



**Kvalita v dalším
profesním vzdělávání**



Příručka pro certifikaci vzdělávací instituce (KVIS a EduIQ 9001)

INFORMACE PRO ZÁJEMCE O CERTIFIKACI

Předkládá:

sdružení NVF, BIVŠ, KPMG

Zpracovali:

Ing. Jan Hnátek
Ing. Vladimír Medlík
Ing. Irena Martínková
Dr. Josef Bečvář



Příručka modelu KVIS pro uživatele

1	ÚVOD.....	2
1.1	ÚČEL PŘÍRUČKY	2
1.2	VÝCHODISKA MODELU KVIS.....	2
1.3	KONCEPT MODELU KVIS	2
1.4	POTENCIÁLNÍ PŘÍNOSY CERTIFIKACE KVIS.....	3
1.5	DALŠÍ ROZVOJ MODELU KVIS	3
2	ZÁKLADNÍ INFORMACE K CERTIFIKACI	4
2.1	KDO JE ZODPOVĚDNÝ ZA CERTIFIKACI KVIS	4
	<i>Role Provozovatele modelu KVIS.....</i>	4
	<i>Kdo může certifikovat.....</i>	4
	<i>Role Českého institutu pro akreditaci</i>	5
2.2	KOMU JE URČENA CERTIFIKACE KVIS	5
2.3	JAK DLOUHO JE PLATNÝ CERTIFIKÁT	5
2.4	KDO JE CERTIFIKAČNÍ JEDNOTKA.....	5
2.5	VZTAH K JINÝM MODELŮM SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY.....	6
2.6	JAK POUŽÍVAT ZNAČKU KVIS	6
2.7	SEZNAM VZDĚLÁVACÍCH INSTITUCÍ CERTIFIKOVANÝCH PODLE KVIS.....	7
2.8	JAK ZÍSKAT DALŠÍ INFORMACE	7
3	PŘEDMĚT A KRITÉRIA MODELU KVIS	8
3.1	ÚČEL	8
3.2	APLIKACE	8
	<i>Možnost vyloučení některých požadavků</i>	8
3.3	KRITÉRIA MODELU SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY.....	8
4	POSTUP PROVÁDĚNÍ A UDRŽOVÁNÍ CERTIFIKACE	10
4.1	PODÁNÍ ŽÁDOSTI CERTIFIKAČNÍMU ORGÁNU.....	10
4.2	VÝBĚR VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU	11
4.3	VYPRACOVÁNÍ A ZASLÁNÍ PRACOVNÍHO PODKLADU	11
	<i>Sebehodnotící zpráva</i>	12
	<i>Dokumentace vzdělávací instituce</i>	12
	<i>Dokumentace vzdělávací akce.....</i>	12
4.4	KONTROLA A POSOUZENÍ PRACOVNÍHO PODKLADU AUDITOREM	12
4.5	AUDIT NA MÍSTĚ A ZPRACOVÁNÍ ZPRÁVY Z AUDITU	13
4.6	ROZHODNUTÍ O UDĚLENÍ CERTIFIKÁTU.....	13
	<i>Odvolání proti rozhodnutí certifikačního orgánu</i>	13
4.7	ROČNÍ DOZOROVÉ AUDITY	13
	<i>Cíl dozorového auditu.....</i>	14
	<i>Provádění a dokumentování dozorového auditu</i>	14
4.8	OPAKOVANÁ CERTIFIKACE (RECERTIFIKACE)	14
	<i>Termíny a volba certifikačního orgánu.....</i>	14
	<i>Obsahy, postupy, náklady.....</i>	14
	<i>Zřeknutí se certifikace</i>	15
4.9	STÍŽNOSTI.....	15
5	PŘÍLOHY A ODKAZY	16
5.1	PŘÍLOHA Č.1 - KOMENTÁŘ KE KRITÉRIÍM MODELU KVIS.....	17
5.2	PŘÍLOHA Č.2 - PŘÍKLADY FORMULÁŘŮ VYUŽITELNÝCH PRO ÚČELY SEBEHODNOCENÍ.....	33
5.3	PŘÍLOHA Č.3 - SEZNAM ODKAZOVANÝCH DOKUMENTŮ.....	36



1 ÚVOD

1.1 ÚČEL PŘÍRUČKY

Účelem tohoto dokumentu je poskytnout vzdělávacím institucím užitečné informace pro:

- a) rozhodování, zda zavést a nechat certifikovat svůj systém managementu kvality podle modelu KVIS, a
- b) přípravu vzdělávací instituce na certifikaci podle tohoto modelu.

1.2 VÝCHODISKA MODELU KVIS

Model KVIS (**K**valita **V**zdělávací **I**nstituce **S**ebehodnocením) obsažený v normativním dokumentu Návrh systému managementu kvality vzdělávacích institucí - model KVIS, požadavky (dále též model KVIS) byl navržen v rámci projektu Kvalita v dalším profesním vzdělávání jako model systému managementu kvality specificky orientovaný na instituce poskytující další profesní vzdělávání. Model definuje požadavky na systém managementu kvality vzdělávací instituce a na podmínky a postup jeho certifikace s cílem, aby aplikace modelu vzdělávací institucí a následné ověření úrovně implementace systému managementu kvality, provedené certifikačním orgánem, zabezpečovaly prokazatelný standard managementu kvality institucí působících v dalším profesním vzdělávání. Model mohou ovšem vzdělávací instituce využívat nejen pro svoji certifikaci, ale i samostatně pro interní účely identifikace příležitostí pro svoje zlepšování.

