždňovej prípravy. Polovica praktickej prípravy musí byť vykonávaná v súkromných floristických prevádzkach. Žiaci si musia svoj obchod nájsť sami a vybaviť si v ňom prax - toto predstavuje ich prvé spojenie so svetom práce.

Zo strany školy je zabezpečené poskytnutie koordinátora, ktorý monitoruje praktickú prípravu. Na druhej strane, v danej súkromnej prevádzke musí byť aspoň jeden pracovník, ktorý slúži ako mentor - tento by mal mať okrem iného aj pedagogické vzdelanie. Žiaci využívajú zručnosti, ktoré sa naučili v škole, skúšajú si vzťahy na pracovisku, zarobia si peniaze navyše a učia sa písať záverečné správy. Takto sa zlepšuje možnosť ich uplatnenia na trhu práce po ukončení štúdia.<sup>38</sup>

#### **Box 19: Spolupráca škôl so zamestnávateľmi pod hlavičkou mesta Varšava (Poľsko)**

Ďalším potenciálnym príkladom dobrej praxe z Poľska sú programy prebiehajúce pod hlavičkou mesta Varšava, kde stredné odborné školy priamo spolupracujú so zamestnávateľmi. Táto spolupráca je zmluvnou dohodou zamestnávateľov a škôl pod hlavičkou mesta.

Príkladmi, keď mesto spolupracovalo s konkrétnym zamestnávateľom, prípadne so zväzom zamestnávateľov, sú nasledovné projekty:

- Zmluva mesta s Poľskou asociáciou stavebníctva – výsledkom tejto spolupráce bola implementácia projektu s názvom Stavebnícke profesie na trhu práce financovaného z Európskeho sociálneho fondu
- Vattenfall Heat Poland S.A. – výsledkom spolupráce bolo uzavretie zmluvy s konkrétnou strednou odbornou školou, ktorú firma podporuje formou možnosti stáže a rozšíreného praktického vyučovania
- Poľská asociácia výrobcov zdvižných zariadení – výsledkom spolupráce bol projekt s názvom Nová profesia: výťahový a zdvižný technik financovaný z Európskeho sociálneho fondu.

Okrem zmluvy s mestom Varšava mnohé stredné odborné školy uzatvorili dohody zamerané na nadobudnutie vysokej kvalifikácie a následnej certifikácie.<sup>39</sup>

#### **Box 20: Nadväzovanie spolupráce v oblasti vidieckeho podnikania (Škandinávia)**

V Škandinávii sa väčšina centier odborného vzdelávania a prípravy zameriava na spoluprácu s mikro podnikmi a malými firmami. Pre firmy predstavuje spolupráca prístup k

<sup>37</sup> Matilainen, A. – Courtney, R., 2010

<sup>38</sup> Matilainen, A. – Courtney, R., 2010

<sup>39</sup> POLAK, M., 2012

špecializovanej pracovnej sile a k inováciám v regióne, pre zamestnancov zase príležitosti finančne si prilepšiť (obzvlášť mimo sezóny).

Výstupy tohto projektu ukazujú, že spájanie sa firiem a škôl poskytuje riešenie aj pre menej rozvinuté regióny, ktoré zaznamenávajú rapídne socio-demografické zmeny – príkladom toho môže byť trend migrácie mladých ľudí za lepšími pracovnými a vzdelávacími príležitosťami. Firmy, ktoré nemôžu nájsť pracovníkov s príslušnými kvalifikáciami v dôsledku tohto trendu, majú tendenciu presídľovať výrobu, čo sa negatívne odzrkadľuje na ekonomickej prosperite regiónov. Mení sa tiež podnikateľské prostredie, čo dôležitosť spolupráce medzi školami a firmami ďalej zvýrazňuje. Tieto tendencie je možné zhrnúť do nasledujúcich bodov:

- Úloha škôl a organizácií poskytujúcich odborné vzdelávanie a prípravu sa mení s najvyššou intenzitou na vidieku. Tu školy už neposkytujú iba odbornú prípravu, ale stávajú sa z nich častokrát regionálne rozvojové organizácie. Neustála spolupráca je preto mimoriadne dôležitá pre aktivity regionálneho charakteru.
- Spojenia so skutočným svetom práce sú pre žiakov aj učiteľov prínosné. Spoluprácou sa získavajú hodnotné pracovné skúsenosti a kontakty.
- Prostredníctvom spolupráce je možné riešiť spoločné projekty ako aj vytvárať pracovné miesta pre absolventov.
- Týmto spôsobom sú získavaní učitelia – experti na špecializované odvetvia.<sup>40</sup>

Okrem jednoznačného benefitu pre žiakov v procese získavania profesionálnych praktických zručností sú tieto programy tiež pozitívne pre zamestnávateľov, a to predovšetkým v dvoch aspektoch:

- Približujú obsah vyučovacích predmetov aktuálnym potrebám
- Moderné technológie podporujú vzájomnú informovanosť medzi školami a firmami.

## 5.2 Formy realizácie praxe v spolupráci škôl a firiem – národné iniciatívy

Kľúčovým pre úspešnú realizáciu praktického vyučovania je poskytnúť také zručnosti a poznanie, ktoré budú môcť budúci absolventi v plnej miere využiť na budúcom pracovnom mieste. Na druhej strane, získavanie týchto zručností slúži tiež ako ukážka toho, čo môže absolvent očakávať od svojho budúceho zamestnania (v prípade, ak sa zamestná v odbore štúdia). Kvalitné poskytovanie praktického vyučovania zvyšuje možnosť zamestnania sa spolu s hodnotou absolventa na trhu práce.

V prípade vzdelávania žiakov z marginalizovaných a iných problémových skupín je poskytovanie vhodných vzorov fundamentálnym pre ich ďalší rozvoj. Proces vzdelávania môže byť takto nasmerovaný tak, aby bol blízky k ich kultúrnemu, etnickému či socio-ekonomickému zázemiu. Počas praktického vyučovania na pracovisku sa tak ukazuje modelové správanie, čo môže pozitívne vplývať na vytváranie pracovných návykov.<sup>41</sup>

V nasledujúcich sekciách sú popísané rôzne prístupy k realizácii spolupráce medzi zamestnávateľmi a školami.

---

<sup>40</sup> Matilainen, A. – Courtney, R., 2010, Envolwe, 2009

<sup>41</sup> NSW Department of Education and Training, 2004

### 5.2.1 Tieňovanie

V rámci tejto aktivity žiaci nasledujú, doslova „tieňujú“ konkrétneho zamestnanca pri vykonávaní danej pracovnej činnosti. Cieľom je, aby žiaci nadobudli prehľad o danej činnosti a aby neskôr v procese praktického uplatnenia svojich teoretických znalostí mohli nadobudnuté poznatky využiť. V tejto oblasti môžu ako príklad dobrej praxe slúžiť nasledujúce dva boxy.