Při koncipování modelu se vycházelo z ověřeného předpokladu, že existuje zájem, jak na straně zákazníků vzdělávacích institucí, tak na straně těchto institucí, prokazovat systematické zajišťování kvality vzdělávacích služeb i jiným modelem, než je mezinárodní standard ISO 9001. Zároveň bylo bráno do úvahy, že komise EU pro vzdělávání iniciovala před několika lety vytvoření modelu sebehodnocení CQAF pro vzdělávací instituce zaměřené na přípravu osob na povolání, a to za účelem podpory systematického zajišťování kvality jejich služeb, a že v několika evropských zemích existují na obdobných principech sebehodnocení založené národní modely. Ty jsou rovněž specificky zaměřené na instituce působící v oblasti dalšího profesního vzdělávání, bez ohledu na to, působí-li tyto instituce ve veřejné nebo soukromé sféře. Model KVIS tedy navazuje na tento trend vytváření specifických modelů systémů managementu kvality pro vzdělávací instituce v dalším profesním vzdělávání, které využívají nástroje sebehodnocení a které jsou určeny pro certifikaci vzdělávacích institucí.

Oblast dalšího profesního vzdělávání dospělých je oborově nesmírně široká a charakteristická množstvím různorodých institucí poskytujících tyto služby. Vzdělávací subjekty sahají od organizací specializujících se na jediný obor vzdělávání prostřednictvím otevřených kurzů až po společnosti, poskytující vzdělávání v mnohačetné škále oborů a využívající řady vzdělávacích technik a forem (např. tréninkové kurzy, distanční studium, e-learning) a jejich kombinací. Nabídka na trhu vzdělávání zahrnuje ve vztahu ke klientovi otevřené kurzy, různě rozsáhlé firemní vzdělávací programy i individuální koučink. Nabízené kurzy se také liší svým statutem – mohou být akreditovány, mohou být uznány jako rekvalifikační. Na trhu se objevují subjekty různé velikosti, z nichž některé mají i několik regionálních poboček. Protože nebylo cílem reflektovat tuto rozmanitost, je model KVIS v tomto smyslu generický a ve specifických podmínkách konkrétní vzdělávací instituce musí být vhodným způsobem interpretován.

Procesy certifikace jsou definovány v normativním dokumentu Požadavky na orgány provádějící audit a certifikaci systému managementu kvality podle modelu KVIS, který je odvozen od normy ČSN EN ISO 17021:2007 určené pro orgány provádějící certifikaci systémů managementu včetně systémů managementu jakosti.

1.3 KONCEPT MODELU KVIS

Základními pilíři konceptu modelu KVIS jsou:

- vlastních 7 kritérií modelu KVIS s minimálními standardy a požadovanými zdroji důkazů
- cyklus PDCA: naplánuj (P) – realizuj (D) - vyhodnoť výsledky (C) a zaved' opatření ke zlepšení efektivity a účinnosti (A), jehož nedílnou součástí je
- sebehodnocení a zlepšování jak na úrovni celého systému managementu vzdělávací instituce, tak na úrovni jejich jednotlivých programů



Koncept modelu KVIS je podrobněji rozveden v kapitole 0 „Úvod“ normativního dokumentu modelu KVIS.

1.4 POTENCIÁLNÍ PŘÍNOSY CERTIFIKACE KVIS

V souladu s cíli projektu, v jehož rámci KVIS vznikl, má certifikace podle tohoto modelu reprezentovat prokazatelně dosaženou a udržovanou úroveň jakosti subjektů, působících v dalším profesním vzdělávání a poskytujících svým klientům příslušné poradenství.

Certifikace podle modelu KVIS je tedy zaměřena na to, přinést:

- Zvýšení důvěry zákazníků certifikované instituce v kvalitu jí poskytovaných služeb
- Zajištění a podporu systémového přístupu k zabezpečování kvality vzdělávacích institucí v dalším profesním vzdělávání, který je po celou dobu platnosti certifikátu pravidelně ověřován audity certifikačního orgánu
- Podporu trvalého zlepšování systému managementu kvality a poskytovaných služeb
 - ✓ Využíváním metodiky sebehodnocení, která předpokládá efektivní zapojení zaměstnanců a využití jak jejich zkušeností, tak podnětů, které přináší indikátory kvality modelu KVIS v podobě nabídky očekávaných projevů a empirických nástrojů dobré praxe (viz informativní příloha B normativního dokumentu KVIS)
 - ✓ využíváním podnětů pro zlepšení, které mají přinášet auditoři certifikačních orgánů.

Pozn. Další přínosy certifikace mohou být doplněny na základě návrhu role certifikace KVIS v celém systému dalšího profesního vzdělávání – tj. ve vazbě na podporu certifikovaných vzdělávacích institucí ze strany státu, kterou by zastřešovala příslušná Národní autorita.

1.5 DALŠÍ ROZVOJ MODELU KVIS

Mezi odpovědnosti spojené s rolí Provozovatele modelu KVIS¹ patří i další rozvoj tohoto modelu zejména na základě:

- podnětů od certifikovaných subjektů, jejich zákazníků, od certifikačních orgánů a dalších zainteresovaných stran
- informací a poznatků o vývoji jiných obdobných modelů aplikovaných v zahraničí, především pak v rámci EU.

Všechny poznatky a podněty jsou pravidelně přezkoumávány s cílem včas aktualizovat systém certifikace podle modelu KVIS tak, aby přinášel stále vyšší přidanou hodnotu zainteresovaným stranám, zejména pak vzdělávacím institucím a jejich zákazníkům.

¹ Aktuální rozsah působnosti Provozovatele modelu KVIS potažmo Provozovatele integrovaného systému kvality v dalším profesním vzdělávání se může měnit v závislosti na způsobu institucionalizace celého systému Kvalita v dalším profesním vzdělávání. Zde uvedené odpovědnosti tedy mohou být jak rozšířeny, tak i redukovány.



2 ZÁKLADNÍ INFORMACE K CERTIFIKACI

Účelem této kapitoly je poskytnout základní informace týkající se podmínek, za nichž probíhá certifikační proces. Samotná kritéria modelu jsou uvedena v modelu KVIS. Komentář k nim je uveden v příloze A této Příručky a postupy při certifikaci jsou popsány níže v kap. 4 až 7.

2.1 KDO JE ZODPOVĚDNÝ ZA CERTIFIKACI KVIS

V certifikačním systému (procesu) zastávají jim vymezené role následující organizace:

- Provozovatel modelu KVIS^{II} – subjekt pověřený Národní autoritou
- Český institut pro akreditaci (ČIA)
- Certifikační orgány akreditované pro model KVIS u ČIA

Jeich hlavní úlohy jsou popsány níže. Vztahy mezi uvedenými subjekty upravují příslušné dokumenty. Ty prvky jejich spolupráce, které se přímo dotýkají i vzdělávacích institucí, ať už podle modelu KVIS certifikovaných, nebo o certifikaci usilujících, jsou dále uvedeny v této Příručce.

Role Provozovatele modelu KVIS

Provozovatel modelu KVIS je role definovaná v rámci Provozovatele integrovaného systému kvality v dalším profesním vzdělávání, Tato role je zodpovědná mj. za úlohy, které se týkají:

- rozvoje systému certifikace podle modelu KVIS v souladu s národními záměry v oblasti kvality v dalším profesním vzdělávání
- stanovení minimálních standardů, jejichž splnění je vyžadováno pro certifikaci podle modelu KVIS
- stanovení poplatků odváděných Provozovateli integrovaného systému certifikačními orgány potažmo certifikovanými vzdělávacími institucemi
- stanovení požadavků na registrované auditory systému KVIS (na jejich odbornou způsobilost)
- stanovení loga KVIS a způsobu jeho používání
- udržování centrálního registru všech institucí certifikovaných podle modelu KVIS (viz také kap. 2.7)
- udržování příslušných informací na internetovém portálu
- poskytování všeobecných informací o KVIS
- vyhodnocování toho, jak funguje systém certifikace podle modelu KVIS
- zajištění výměny zkušeností mezi vzdělávacími institucemi a mezi certifikačními orgány
- propagace modelu KVIS a příslušné PR aktivity

Kdo může certifikovat

Provádět vlastní certifikaci a udělovat certifikáty mohou certifikační orgány akreditované u ČIA pro model KVIS podle normativního dokumentu Požadavky na orgány provádějící audit a certifikaci systému managementu kvality podle modelu KVIS viz také kap. 1.2), případně podle příslušného metodického pokynu pro akreditaci vydaného ČIA, a autorizované Národní autoritou.

Volba certifikačního orgánu je zcela na rozhodnutí vzdělávací instituce. Aktuální seznam certifikačních orgánů akreditovaných pro model KVIS je publikován na internetové stránce www.cai.cz.

Certifikační orgán je přímým smluvním partnerem vzdělávací instituce a jeho kontaktním místem od začátku certifikačního procesu po celou dobu platnosti certifikátu.

^{II} Rozsah pravomocí a odpovědností může být dále upraven. Institucionalizace k těmto pravomocím a odpovědnostem je řešena v rámci návrhu institucionalizace integrovaného systému KDPV – viz dokument Zajištění metodického a organizačního zázemí integrovaného systému KDPV. V případě potřeby mohou být např. zřízena i kontaktní poradenská místa KVIS v krajích ČR.



Role Českého institutu pro akreditaci

ČIA plní v rámci systému certifikace podle modelu KVIS zejména následující úlohy:

- posuzuje a opakovaně prověřuje způsobilost certifikačních orgánů provádět certifikaci modelu KVIS v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 17021 a požadavky Provozovatele modelu KVIS a uděluje certifikačním orgánům akreditaci k provádění auditů podle modelu KVIS
- součástí dozoru ČIA nad certifikačními orgány, může být witness audit, který slouží zejména k monitorování odborné způsobilosti jednotlivých členů týmu auditorů a posouzení shody reálného procesu certifikace s dokumentovanými postupy
- v součinnosti s Provozovatelem modelu KVIS řeší případné stížnosti na činnost certifikačních orgánů.

Součástí požadavků, které musí certifikační orgán pro získání akreditace a její udržení splnit jsou mj. :

- nezávislost a nezávislost při posuzování vzdělávací instituce
- odborná způsobilost pro provádění certifikace podle modelu KVIS
- zachování důvěrnosti při nakládání s podklady, které mu během auditů poskytnou jeho zákazníci – vzdělávací instituce
- stanovení a uplatňování postupů pro případ, že se vzdělávací instituce odvolá proti rozhodnutí certifikačního orgánu (viz také kap. 4.6).

2.2 KOMU JE URČENA CERTIFIKACE KVIS

Certifikaci KVIS mohou využít :

- Vzdělávací instituce (ziskové, neziskové, organizace veřejného sektoru), pro něž jsou služby dalšího profesního vzdělávání předmětem jejich hlavní činnosti,
- Školy kteréhokoli stupně, soukromé nebo státní, pro něž představují služby dalšího profesního vzdělávání doplňkovou činnost,
- Útvary vzdělávání, které existují v subjektech s jiným předmětem činnosti než dalším profesním vzděláváním a které poskytují vzdělávací služby nejen vlastním zaměstnancům, ale i jako placenou službu externím zákazníkům.