#### Box 21: Vyučovacia hodina vo firme (Francúzsko)

Vyučovacia hodina vo firme – nástroj tieňovania (Classe en entreprise)

Aktivita tieňovania je v rámci tohto projektu využívaná predovšetkým v priebehu modelových vyučovacích hodín v priestoroch zamestnávateľa. Tento projekt bol zavedený ako jeden z nástrojov, ktorý by mal zvýšiť atraktivnosť priemyselného odvetvia železiarstva a podporiť spoluprácu medzi miestnou strednou odbornou školou a zamestnávateľom. Projekt vznikol v rámci spolupráce Asociácie francúzskych zamestnávateľov v železiarstve, strojárstve a v technológiách a jej členských firiem s učiteľmi, školami a žiakmi.

Priebeh tejto aktivity je nasledovný: miestna firma poskytuje priestory na realizáciu vyučovania počas troch dní, v rámci ktorých majú žiaci príležitosť spoznať prostredie firmy a zoznámiť sa s jej činnosťou. V rámci druhej časti je realizovaný praktický výcvik, a to za prítomnosti zástupcov firmy – títo diskutujú so žiakmi a predstavujú im firmu počas komplexnej prehliadky pracoviska spojenej s odborným výkladom.

Denný režim žiakov pozostáva zo štyroch častí:

1. Úvodný brífing s pracovníkom firmy: 10-15 minút
2. Prehliadka pracoviska: 15 minút
3. Brífing s pracovníkom: 15 minút
4. Rozhovor s pracovníkmi: 15-20 minút.<sup>42</sup>

#### Box 22: Spolupráca - tieňovanie vo firme Fiat (Taliansko)

V Taliansku spolupracuje s miestnymi odbornými školami o.i. firma Fiat. Prvým krokom je výber žiakov pre praktické vyučovanie.

Po náboře pozostáva proces z troch častí:

- Teoretická časť – realizuje sa v triede, ktorá je vybavená potrebnými nástrojmi a príslušenstvom (vybavenie tried financuje firma). Súčasťou výbavy sú komponenty motorov, diagnostické nástroje, aktuálne príručky a manuály.
- Praktické ukážky činností na pracovisku – zamestnanci firmy sa aktívne zúčastňujú na praktickom vyučovaní, prebieha proces tieňovania.
- Záverečná fáza – predstavenie úspešných absolventov daného odboru zamestnancami firmy.<sup>43</sup>

<sup>42</sup> European Commission, 2013a

<sup>43</sup> European Commission, 2013a

### 5.2.2 Service learning

V tomto prípade ide o učenie sa prostredníctvom služby, realizované v podobe dobrovoľnej činnosti žiakov. Najčastejšie je táto forma praxe realizovaná v neziskových organizáciách, prípadne sa jej zúčastňujú žiaci, ktorí majú ambíciu založiť si po ukončení štúdia vlastnú firmu.

Žiaci sa tu aktívne podieľajú na vytváraní produktov či služieb. Toto učenie tak dopĺňa teoretickú prípravu v oblastiach, akými sú verejné zdravotníctvo, sociálna práca či mestské plánovanie.

#### Box 23: Podpora súkromných partnerstiev (Belgicko)

Na základe regionálnych partnerstiev sú podporované neziskové organizácie venujúce sa zraniteľným skupinám – predstavujúcim predovšetkým ľudí nízko kvalifikovaných a vytesnených z trhu práce. Tieto asociácie poskytujú základný výcvik, on-the-job výcvik, prípadne výcvik pre ľudí hľadajúcich si zamestnanie a ľudí s postihnutím.

Okrem toho je cieľovým skupinám poskytovaná nepriama pomoc v oblasti vzdelávania a výcviku vo forme poradenstva a asistencie pri hľadaní vhodných príležitostí a zamestnania.<sup>44</sup>

#### Box 24: Podnikateľský výcvik (Belgicko)

Tento program je zameraný na žiakov, ktorí majú víziu založenia vlastnej firmy po ukončení štúdia. Program môže byť v trvaní 1-3 rokov. Vzhľadom na zameranie programu je možné realizovať ho vo večerných hodinách a počas víkendu, alebo popri bežnej výučbe počas pracovných dní.

Zúčastniť sa ho môžu žiaci vo veku od 18 rokov s ukončeným základným vzdelaním, pričom v závislosti od konkrétnej profesie sa požiadavky na uchádzačov môžu líšiť – pri vysoko dopytovaných profesiách sa uplatňuje viacero výberových kritérií.<sup>45</sup>

### 5.2.3 Pracovné stáže

Pri pracovných stážach sú žiaci priamo zapojení do pracovných činností v danej firme. Žiak ma zväčša svojho mentora, seniorského zamestnanca, ktorý má kapacitu oboznámiť stážistu s procesmi prebiehajúcimi vo firme, ako aj s podnikateľskou činnosťou. Pri takejto forme praxe žiaci zväčša dostávajú minimálne platové ohodnotenie (v podobe štipendia), v prípade atraktívnejších stáží si zamestnávateľ z dôvodu vysokého dopytu môže dovoliť ponúkať možnosť stáže aj za nulovú finančnú úhradu.

Pracovné stáže sa využívajú aj ako náhrada plnohodnotného zamestnania pre nezamestnaných mladých ľudí – v súčasnosti už aj na Slovensku. V takejto situácii je najdôležitejším benefitom osvojovanie si pracovných návykov spolu s možnosťou získavania nových zručností a skúseností, ktoré absolventom neskôr umožnia lepší kariérny postup.

#### Box 25: Stáže (Írsko)

<sup>44</sup> Cedefop, 2013, Belgium, VET in Europe – Country report

<sup>45</sup> Cedefop, 2013, Belgium, VET in Europe – Country report



Systém stáží (traineeships) funguje ako spolupráca dvoch aktérov – zamestnávateľov a Rady pre vzdelávanie a prípravu, ktoré spolupracujú v duálnom systéme odborného vzdelávania a prípravy. Výsledkom tejto aktivity je získanie konkrétnej kvalifikácie. Presný obsah praktickej prípravy je vytváraný na základe konzultácií so zamestnávateľom. Žiaci počas stáže pôsobia na pracovisku, pričom teoretická časť prípravy je realizovaná vo vzdelávacom stredisku Rady pre vzdelávanie a prípravu.

Dĺžka stáže môže byť od 6 do 24 mesiacov, v závislosti od vzdelávacieho programu a vyžadovaných nadobudnutých zručností. Príkladom stáže je získanie kvalifikácie kaderník, či pracovník s deťmi.<sup>46</sup>

#### 5.2.4 Učňovské kvalifikácie

Poslednou kategóriou je získavanie praxe vyplývajúcej priamo zo spolupráce strednej odbornej školy a zamestnávateľa – získavanie výučného listu patrí stále medzi veľmi rozšírené napriek poklesu atraktívnosti učňovských profesií z pohľadu rodičov a žiakov prichádzajúcich na stredné školy.

V nasledujúcich boxoch je poskytnutý prehľad príkladov dobrej praxe z fungujúcich systémov učňovskej prípravy v členských štátoch.

#### Box 26: Učňovská príprava (Fínsko)

V rámci prispôsobovania procesu vzdelávania potrebám trhu práce je dôležitým prvkom priebežné monitorovanie a zdokonaľovanie učňovskej prípravy. Flexibilita týchto programov je priebežne zvyšovaná tak, aby uční mali možnosť získať kvalifikáciu v rôznych učebných odboroch. Výsledkom je zvýšená motivácia žiakov prameniaca predovšetkým z možnosti nadobudnutia individuálnych kvalifikácií.

Učňovská príprava je definovaná ako zmluvná spolupráca medzi žiakom a daným zamestnávateľom na báze presne časovo určeného učňovského obdobia – minimálny vek pre vstup do programu je 15 rokov. Príprava je špecifikovaná tak, aby bol umožnený rozvoj žiaka, a zároveň aby boli splnené požiadavky zamestnávateľa. Približne 70-80 percent času trávi žiak priamo na pracovisku, kde za jeho výuku zodpovedá inštruktor. Zvyšné hodiny sú zabezpečené priamo v škole, prípadne v doškoloňovacom stredisku.

Zatiaľ čo žiak dostáva mzdu za hodiny odpracované priamo na pracovisku v závislosti od platnej kolektívnej zmluvy, za čas strávený teoretickou prípravou v škole sú mu poskytované sociálne benefity, napr. denný príspevok na dochádzanie a ubytovanie. Zamestnávateľ je prijímateľom príspevkov za poskytovanie praktického vyučovania, ktoré pokrývajú náklady s ním spojené.<sup>47</sup>

#### Box 27: Učňovská príprava (Írsko)

Okrem možnosti absolvovania stáže (pozri Box 25) je v Írsku široko zaužívané získavanie učňovskej kvalifikácie. Učňovská príprava má štandardnú dĺžku 4 roky, z čoho celkovo učeň absolvuje odbornú teoretickú prípravu počas 40 týždňov, počas ktorých 26 týždňov prebieha

<sup>46</sup> Cedefop, 2014, Ireland, VET in Europe – Country report

<sup>47</sup> Cedefop, 2015, Finland, VET in Europe – Country report

výučba v tréningovom centre, mimo školy a ďalších 14 týždňov v technologických inštitútoch.

Učni sú evidovaní ako časť pracujúcej populácie s platbami zamestnaneckých odvodov. Príkladom učňovskej prípravy sú konštrukčné a budovateľské profesie – kamenár, elektrikár, inštalatér, mechanik.<sup>48</sup>

### Box 28: Učňovská príprava (Taliansko)

V Taliansku sa pod učňovskou prípravou rozumie pracovná zmluva so špecifickým výcvikovým zámerom, pričom je v nej zahrnutá výučba v triede vo vzdelávacej inštitúcii ako aj on-the-job výcvik. Na rozdiel od iných krajín sa vyhotovuje iba jedna zmluva – medzi učňom a zamestnávateľom, ktorá vymedzuje práva a povinnosti oboch strán. Učni odvádzajú plné zamestnanecké odvody.

V r. 2011 došlo k reforme učňovských schém, aby bola umožnená širšia integrácia mladých ľudí na trh práce. Okrem mladých vstupujúcich na trh práce po prvýkrát sa do učňovskej prípravy môžu zapojiť čakatelia evidovaní na „zozname mobility“ – títo predstavujú bývalých pracovníkov, ktorí v súčasnosti čakajú na umiestnenie v príbuznej, prípadne inej oblasti.

V súčasnosti existujú 3 typy učňovských zmlúv:

1. Príprava vedúca k získaniu profesionálneho certifikátu a technickému diplomu  
Táto forma vzdelávania je regulovaná predovšetkým na regionálnej úrovni, kde miestne úrady majú vysokú mieru nezávislosti pri určovaní špecifik daných programov. Dĺžka tejto formy štúdia je 3-4 roky s možnosťou získania kvalifikácie na úrovni operátora a technika, ktoré ďalej umožňujú pokračovanie na vyššom stupni vzdelávania. Štúdium je určené pre 15-25-ročných.
2. Profesionálna učňovská príprava  
Je priamo definovaná na základe aktuálnych potrieb trhu práce, s dĺžkou trvania maximálne tri roky – tieto sú rozdelené medzi získavanie teoretických znalostí a praktických zručností nadobúdaných priamo u zamestnávateľov. Získaná kvalifikácia je viazaná na daný región a je určená pre 18-29-ročných.
3. Učňovská príprava pre „vyššie vzdelanie a výskum“  
Predstavuje široký záber rôznych kvalifikácií, z ktorých niektoré vedú k vysokoškolskému vzdelávaniu, prípadne dokonca k zisku akademického titulu PhD. Učni v tejto kategórii majú okrem pracovných stáží u zamestnávateľov možnosť podieľať sa priamo na výskume, ako aj absolvovať stáž v oblasti liberálnych profesií (právo, architektúra, biznis konzultant). Program je určený pre 18-29-ročných.<sup>49</sup>

### Box 29: Učňovská príprava (Belgicko)

V tomto prípade môžu do systému vstúpiť žiaci od 15-25 rokov, s výnimkou možnosti vstupu až do 30 rokov v niektorých regiónoch. Učňovská príprava začína uzatvorením zmluvy medzi učňom a zamestnávateľom, pričom zamestnávateľ predstavuje hlavného inštruktora vo vzdelávacom procese. Okrem toho má dôležitú úlohu aj konzultant, ktorého úlohou je

<sup>48</sup> Cedefop, 2014, Ireland, VET in Europe – Country report

<sup>49</sup> Cedefop, 2014, Vocational education and training in Italy, Short description

sprevádzať učňa a vystupovať ako prostredník medzi ním a zamestnávateľom. Konzultant je zamestnancom tréningového centra.

Po absolvovaní učňovskej prípravy získava žiak certifikát podľa konkrétneho zamerania, s možnosťou pokračovať v zamestnaní, prípadne si založiť firmu, alebo pokračovať v ďalšom vzdelávaní.<sup>50</sup>

### Box 30: Implementácia duálneho systému (Španielsko)

V krajine bol zavedený duálny systém prvýkrát v r. 2012, pričom v nasledujúcich rokoch bol zaznamenaný nárast v počte žiakov v systéme odborného vzdelávania a prípravy.