Certifikace KVIS je otevřena v zásadě všem právníckým osobám působícím v OKEČ 80.42.1 (Vzdělávání v jazykových školách) a 80.42.9 (Vzdělávání dospělých - Ostatní vzdělávání jinde nespécifikované). Nepředpokládá se certifikace jednotlivců tam, kde tyto osoby pracují pouze jako lektoři najímaní na konkrétní zakázku institucí dalšího profesního vzdělávání, která je vlastníkem vzdělávacího programu a smluvně odpovídá zákazníkům za poskytování dotyčného programu a zajištění jeho kvality. Tyto jednotlivci (OSVČ) by k prokazování kvality svých služeb měly využívat možnosti získání osobního certifikátu „lektor vzdělávání dospělých“.

2.3 JAK DLOUHO JE PLATNÝ CERTIFIKÁT

Certifikát je vystaven s platností na tři roky od ukončení auditu na místě. Podmínkou pro udržení certifikátu po celou dobu 3 let je úspěšné absolvování ročních dozorových auditů – viz kap. 4.7.

2.4 KDO JE CERTIFIKAČNÍ JEDNOTKA

Vzdělávací instituce s více vzdělávacími útvary nebo s více pobočkami (stálými odloučenými pracovišti) se může nechat certifikovat jako celek v případě, že splňuje požadavky na tzv. skupinovou certifikaci, tj. když jsou průkazně splněny následující předpoklady:

- a) Organizační struktura vzdělávací instituce je centralizována.
- b) Je stanoven, zaveden a udržován jednotný systém managementu kvality, který platí na všech pobočkách / ve všech útvarech vzdělávací instituce.^{III}

^{III} (Společné poslání a centrální strategie s platností pro celou vzdělávací instituci, společné základní cíle pro zlepšování, společná sebehodnotící zpráva a její přezkoumání centrálním vedením, stejné metodiky pro analýzu trhu a potřeb zákazníků, sebehodnocení a zlepšování včetně rozvoje lidských zdrojů apod.).



- c) Vrcholové vedení vzdělávací instituce jmenovalo člena managementu, která má pravomoc zasahovat v záležitostech systému managementu kvality jak na úrovni centrály a jejích útvarů, tak na pobočkách.
- d) Opatření sloužící k dohledu nad systémem managementu kvality jsou centrálně plánována a monitorována prostřednictvím osoby v roli představitele vedení pro systém kvality celé vzdělávací instituce. To se týká také zpracování sebehodnotící zprávy a sebehodnocení vzdělávacích programů a zpracování všech podkladů pro audity certifikačního orgánu, které musí být koordinováno centrálnou pro všechny její pobočky / vzdělávací útvary.
- e) Procesy na pobočkách jsou stejné.

Organizační jednotky (pobočky, vzdělávací útvary) se certifikují samostatně, když:

- se necertifikuje celá vzdělávací instituce^{IV}
- nejsou splněny výše uvedené předpoklady pro tzv. skupinovou certifikaci
- tyto jednotky samostatně vyvíjejí a řídí vlastní vzdělávací programy (decentralizované programy)

Rozhodnutí, zda se musí / může organizační jednotka dotyčné vzdělávací instituce certifikovat samostatně, náleží certifikačnímu orgánu. Ve sporných případech může certifikační orgán záležitost konzultovat s Provozovatelem modelu KVIS. Vodítkem pro rozhodování jsou přitom zejména odpovědi na otázky:

- Kdo určuje cíle a obsah vzdělávacího programu?
- Kdo kurz organizuje, stanovuje jeho cenu, nabízí jej potenciálním zákazníkům a poskytuje k němu informace?

2.5 VZTAH K JINÝM MODELŮM SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY

Model KVIS je koncipován tak, aby byl rámcově kompatibilní s jinými modely sebehodnocení používanými v současnosti v evropských státech. Pro případ současného využívání modelu KVIS a systému managementu kvality podle normy ISO 9001 nebo pro případ přechodu mezi těmito modely je definována i převodní matice mezi minimálními standardy KVIS a požadavky ČSN EN ISO 9001:2001 (viz informativní příloha C modelu KVIS).

Instituce, které již jsou certifikovány podle platné normy ČSN EN ISO 9001 nebo jiného normativního dokumentu pro systém managementu kvality a vlastní příslušné platné certifikáty, však neobdrží automaticky certifikát KVIS. Bližší informace o podmínkách poskytnete akreditovaný certifikační orgán.

2.6 JAK POUŽÍVAT ZNAČKU KVIS



Podrobná pravidla pro používání značky KVIS, značky ČIA a vlastní značky certifikačního orgánu a/nebo textového odkazu na kteroukoli z uvedených značek jsou součástí dokumentace certifikačního orgánu, který také během dozorových auditů posuzuje, zda vzdělávací instituce případně používá všechny propůjčené značky ve shodě s pravidly (viz kap. 4.7).

Pro používání značky KVIS platí zejména, že:

- Je nepřijatelné používání této značky v jiné poloze, odlišném tvaru nebo barevné kombinaci, než jak je předepsáno.
- Velikost značky při její aplikaci musí být taková, aby byla zachována její zřetelnost a přesnost její reprodukce.

^{IV} Platí také pro:

- školy kteréhokoli stupně, soukromé nebo státní, pro něž představují služby dalšího profesního vzdělávání doplňkovou činnost
- útvary vzdělávání, které existují v subjektech s jiným předmětem činnosti než další profesní vzdělávání a které poskytují vzdělávací služby nejen vlastním zaměstnancům, ale i jako placenou službu externím zákazníkům.



- Značka může být umístěna jen na vymezeném okruhu dokumentů a musí být vždy umístována na dostatečně viditelném místě, kde není rušena svým okolím.
- Značku a/nebo textový odkaz na certifikaci KVIS mohou certifikované vzdělávací instituce užívat pouze ve spojení se svým obchodním jménem.
- Značka a/nebo jakýkoliv jiný odkaz na akreditovanou certifikaci KVIS nesmí naznačovat souvislost s certifikací produktů včetně vzdělávacích programů nebo souvisejících služeb. Nesmí být proto umístován na jakémkoli produktu či dokumentu týkajícím se služeb poskytovaných dotyčnou vzdělávací institucí.