Implementácia duálneho systému prebieha v rámci dvoch nástrojov:

- a) Výcvikové a učňovské zmluvy
- b) Štipendijné a vzdelávacie dohody

Nakoľko výcvikové a učňovské zmluvy nie sú povinnou súčasťou duálneho systému, štipendijné a vzdelávacie dohody sú často využívaným nástrojom používaným namiesto nich. Predstavujú menej striktnú formu spolupráce medzi vzdelávacími inštitúciami a zamestnávateľmi.

Oba programy umožňujú žiakom kombinovať prácu u zamestnávateľa s obdobiami výcviku v tréningových centrách. Popritom dostávajú od zamestnávateľa príspevok za prácu alebo štipendium – v závislosti od typu programu.<sup>51</sup>

### Box 31: Duálny systém (Nemecko)

V rámci duálneho systému vzdelávania v Nemecku je praktická časť vzdelávania realizovaná priamo u zamestnávateľa, ktorý aj priamo financuje tento výcvik. Firmy tiež nezávisle rozhodujú o tom, či budú výcvik ponúkať a v akom rozsahu nákladov bude realizovaný.

Špecifikom je, že zatiaľ čo malé a stredne veľké podniky predstavujú dôležitú súčasť systému duálneho vzdelávania (predovšetkým pri získavaní učňovskej kvalifikácie), tieto nie sú schopné zabezpečiť všetky aspekty výcviku požadované zákonom. Toto je spôsobené rastúcou diverzifikáciou pracovných činností, zvyšujúcou sa špecializáciou absolventov, a tiež finančnými problémami spojenými s technologickým pokrokom. V takýchto prípadoch je praktický výcvik zabezpečovaný parciálne vo výcvikových strediskách pre odbornú prípravu. Výcvikové strediská fungujú pod správou štátu alebo neziskových organizácií, sú financované zmiešane kombináciou príspevkov z Agentúry pre zamestnanie, centrálnej vlády a jednotlivých regiónov.<sup>52</sup>

Duálne vzdelávanie v Nemecku je považované za jedno zo vzorových pre proces implementácie tohto systému v podmienkach Slovenska. Medzi jeho hlavné výhody možno zaradiť niekoľko aspektov:

<sup>50</sup> Cedefop, 2013, Belgium, VET in Europe – Country report

<sup>51</sup> Cedefop, 2014, Spain, VET in Europe – Country report

<sup>52</sup> Cedefop, 2012, Germany, VET in Europe – Country report

- Nakoľko je v tejto krajine systém veľmi rozšírený, umožňuje získavanie kvalifikácie v širokom spektre budúcich povolání, s dôrazom na nadobúdanie a zdokonaľovanie profesionálnych kompetencií pre trh práce vo všeobecnosti, bez zameriavania sa na úzku skupinu aktivít.
- Vďaka spolupráci reprezentantov zamestnávateľov, zamestnaneckých zväzov a pedagogických pracovníkov v procese tvorby vzdelávacích programov je dosiahnuté rýchle priebežné aktualizovanie týchto dokumentov v súlade s novými požiadavkami na zručnosti absolventov.
- V dôsledku úzkej spolupráce stredných odborných škôl so zamestnávateľmi je pre absolventov prechod zo vzdelávacieho procesu do zamestnania menej náročný, nakoľko sú pripravení na výkon špecifických úkonov. Na druhej strane sú zamestnávatelia veľmi dobre informovaní o schopnostiach prijímaných zamestnancov, čo uľahčuje začleňovanie nových zamestnancov do výrobných procesov, ako aj plánovanie ich prípadného ďalšieho vzdelávania.

Na druhej strane, medzi nevýhody duálneho systému patrí potenciálne vyššia administratívna náročnosť (pre zaradenie žiaka do duálneho systému je potrebné, aby bola uzavretá zmluva s konkrétnym zamestnávateľom), či vyššia konkurencia medzi žiakmi v procese získavania učňovského miesta vo firme (čo môže viesť k uprednostňovaniu veľkých zamestnávateľov s väčšou perspektívou zamestnania pred menšími firmami, prípadne môže negatívne ovplyvniť umiestnenie žiakov s horšími študijnými výsledkami – v týchto prípadoch sú poskytované motivačné príspevky na zamestnanie žiakov).<sup>53</sup>

### Box 32: Duálny systém (Rakúsko)

V procese duálneho vzdelávania sa žiaci zúčastňujú výučby u konkrétneho zamestnávateľa a čiastočne v odbornej škole, podiel času strávený v týchto inštitúciách je 80:20. Učňovská príprava funguje na základe zmluvy o duálnom vzdelávaní, ktorá žiaka na jednej strane zaväzuje navštevovať vyučovanie v odbornej škole, spolu s praktickým vyučovaním poskytovaným zamestnávateľom. Pre každý učňovský odbor je vytvorená učňovská osnova („training regulation“), ktorá vymedzuje kompetenčný profil absolventa ako aj profil pracovnej pozície.

Náklady na poskytovanie praktického vyučovania vo firme sú hradené výhradne zamestnávateľom, pričom časť vyučovania realizovaná na odbornej škole je financovaná zo štátneho a regionálneho rozpočtu. V dôsledku toho prevažná časť celkových nákladov na duálne vzdelávanie je znášaná zamestnávateľmi – väčšina prostriedkov je použitá na vyplácanie učňov („výplaty“ sú zvyšované každý rok, s postupnou konvergenciou k výške štandardného ohodnotenia zamestnancov).

Na základe štatistík patrí Rakúsko medzi krajiny s najnižšou mierou nezamestnanosti mladých v rámci EÚ, čo potvrdzuje efektívnosť duálneho systému – pre učňovské vzdelávanie tohto typu sa priemerne rozhodne približne 40 % osôb z príslušnej vekovej kohorty. Ďalšou výhodou tohto systému je pomerne nízka miera nákladnosti pre štát, či flexibilita v procese priebežnej aktualizácie vzdelávacích programov a adaptabilita na meniace sa potreby trhu práce.