Podezření na zneužití loga kteréhokoli z uvedených subjektů (Provozovatel integrovaného systému kvalita v DPV tedy i modelu KVIS, ČIA, certifikační orgán) nebo jejich značky nebo kombinovaného loga nebo značky a/nebo jakéhokoli jiného odkazu na akreditovanou certifikaci se stává podnětem pro provedení mimořádné dozorové akce, jejímž výsledkem může být až pozastavení nebo odnětí certifikace. Dále platí, že jak Provozovatel modelu KVIS, tak ČIA nebo certifikační orgán mohou na svých webových stránkách zveřejnit jakékoliv porušení či nedodržení podmínek užívání své značky nebo kombinované značky a/nebo odkazu na akreditovanou certifikaci.

2.7 SEZNAM VZDĚLÁVACÍCH INSTITUCÍ CERTIFIKOVANÝCH PODLE KVIS

Centrální seznam je udržován v podobě elektronické databáze Provozovatelem modelu KVIS na stránkách portálu www.kvalitavzdelavani.cz:8008/web/KDPV. Je vytvořen a průběžně aktualizován na základě údajů povinně poskytnutých Provozovateli modelu KVIS certifikačními orgány akreditovanými pro tento model ČIA.

Certifikovaná vzdělávací instituce je povinna svému certifikačnímu orgánu oznámit jakékoli významné změny týkající se jejího názvu, základní organizační struktury (včetně případného sloučení s jinou vzdělávací institucí), vzdělavatelů a manažerů, na něž je vázáno splnění požadavků týkajících se příslušného kritéria modelu KVIS, nebo změny nastavení systému managementu kvality.

2.8 JAK ZÍSKAT DALŠÍ INFORMACE

Na internetové stránce www.kvalitavzdelavani.cz:8008/web/KDPV naleznete v příslušném menu odpovědi na často kladené otázky ohledně KVIS. Na této stránce jsou uvedeny také kontakty na pracovníky Provozovatele modelu KVIS odpovědné za komunikaci se zainteresovanými stranami.



3 PŘEDMĚT A KRITÉRIA MODELU KVIS

3.1 ÚČEL

V modelu KVIS jsou specifikovány požadavky na systém managementu kvality v případech, kdy vzdělávací instituce:

- a) Potřebuje prokázat svoji schopnost trvale poskytovat produkt, který splňuje požadavky zákazníka a příslušné požadavky právních předpisů a
- b) Usiluje o zvyšování spokojenosti svých zákazníků a to efektivní aplikací tohoto modelu včetně procesů pro jeho neustálé zlepšování a zabezpečováním shody s požadavky zákazníka a s požadavky příslušných právních předpisů

3.2 APLIKACE

Všechny požadavky modelu KVIS jsou generické a jsou aplikovatelné ve všech organizacích poskytujících další profesní vzdělávání bez ohledu na jejich typ, velikost, poskytované produkty a to, zda poskytování dalšího profesního vzdělávání je jejich hlavní nebo vedlejší činností.

Možnost vyloučení některých požadavků

Část kritéria 2, týkající se návrhu nových programů lze odůvodněně vyloučit, pokud poslední návrh nového programu nebo jeho významné úpravy proběhl před více než rokem, a to do doby, dokud v průběhu platnosti certifikátu nedojde v dotyčné vzdělávací instituci k takovému návrhu – pak je jeho řízení prověřeno při nejbližším dozorovém auditu.

Vyloučit lze také tu část kritéria 3, která se týká formálního hodnocení účastníků, pokud vzdělávací instituce nenabízí vzdělávací programy zakončené takovým formálním hodnocením.

Vyloučit lze rovněž část kritéria 5, týkající se rozvoje vztahu s dodavateli, pokud vzdělávací instituce nevyužívá pro návrh, realizaci nebo hodnocení vzdělávacích programů dodavatele. Za dodavatele nejsou přitom považováni externí vzdělavatelé (lektori, trenéři, instruktoři apod.).

Jiná vyloučení nejsou pro účely certifikace podle tohoto modelu přípustná a neumožňují prohlášení o shodě s tímto modelem.

3.3 KRITÉRIA MODELU SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY

Model KVIS sestává ze všeobecného úvodního požadavku zahrnujícího zejména nutnost vytvořit, dokumentovat, zavést a udržovat systém managementu kvality a z následujících sedmi kritérií:

- Kritérium 1 - Poslání a strategie vzdělávací instituce a orientace na zákazníka
- Kritérium 2 - Návrh^v a vývoj a poskytování vzdělávacích programů
- Kritérium 3 - Hodnocení účastníků vzdělávání a vzdělávacího procesu
- Kritérium 4 - Management klíčového personálu
- Kritérium 5 - Infrastruktura a pracovní prostředí; Rozvoj vztahů se subdodavateli
- Kritérium 6 - Plánování a zavádění opatření pro zlepšování
- Kritérium 7 - Klíčové výsledky (metriky pro procesy)

Pro každé z kritérií jsou definovány:

- Minimální standardy pro účely certifikace. Představují závazné požadavky, jejichž naplnění je podmínkou pro udělení certifikátu podle modelu KVIS.
- Zdroje důkazů. Jedná se o dokumenty a záznamy, které jsou jednak použity jako důkazy existence systému kvality v rámci sebehodnocení a které jsou požadovány při vlastní certifikaci. Tyto dokumenty a záznamy jsou pro účely certifikace povinné s tím, že jako důkazy nemusí být použity jmenovitě ty, které

^v Návrhem je zde míněn také vzdělávací projekt určený pro firemního zákazníka.



uvádí model KVIS, ale může se jednat o jim adekvátní vhodné důkazy prokazující plnění minimálních standardů.