Na druhej strane, v posledných rokoch sa tak ako v iných členských krajinách zintenzívňuje trend zvyšovania úrovne dosiahnutého vzdelania aj v Rakúsku, čo mnohých potenciálnych

<sup>53</sup> Cedefop Refernet, 2014, Apprenticeship-type schemes and structured work-based learning programmes, Germany

učňov vedie k voľbe iných, všeobecne zameraných smerov štúdia po absolvovaní základnej školy. Aj dôsledkom tohto trendu sa počíta s možným poklesom počtu absolventov duálneho vzdelávania v budúcnosti.<sup>54</sup>

### **Box 33: Získavanie kvalifikácie - vyššie stredné odborné vzdelávanie (Holandsko)**

V oblasti spolupráce škôl a zamestnávateľov je v rámci vyššieho odborného vzdelávania niekoľko programov, rozlišuje sa medzi prevažne školsky ladeným modelom a čiastočným zameraním na konkrétneho zamestnávateľa. Zatiaľ čo v prvom prípade žiak trávi u zamestnávateľa 20-59% celkového času, pri výcviku zameranom na zamestnávateľa strávi žiak praktickou výučbou minimálne 60% času (tento čas je možné považovať za praktické vyučovanie v rámci duálneho systému). Prvého typu výcviku sa zúčastňujú predovšetkým mladí ľudia (po ukončení základnej školskej dochádzky), pri druhom type ide zväčša o ľudí starších ako 24 rokov.<sup>55</sup>

### **Box 34: Učňovská príprava (Dánsko)**

Medzi zamestnávateľom a učňom je uzavretá zmluva o spolupráci, na základe ktorej je uskutočňovaný praktický výcvik. Zamestnávatelia, ktorí majú záujem poskytovať učňovský výcvik musia byť odsúhlasení zúčastnenými stranami, pričom musia byť splnené kritéria dostatočnej technologickej vybavenosti, a tiež rozmanitosti vykonávaných činností (podľa veľkosti, špecializácie firmy je možné získať licenciu na poskytovanie učňovského výcviku vo viacerých programoch).

Zamestnávatelia následne úzko spolupracujú so školou, ktorú žiak navštevuje, dôraz je kladený na plnenie osobného plánu rozvoja žiaka – plán je vytváraný pre každého žiaka individuálne, tak aby bol kompromisom medzi ambíciami žiaka a možnosťami vzdelávacieho programu.

V r. 2006 bol program učňovskej prípravy reformovaný tak, aby mohli noví učni začať svoju praktickú prípravu priamo u zamestnávateľa. Účelom reformy je zastaviť pokles počtu učňov prostredníctvom zatraktívnenia výcviku. Učni tak navštevujú vzdelávacie stredisko (školu) výhradne v dĺžke stanovenej v ich individuálnom pláne. Tento plán je vytváraný v kooperácii firmy, školy a žiaka, s dôrazom na individuálne potreby žiaka. Nový program zvyšuje flexibilitu poskytovania odborného vzdelávania a prípravy a smeruje k súčasnému trendu zvyšovania individuálneho prístupu a diferenciacie učebných plánov.<sup>56</sup>

### **Box 35: Implementácia programu – Opiipoiss (Estónsko)**

Hlavným cieľom projektu bolo vytvorenie nových prípravných modulov a vzdelávacích programov v učňovských odboroch ako Poľnohospodár, Lesný hospodár, Zásobovač, Mäsiar, Pracovník s kovmi, Upratovač, Zvárač, Stavbár, Obchodník, Lesník a Drevorubač. Na ich vzniku sa podieľajú estónske stredné odborné školy a miestne malé a stredné podniky.

<sup>54</sup> Cedefop Refernet, 2014, Apprenticeship-type schemes and structured work-based learning programmes, Austria

<sup>55</sup> Cedefop, 2013, Netherlands, VET in Europe – Country report

<sup>56</sup> Cedefop, 2012, Denmark, VET in Europe – Country report

Očakávané výsledky:

- Vytvorenie nového vzdelávacieho programu, ktorý bude pre uchádzačov dostatočne atraktívnym pre prihlásenie sa na danú strednú odbornú školu
- Vytváranie partnerstiev malých a stredných firiem so školami
- Umiestňovanie žiakov do týchto firiem
- Vybudovanie nového, flexibilnejšieho modulu pre odbornú prípravu žiakov
- Vytvorenie nových možností príjmov.

Čo sa už urobilo v tejto oblasti:

- Školy identifikovali miestne malé a stredné podniky, ktoré sa zaujímali o vývoj nového vzdelávacieho programu
- V spolupráci škôl s firmami bol pripravený nový vzdelávací program založený na kompetenciách žiakov
- Firmy začali poskytovať praktickú prípravu založenú na novom vzdelávacom programe, školy začali poskytovať teoretickú prípravu.

Implementácia projektu do praxe – v nadväznosti na identifikáciu firiem, ktoré majú záujem sa podieľať na spolupráci, sa začalo s prípravou učiteľov a zamestnancov firiem.

Príprava pozostávala z:

- Novej metodológie učenia
- Know-how ako hodnotiť žiakov na základe získaných kompetencií Oboznamovania sa so zásadami spolupráce v takýchto partnerstvách.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> Matilainen, A. – Courtney, R., 2010

## 6 HODNOTENIE SPOLUPRÁCE

Pre efektívne fungovanie spolupráce je potrebné, aby táto bola pravidelne hodnotená v závislosti od rôznych aspektov. Pomocou evaluačných nástrojov je možné identifikovať kladné a záporné stránky spolupráce, spolu s budúcimi výzvami (pozri napr. Box 36). V nasledujúcich boxoch sú predstavené postupne relevantné metódy evaluácie jednotlivých krokov v rámci spolupráce.

### Box 36: Evaluácia programu Opiipoiss

Tento Box nadväzuje na Box 35. Proces hodnotenia v tomto projekte pozostáva z viacerých častí, ktoré tvoria nezávislé komponenty SWOT analýzy. Preto sa v tomto kroku hodnotia nasledujúce aspekty:

Silné stránky projektu:

1. Model bol založený na dôvere medzi školami a firmami
2. Školám umožnil zamerať sa na relevantné praktické inštrukcie
3. Žiaci získali reálne pracovné skúsenosti
4. Model dobre integroval aj žiakov s výchovnovzdelávacími problémami.
5. Z partnerstiev vznikli nové moduly na prípravu, a tiež tým vznikol priestor na vznik nových malých a stredných podnikov
6. Model bol obzvlášť efektívny v inovatívnych oblastiach, ktoré sa neustále rozvíjajú a sledujú technologický pokrok. Školské vybavenie sa nedá obmieňať tak efektívne, preto tu pomáhajú malé a stredné podniky so svojim vybavením
7. Týmito krokmi sa zvyšuje atraktívnosť odborných škôl a ich študijných plánov.