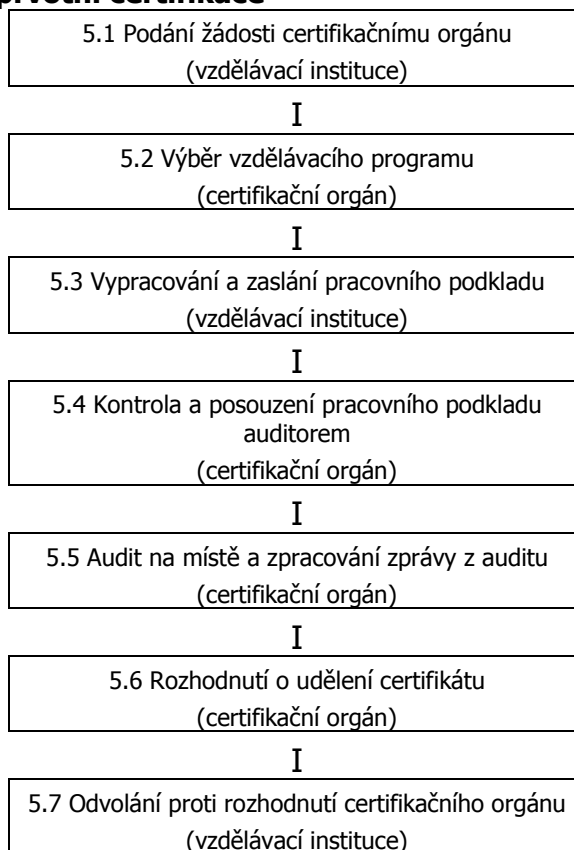
Model KVIS ve své informativní části uvádí také indikátory kvality, které slouží pouze pro účely sebehodnocení a nejsou určeny pro certifikaci systému managementu kvality – viz informativní příloha B modelu KVIS. Tyto indikátory zahrnují možné projevy implementace vhodných manažerských opatření a také příklady uznávaných manažerských přístupů vedoucích k efektivnímu uplatňování systému managementu kvality. Jsou tedy pomůckou pro ty, kteří provádějí sebehodnocení, aby mohli snáze posoudit, zda se instituci daří naplňovat celkový záměr kritéria, a zároveň mohou poskytovat podněty pro identifikaci opatření, která by vedla ke zlepšení v hodnocené oblasti.



4 POSTUP PROVÁDĚNÍ A UDRŽOVÁNÍ CERTIFIKACE

Informace obsažené v této části slouží pro přiblížení průběhu certifikačního procesu vzdělávacím institucím. Závazné požadavky na tento proces jsou v plném rozsahu uvedeny v příslušných normativních dokumentech a metodických pokynech pro akreditaci vydaných ČIA.

Vývojový diagram prvotní certifikace



4.1 PODÁNÍ ŽÁDOSTI CERTIFIKAČNÍMU ORGÁNU

Instituce se zaregistruje u některého z certifikačních orgánů akreditovaných ČIA pro model KVIS a požádá o certifikaci. Seznam všech těchto certifikačních orgánů je k dispozici na internetové stránce www.kvis.cz a také na stránkách ČIA.

Kromě vyplněného přihlašovacího formuláře, stanoveného příslušným certifikačním orgánem, mu vzdělávací instituce zašle své organizační schéma, používané informační materiály o instituci a seznam všech vzdělávacích programů, které realizovala v předchozích 12 měsících včetně údaje o četnosti jejich realizace. Pokud mají některé z programů platnou akreditaci, případně slouží-li některé z nich pro rekvalifikaci, je třeba to v seznamu uvést včetně organizace, která akreditaci provedla (poskytla). Vzdělávací instituce zároveň předloží certifikačnímu orgánu plán kurzů/výcviku na období, kdy bude pravděpodobně probíhat audit, aby byl zvolen program, jehož realizaci bude případně možné auditovat.

Přihlašovací formulář musí obsahovat alespoň následující údaje:

- Název instituce a kontaktní údaje (Adresa, Tel. / Fax / E-mail / Adresa webových stránek)
- Představitel vedení pro systém managementu kvality
- Seznam všech poboček (stálých pracovišť), pokud jsou součástí vzdělávací instituce



- Definice organizační jednotky, která má být certifikována - (např. celá instituce, oddělení, pobočka / pracoviště a případně její vztah k jiným organizačním jednotkám dotyčné vzdělávací instituce - např. centrále)
- Způsob koordinace systému managementu kvality uvnitř vzdělávací instituce v případě existence více poboček nebo samostatných organizačních jednotek
- Certifikace systému managementu kvality podle jiného modelu, pokud je žadající vzdělávací instituce držitelem takového platného certifikátu

Níže uvedené údaje je třeba poskytnout pro každou z poboček resp. organizačních jednotek, které mají být certifikovány:

- Oblasti činnosti dotčené organizační jednotky (jednotek) – např. další profesní vzdělávání; školství; rekvalifikační programy
- Obsahové zaměření programů - např. výuka jazyků, manažerské dovednosti, obchodní dovednosti, účetnictví, softwarová průprava atd.
- Počet vzdělávaných osob za poslední kalendářní rok
- Počet lektorů
- Zda jsou využíváni i externí lektoři
- Zda jsou pro návrh a poskytování vzdělávacích programů využíváni dodavatelé
- Způsob (forma) poskytování vzdělávacích programů
 - e-learning
 - korespondenční kurzy
 - jednorázové kurzy
 - semináře
 - modulární vzdělávací programy
 - distanční studium
 - koučink
 - přímý výcvik na pracovišti
 - jiná forma (nutno uvést)

4.2 VÝBĚR VZDĚLÁVACÍHO PROGRAMU

Certifikační orgán vybere ze seznamu všech vzdělávacích programů ten, který bude auditován, a informuje o výběru vzdělávací instituci. Přitom volí takový program, který je dostatečně reprezentativní vzhledem ke vzdělávacím službám, které vzdělávací instituce skutečně poskytuje.

4.3 VYPRACOVÁNÍ A ZASLÁNÍ PRACOVNÍHO PODKLADU

Vzdělávací instituce připraví potřebnou dokumentaci na základě požadavků certifikačního orgánu.

Tato dokumentace sestává ze tří částí:

- Sebehodnotící zpráva
- Dokumentace vzdělávací instituce (předkládaná jako přílohy sebehodnotící zprávy - viz příloha A normativního dokumentu Požadavky na orgány provádějící audit a certifikaci systému managementu kvality podle modelu KVIS)
- Dokumentace vybraného vzdělávacího programu (viz příloha B shora uvedeného normativního dokumentu)

Instituce zašle požadovanou dokumentaci certifikačnímu orgánu.



Sebehodnotící zpráva

Vzdělávací instituce zpracuje sebehodnotící zprávu ve shodě s metodikou uvedenou v příloze A modelu KVIS. Může využít i komplexnější způsoby sebehodnocení, pokud přitom bude zachována požadovaná shoda se shora uvedenou metodikou.

Hlavním účelem sebehodnocení je identifikovat:

- Do jaké míry jsou již ve vzdělávací instituci uplatňovány požadavky sedmi kritérií kvality modelu KVIS?
- Je vzdělávací instituce již s to splnit všechny minimální standardy a poskytnout certifikačnímu orgánu příslušné zdroje důkazů?
- Jaké jsou silné stránky vzdělávací instituce z pohledu kritérií modelu KVIS, které by měla případně dále rozvíjet jako svoji konkurenční výhodu?
- Jaké příležitosti pro zlepšení vyplynuly ze sebehodnocení a které z nich může vzdělávací instituce bezprostředně zapracovat do svých cílů a programů zlepšování?

Dokumentace vzdělávací instituce

Jedná se o vybranou dokumentaci ze zdrojů důkazů, uvedených u jednotlivých kritérií modelu KVIS. Bude tedy i předložena jako soubor příloh Sebehodnotící zprávy. Jedna příloha se může pokrývat více zdrojů důkazů. Vzdělávací instituce ale musí přehled požadovaných dokumentů doplnit příslušnými odkazy na takové zastřešující přílohy.

Dokumentace vzdělávací akce

Jedná se o vybranou dokumentaci ze zdrojů důkazů, uvedených u jednotlivých kritérií modelu KVIS, které se vztahuje ke konkrétnímu vybranému programu a dokumentuje tedy schopnost vzdělávací instituce aplikovat systém managementu kvality konzistentně na jednotlivé vzdělávací programy.

Vzdělávací instituce musí na úvod předkládaného souboru dokumentů uvést jejich očíslovaný seznam. Pokud některý z požadovaných dokumentů nebo záznamů není vzhledem k vybranému programu relevantní, je nutné, aby vzdělávací instituce uvedla v seznamu dokumentů příslušné zdůvodnění.

U rozsáhlejších programů je možné domluvit přesný rozsah předkládaných materiálů s auditorem.

Podklady požadované jako dokumentace instituce a podklady vybraného programu se mohou zčásti překrývat. V tom případě stačí uplatnit odkazy z jedné přílohy dokumentace (její části) na druhou.

Toto zjednodušení můžete zvláště dobře využít, pokud je v dokumentaci instituce, je-li to možné, použit vybraný vzdělávací program jako příklad.

4.4 KONTROLA A POSOUZENÍ PRACOVNÍHO PODKLADU AUDITOREM

Přezkoumání pracovního podkladu auditorem představují hlavní část 1. stupně certifikačního auditu. Auditor při něm jednak zkontroluje úplnost poskytnuté dokumentace; pokud tato vykazuje vážné nedostatky zašle jí zpět k dopracování.

Veškerá poskytnutá dokumentace je poté auditorem případně za asistence technického experta z příslušné oblasti dalšího profesního vzdělávání analyzována ve vztahu k minimálním standardům jednotlivých kritérií. Auditor vypracuje zprávu z prvního stupně certifikačního auditu, která obsahuje zejména:

- Vyjádření k jednotlivým částem dokumentace,
- Doporučení ke zlepšení a
- Identifikaci oblastí, kde jsou důvodné obavy, že by tyto mohly být klasifikovány v průběhu druhého stupně auditu jako neshody.

Auditor zpracuje zároveň plán auditu na místě (jeho zaměření viz níže) a domluví se vzdělávací institucí jeho termín mj. s ohledem na očekávané potřeby instituce dořešit problematiku z hlediska identifikované v průběhu prvního stupně auditu.



4.5 AUDIT NA MÍSTĚ A ZPRACOVÁNÍ ZPRÁVY Z AUDITU

Auditor provede návštěvu instituce s cílem zejména:

- ověřit výsledky přezkoumání poskytnuté dokumentace,
- prověřit plnění stanovených minimálních standardů modelu KVIS tam, kde to nebylo možné na základě posouzení předložené dokumentace,
- určit, zda jím zjištěná úroveň plnění stanovených minimálních standardů a shoda s tvrzeními uvedenými v sebehodnotící zprávě je taková, aby bylo možno doporučit instituci k udělení certifikátu,
- identifikovat veškeré neshody vůči stanoveným minimálním standardům jednotlivých kritérií případně tvrzením uvedeným v sebehodnotící zprávě,
- identifikovat příležitosti pro zlepšování.

Audit na místě může rovněž zahrnovat audit probíhající výuky.

Minimální doba pro audit na místě je 4 hodiny.