Slabé stránky projektu:

1. Žiaci pociťovali obmedzený rozsah praktických skúseností
2. Zamestnávateľia preferovali hosťovať toho istého žiaka a odmietali, aby sa žiaci presúvali do iných podnikov v rámci siete. Dôvodmi pre takéto správanie boli:
  - a. Snaha o stráženie svojho know-how ako firemného tajomstva
  - b. Ambícia o udržanie konkrétnych žiakov na dlhšiu dobu z dôvodu náročného počiatočného školiaceho procesu.
3. Žiaci, ktorí nevedeli absolvovať školu, sa v tomto modeli tiež nevedeli uplatniť, pretože stále považovali jeho teoretický komponent za zložitý
4. Kvôli náročným finančným podmienkam si tieto podniky nemohli dovoliť vytvárať po skončení prípravy trvalé pracovné miesta
5. Pilotný program Opiipoiss bol financovaný novým spôsobom a keď sa skončil, bolo ťažké nájsť nové zdroje pre ďalšie fungovanie partnerstiev
6. Počet malých a stredne veľkých firiem je obmedzený a v jednej môžu byť pripravovaní iba jeden, dvaja žiaci.<sup>58</sup>

### Box 37: Systém hodnotenia (Estónsko)

Nakoľko doteraz nebolo nadväzovanie spolupráce zákonom vymedzené, v Estónsku sú stredné odborné školy nútené vyhľadávať si partnerov medzi zamestnávateľmi individuálne.

<sup>58</sup> Matilainen, A. – Courtney, R., 2010

Vo firmách neexistujú školení zamestnanci so špecializovanou prípravou, ktorí by dohliadali a riadili tento proces. Vznikli preto dve miestne iniciatívy, ktoré sa venujú zakladaniu partnerstiev medzi školami a firmami. Tieto iniciatívy začali s uzatváraním dohôd o obsahu prípravy, a prípravou supervízorov a hodnotiteľov.

Dobrá supervízia a hodnotenie umožňuje učiacim sa porozumieť lepšie tomu čo sa učia, zasadiť tieto vedomosti do kontextu práce a ďalej sa rozvíjať.<sup>59</sup>

### **Box 38: Evaluácia a certifikácia spolupráce (Holandsko)**

V Holandsku poskytujú akreditácie certifikované organizácie Ministerstva školstva - Centrá expertízy. Prostredníctvom akreditačného procesu rozhodujú, či je pracovné miesto vhodné, a či ponúka dobré a bezpečné pracovné a učebné prostredie s vhodným odborným dohľadom. Centrá pre expertízu sú hodnotené spoločnými kritériami kvality.

Najdôležitejšie súčasti tohto hodnotenia sú odpovede na tieto otázky:

- Poskytuje firma dostatočnú prípravu, ktorá je prepojená s kurzom v odbornej škole?
- Má firma špeciálneho zamestnanca, ktorý pôsobí ako tréner?
- Je firma pripravená spolupracovať s odbornou školou?
- Je pracovisko prístupné žiakom?

Všetky akreditované firmy, ktoré poskytujú pracovné miesta, sú registrované na verejnej stránke [stagemarkt.nl](http://stagemarkt.nl). Túto databázu využívajú žiaci a školy a vyhľadávajú si voľné miesta.

Po úspešnej akreditácii firmy je v spolupráci s Centrami expertízy zabezpečovaná pomoc v nasledovných oblastiach:

- Príprava zamestnanca firmy, ktorý bude slúžiť ako tréner
- Podpora komunikácie firmy so školou
- Pomoc s náborom žiakov, publikovanie na webstránke [stagemarkt.nl](http://stagemarkt.nl)
- Organizácia výmeny poznatkov medzi firmami v danom odvetví
- Pomoc s uzatváraním dohôd.

Ide o partnerský prístup, v tejto aktivite sa spájajú holandské ministerstvo školstva, špeciálna nadácia pre odborné vzdelávanie a prípravu, vzdelávacie inštitúcie a sociálni partneri. Každý má pevne určenú svoju rolu. Cieľom je utvoriť atmosféru spoločnej dôvery medzi zúčastnenými stranami a žiakmi.<sup>60</sup>

### **Box 39: Vyhodnocovanie spolupráce (Austrália)**

Tento box nadväzuje na Box 4. Predstavuje otázky relevantné v procese evaluácie spolupráce medzi zúčastnenými subjektmi:

- Ako bude vyhodnocované dosahovanie cieľov? Aké dáta sa budú zbierať a vyhodnocovať? Ako a komu sa budú oznamovať výsledky?
- Ako sa rozdelí vedenie a zodpovednosť, aby nebola preťažená len jedna strana a vzťahy fungovali efektívne, aj keď sa konkrétni pracovníci budú obmieňať?

<sup>59</sup> Cedefop, 2012

<sup>60</sup> European Commission, 2013a



- Ako často a pravidelne sa majú zástupcovia škôl, firiem, žiakov, rodičov a komunity stretávať, aby vyhodnocovali pokrok?
- Akými kanálmi budú spolu komunikovať školy a firmy?
- Sú potrebné špeciálne stratégie na vyvinutie spoločného jazyka a otvorenej komunikácie medzi školou a firmou?
- Ako a na akej úrovni sa budú riešiť konflikty a nedorozumenia?<sup>61</sup>

## 6.1 Nástroje na overovanie výsledkov spolupráce

Firmy, ktoré hostujú žiakov, musia spĺňať určité požiadavky. V rámci toho je potrebné, aby proces vzdelávania a odbornej prípravy boli vopred detailne naplánované a následne v súlade s týmto realizované a hodnotené. Nakoľko praktická výučba môže prebiehať v rôznych podmienkach, spätné vyhodnocovanie je potrebné vykonávať v závislosti od jej špecifik.<sup>62</sup> Metódy overovania výsledkov a hodnotenia v oblasti podpory spolupráce stredných odborných škôl môžu byť navzájom odlišné, mali by však spĺňať určité kritériá.

Na úvod musia byť definované kompetencie, kritériá a spôsoby hodnotenia s využitím dostupných hodnotiacich štandardov (definovanie musí byť súčasťou úvodného plánovania s firmou spoločne s obsahom, harmonogramom, výstupom a kontrolou praktickej výučby; ide o špecifické charakteristiky a ciele každej firmy a praxe). Základom pre hodnotenie praxe by mala byť hodnotiacia správa, na ktorej štruktúre sa dohodnú zástupcovia firmy a školy.

### Box 40: Evaluačný a akreditačný systém (Estónsko)

V rámci hodnotenia úspešnosti spolupráce v zmysle posúdenia žiakov, ktorí prešli praktickým vyučovaním, môže ako príklad dobrej praxe slúžiť systém aplikovaný v Estónsku. Tento si kladie za úlohu vybudovať dôveru medzi zúčastnenými stranami.

Podpora tohto procesu by mala byť vykonávaná prostredníctvom nasledovných princípov:

- Zamestnávateľia pomáhajú vytvoriť hodnotiacu metodológiu a zúčastňujú sa na hodnotení žiakov
- Hodnotiace metódy nie sú unifikované, ale prispôbujú sa konkrétnym organizáciám
- Hodnotiacia komisia je nezávislá, je zložená zo zástupcov sektorov a odborníkov v oblasti odborného vzdelávania a prípravy.

Na základe tohto hodnotenia si Ministerstvo školstva vyhradzuje právo potvrdiť, rozšíriť, či obmedziť licenciu (na 3-6 rokov) na prevádzkovanie programov, ktoré vedú k získaniu formálnych kvalifikácií.

Poučenie z tohto programu: zamestnávateľia sa zaujímajú a ochotne zapájajú do spolupráce, ak sú tieto programy pre nich zrozumiteľné. Do riadenia sa zapájajú všetky zúčastnené strany.<sup>63</sup>

<sup>61</sup> NSW Department of Education and Training, 2004

<sup>62</sup> European Commission, 2013a

<sup>63</sup> Cedefop, 2015

#### **Box 41: Učňovský denník (Rakúsko)**

Pre lepšiu dokumentáciu učňovského procesu je v Rakúsku pre každého učňa zavedený denník. V tomto sú do detailu zaznamenávané aktivity, ktorých sa zúčastnil počas pôsobenia na praktickom vyučovaní, prípadne u zamestnávateľa. Denník predstavuje príklad vhodnej integrácie odborných škôl a zamestnávateľa, záznamy sú reprezentatívne v zmysle vytvorenia uceleného obrazu o procese vzdelávania.

V denníku sú zahrnuté každodenné aktivity, ktoré je možné priebežne vyhodnocovať. Denník ostáva vo vlastníctve školy po absolvovaní štúdia, čo prináša možnosť nielen monitorovať a vyhodnocovať úspešnosť žiakov individuálne ale aj na agregovanej úrovni. Taktiež systém evidencie denníkov vytvára priestor pre evaluáciu škôl medzi sebou.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> European Commission, 2013a

## ZÁVER

Z poznatkov prezentovaných v tejto štúdií je zrejmé, že tak na národnej, ako aj európskej/medzinárodnej úrovni je spolupráca medzi strednými odbornými školami a zamestnávateľmi zdôrazňovaná ako zásadný faktor determinujúci celkovú úspešnosť poskytovania odborného vzdelávania a prípravy. Táto spolupráca môže mať rôzne formy, ktoré súvisia s príslušnými národnými legislatívnymi podmienkami, pričom môže brať do úvahy rôzne aspekty a štádiá jej realizácie. Dôležité je vytváranie dostatočne motivujúceho prostredia pre participáciu oboch zúčastnených strán, predovšetkým pre zapojenie zamestnávateľských subjektov. Spektrum motivačných nástrojov, ktoré sa používajú v zahraničí, je veľmi široké.

Zo strany štátnych orgánov je potrebné vytvárať podmienky na to, aby mali zamestnávatelia dostatočný záujem o nadviazanie spolupráce so strednými odbornými školami. Toto je možné dosiahnuť prostredníctvom priamej finančnej podpory spolupráce týchto subjektov, ako to reflektuje aj nový slovenský zákon č. 61/2015 o odbornom vzdelávaní, ale aj ďalšími opatreniami, ako napr. vytváraním agentúr, ktoré by slúžili ako sprostredkovatelia spolupráce.

Z pohľadu stredných odborných škôl treba spoluprácu so zamestnávateľskou sférou popri jej základnom prínose pre zvýšenie kvality a relevancie poskytovaného vzdelania pre trh práce chápať aj ako významný nástroj na zatriktívnenie poskytovaného vzdelávania. Vzhľadom na to, že v súčasnosti patria viaceré odbory, väčšinou učebné odbory technického zamerania s nedostatočným počtom absolventom, medzi najmenej atraktívne z pohľadu potenciálnych žiakov a ich rodičov, javí sa zvyšovanie a zintenzívnenie prepojenia vzdelávania na stredných odborných školách na sféru zamestnávateľov ako jedno z kľúčových opatrení. Stredné odborné školy, ktoré sú „viditeľné“ v regióne, a ktoré aktívne pristupujú ku komunikácii a propagácii, majú aj vyššiu úspešnosť pri nadväzovaní spolupráce so zamestnávateľmi.

Počas praktického vyučovania u zamestnávateľa musia mať žiaci možnosť vykonávať všetky činnosti, ktoré sú zadané vo vzdelávacom programe. V prípade malých a stredne veľkých podnikov, ktoré sú úzko zamerané na konkrétnu podnikateľskú aktivitu, to často nie je možné v rámci jednej firmy. Z tohto dôvodu je prínosné, keď viacero malých až stredne veľkých zamestnávateľov v procese poskytovania praktického vyučovania spolupracuje. Týmto spôsobom sa zabezpečí kontinuita vzdelávania ako aj jeho komplexnosť aj v prípade zapojenia menších podnikateľských subjektov do praktického vzdelávania žiakov.

Užitočné je prehľbovanie flexibility pri pozíciách učiteľov, ktorí zabezpečujú odborné vzdelávanie v školách, a zamestnancov firiem, ktorí zabezpečujú praktické vzdelávanie žiakov vo firmách. Fungujúci výmenný systém významne prispieva k poskytovaniu kvalitnej a modernej odbornej prípravy žiakov. V zahraničí sa osvedčilo poskytovanie vzájomných, a niekedy aj spoločných doškolovacích aktivít pre pedagógov a zamestnancov firiem, ktorí sú zapojení do odborného vzdelávania.

I zahraničné skúsenosti potvrdzujú, že kľúčovým je posilnenie vplyvu jednotlivých zväzov zamestnávateľov na rozhodovanie o náplni odborného vzdelávania, a to nielen pri tvorbe vzdelávacích programov, ale aj pri ich pravidelnej aktualizácii. Zamestnávatelia sa nevyhnutne musia podieľať na identifikácii medzier a nesúlador na trhu práce vo forme nedostatkových a prebytočných kvalifikácií. Výsledkom intenzívnejšieho dialógu by mal byť celkovo aktívnejší prístup zo strany zamestnávateľov v procese vytvárania partnerstiev so strednými odbornými školami.

Dôležitým aspektom fungujúcej a efektívnej spolupráce stredných odborných škôl so zamestnávateľskými subjektami je jej pravidelné a komplexné vyhodnocovanie. Relevanciu týchto aktivít závisí od pravidiel a nástrojov použitých pre potreby hodnotení, na ktorých sa

zúčastnené strany dohodnú ešte pred začiatkom spolupráce. Čo najpresnejšie by mali byť definované zodpovednosti jednotlivých subjektov, ktoré sú zapojené do spolupráce.

## POUŽITÁ LITERATÚRA

Cedefop Refernet, 2014. Apprenticeship-type schemes and structured work-based learning programmes, Germany. Dostupné na internete : <  
[https://cumulus.cedefop.europa.eu/files/vetelib/2015/ReferNet\\_DE\\_2014\\_WBL.pdf](https://cumulus.cedefop.europa.eu/files/vetelib/2015/ReferNet_DE_2014_WBL.pdf)> [cit. 6.10.2015]

Cedefop Refernet, 2014. Apprenticeship-type schemes and structured work-based learning programmes, Austria. Dostupné na internete : <  
[https://cumulus.cedefop.europa.eu/files/vetelib/2015/ReferNet\\_AT\\_2014\\_WBL.pdf](https://cumulus.cedefop.europa.eu/files/vetelib/2015/ReferNet_AT_2014_WBL.pdf)> [cit. 6.10.2015]

Cedefop, 2012. Denmark, VET in Europe – Country report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cedefop Reference series. Dostupné na internete : <  
<http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/country-reports/denmark-vet-europe-country-report-2012>> [cit. 14.8.2015]

Cedefop, 2012. Germany, VET in Europe – Country report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cedefop Reference series. Dostupné na internete : <  
<http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/country-reports/germany-vet-europe-country-report-2012>> [cit. 14.8.2015]

Cedefop, 2012. Trends in VET policy in Europe 2010-12. Progress towards the Bruges communiqué. Luxembourg: Publications Office of the European Union WORKING PAPER. No. 16, Dostupné na internete : <  
<http://eric.ed.gov/?id=ED542559>> [cit. 14.2.2015]

Cedefop, 2013. Belgium, VET in Europe – Country report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cedefop Reference series. Dostupné na internete : <  
<http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/country-reports/belgium-vet-europe-country-report-2013>> [cit. 14.8.2015]

Cedefop, 2013. Netherlands, VET in Europe – Country report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cedefop Reference series. Dostupné na internete : <  
<http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/country-reports/netherlands-vet-europe-country-report-2013>> [cit. 14.8.2015]

Cedefop, 2013. Norway, VET in Europe – Country report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cedefop Reference series. Dostupné na internete : <  
<http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/country-reports/norway-vet-europe-country-report-2013>> [cit. 14.8.2015]

Cedefop, 2014. Ireland, VET in Europe – Country report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cedefop Reference series. Dostupné na internete : <  
<http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/country-reports/ireland-vet-europe-country-report-2014>> [cit. 14.8.2015]

Cedefop, 2014. Spain, VET in Europe – Country report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cedefop Reference series. Dostupné na internete : <  
<http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/country-reports/spain-vet-europe-country-report-2014>> [cit. 14.8.2015]

Cedefop, 2014. Vocational education and training in Italy, Short description. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cedefop Reference series. Dostupné na

internete : < <http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/country-reports/italy-vet-europe-country-report-2014>> [cit. 14.8.2015]

Cedefop, 2015. Finland, VET in Europe – Country report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cedefop Reference series. Dostupné na internete : < <http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/country-reports/finland-vet-europe-country-report-2014>> [cit. 14.8.2015]

Cedefop, 2015. Stronger VET for better lives: Cedefop's monitoring report on vocational education and training policies 2010-14. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cedefop Reference series; No 98. Dostupné na internete : <[www.cedefop.europa.eu/files/3067\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/files/3067_en.pdf)> [cit. 14.2.2015]

Communique of the European Ministers for Vocational Education and Training, the European Social Partners and the European Commission, 2010. The Bruges Communique on enhanced European Cooperation in Vocational Education and Training for the period 2011-2020. Dostupné na internete : <[http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/brugescom\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/brugescom_en.pdf)> [cit. 30.7.2015]

Declaration of the European Ministers of Vocational Education and Training, the European Social Partners and the European Commission, 2002. The Copenhagen Declaration. Dostupné na internete : < [http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/copenhagen-declaration\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/copenhagen-declaration_en.pdf)> [cit. 30.7.2015]

ENVOLWE, 2009. Training and nature entrepreneurs together. European handbook for successful vocational education and training and small business co-operation – It can be done! Education and Culture DG. Lifelong learning Programme Dostupné na internete : <<http://www.luontoyrittaja.net/envolwe/>> [cit. 10.12.2014]

ERDETI H. – DEITMER L. 2014. Linking vocational education and training within the region: Evaluation of VET innovation networks as a means to develop coalitions for regional development. Pascal observatory. Dostupné na internete : <<http://pascalobservatory.org/pascalnow/pascal-activities/news/linking-vocational-education-and-training-within-region-evaluation->>> [cit. 13.2.2015]

European Commission, 2013a. Work Based Learning In Europe Practices and Policy Pointers. Dostupné na internete : <[http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/alliance/work-based-learning-in-europe\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/alliance/work-based-learning-in-europe_en.pdf)> [cit. 19.10.2014]

European Commission, 2013b. Repertoire of Good Examples in cooperation school-business and entrepreneurial competences learning. COPHAVET Project: “Coping with Challenges on Vocational Education and Training, Dostupné na internete : <[http://www.europea-oesterreich.eu/files/9213/8216/4370/repertoire\\_cooperation\\_school\\_enterprise\\_28feb2013.pdf](http://www.europea-oesterreich.eu/files/9213/8216/4370/repertoire_cooperation_school_enterprise_28feb2013.pdf)> [cit. 6.12.2014]

European Commission, 2015. Teaching and Learning in Vocational and Technical Upper Secondary Education, Finland. Dostupné na internete: <[https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Finland:Teaching\\_and\\_Learning\\_in\\_Vocational\\_and\\_Technical\\_Upper\\_Secondary\\_Education](https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/index.php/Finland:Teaching_and_Learning_in_Vocational_and_Technical_Upper_Secondary_Education)> [cit. 16.7.2015]

MATILAINEN, A. – COURTNEY, R. (eds), 2010. Best practices for co-operation between vocational education and nature-based enterprises. Envolwe (Nature Based Entrepreneurs and Vocational Education Training Providers Learning and Working Together), best practice report. Ruralia institute, University of Helsinki, ISBN 978-952-10-6475-3.

NSW Department of Education and Training, 2004. Schools and businesses working together. A support document to assist principals and teachers to develop school–business relationships, Dostupné na internete : <<https://www.det.nsw.edu.au/media/downloads/doingbusiness/schbusiness/schbuspaper.pdf>> [cit. 15.2.2015]

OECD, 2011. OECD reviews of vocational education and training, Learning for Jobs, Pointers for Policy Development. Dostupné na internete : <<http://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/LearningForJobsPointersfor%20PolicyDevelopment.pdf>> [cit. 15.8.2015]

POLAK, M., 2012. Developing Cooperation between VET, Higher Education and Adult Learning in Response to the Challenge of Lifelong Learning. Foundation for the Development of Education System, Warsaw. ISBN 978-83-62634-74-3.

Pospolu, 2014. Podpora spolupráce škol a firem. Informační brožura o aktivitách projektu. Dostupné na internete : <<http://www.nuv.cz/pospolu/publikace-brozura>> [cit. 10.11.2014]