Auditor v rámci auditu sdělí představitelům vzdělávací instituce veškeré jím identifikované neshody^{VI} a svůj závěr ohledně doporučení instituce k udělení certifikátu.

Auditor připraví zprávu o výsledcích certifikačního auditu, která obsahuje zejména hodnocení vzdělávací instituce a jejího vybraného programu ve vztahu ke stanoveným kritériím. Zpráva přitom uvádí:

- Doporučení ve vztahu k certifikaci, jež zahrnuje tři možnosti:
 - ✓ certifikace instituce bez dodatečných podmínek,
 - ✓ certifikace podmíněná splněním podmínek uvedených ve zprávě z auditu a týkajících se jen nezávažných nedostatků, uvedených ve zprávě
 - ✓ neudělení certifikátu pro závažné nedostatky uvedené ve zprávě z auditu.
- Identifikované příležitosti pro zlepšování

4.6 ROZHODNUTÍ O UDĚLENÍ CERTIFIKÁTU

Pokud budou v průběhu auditu zjištěny a ve zprávě z auditu uvedeny neshody vůči požadavkům kritérií nebo vzdělávací institucí deklarovanému způsobu jejich naplnění, musí instituce provést analýzu neshody a spolu s popisem specifických náprav a opatření k nápravě, které zavedla nebo plánuje zavést k odstranění zjištěných neshod, je do stanovené doby poskytnout certifikačnímu orgánu a to tak, aby tento orgán mohl do 90 kalendářních dnů od posledního dne certifikačního auditu na místě tyto nápravy a opatření k nápravě přezkoumat a uzavřít.

Certifikační orgán sdělí vzdělávací instituci, zda bude k ověření účinnosti náprav a opatření k nápravě třeba dodatečný úplný audit, dodatečný omezený audit nebo dokumentovaný důkaz (který má být potvrzen v průběhu příštích dozorových auditů).

Certifikační orgán přezkoumá nápravy a opatření k nápravě předložené vzdělávací institucí a pokud je vyhodnotí jako přijatelná, rozhodne o vystavení certifikátu.

Odvolání proti rozhodnutí certifikačního orgánu

V případě neudělení certifikátu má instituce možnost se odvolat proti rozhodnutí certifikačního orgánu podle postupu, který má certifikační orgán pro tyto účely stanoven.

4.7 ROČNÍ DOZOROVÉ AUDITY

Certifikát je vystaven v souladu s normou ČSN EN ISO/IEC 17021 s platností na tři roky od data ukončení auditu na místě. Podmínkou pro udržení certifikace po dobu celých 3 let je úspěšné absolvování dozorových

^{VI} Neshody jsou chápány ve smyslu uváděném v normě ČSN EN ISO 17021, čl. 9.1.15 jako 1) selhání vedoucí k neplnění jednoho nebo více požadavků normy (modelu) systému managementu, 2) situace, kdy vzniká významná pochybnost o schopnosti systému managementu zákazníka dosahovat zamýšlených výstupů



auditů, které proběhnou první a druhý rok po certifikaci. Oba tyto audity jsou zahrnuty v základní ceně certifikace za tříleté období platnosti (viz kap. **Error! Reference source not found.**).

Cíl dozorového auditu

Cílem dozorových auditů je zejména zodpovězení následujících otázek:

- Jaké důležité změny se odehrály v instituci včetně změn v jejím systému managementu?
- Jsou nadále dodržovány minimální standardy kritérií modelu KVIS?
- Pokud je třeba ještě ověřit důkazy o přijetí efektivních opatření k nápravě, jsou tyto důkazy dostatečné?
- Zabývá se instituce dále aktivně zlepšováním kvality a také systému managementu kvality?

Provádění a dokumentování dozorového auditu

Dozorový audit probíhá na základě dokumentů předložených vzdělávací institucí. Těmi jsou v případě dozorového auditu zejména:

- Sebehodnotící zpráva za období od předchozího auditu včetně vyhodnocení cílů a programů zlepšování stanovených pro toto období
- Dokumentace vzdělávací instituce (přílohy sebehodnotící zprávy) včetně cílů a programů zlepšování a jejich priorit pro další období
- Informace o způsobu používání značek a/nebo jiných odkazů na certifikaci včetně používání loga KVIS

Pokud v některém z dokumentů, které tvoří dokumentaci vzdělávací instituce, nedošlo od posledního auditu k žádným změnám, stačí toto uvést v sebehodnotící zprávě a není třeba dotyčný dokument resp. jeho kopii k Sebehodnotící zprávě přikládat.

Dále musí program dozorového auditu přinejmenším zahrnovat:

- přezkoumání opatření přijatých pro vypořádání neshod identifikovaných v průběhu předchozího auditu,
- vyšetření stížností vůči vzdělávací instituci,
- přezkoumání všech změn.

Auditor může provést dozorový audit také na místě.

Výsledky dozorových auditů budou instituci sděleny ve zprávě z auditu.

4.8 OPAKOVANÁ CERTIFIKACE (RECERTIFIKACE)

Termíny a volba certifikačního orgánu

Certifikát KVIS má dobu platnosti maximálně tři roky. Může být před uplynutím tří let obnoven na základě auditu pro opakovanou certifikaci. Je na zodpovědnosti příslušné vzdělávací instituce dbát na dodržování termínu opakované certifikace. Doporučuje se proto včas se zkontaktovat s certifikačním orgánem.

Volba certifikačního orgánu pro další období je opět svobodným rozhodnutím instituce dalšího profesního vzdělávání.

Obsahy, postupy, náklady

Cíle re-certifikačního auditu jsou shodné s cíly dozorových auditů.

Audit a celý certifikační proces však probíhá za stejných podmínek (stejným způsobem) jako certifikační audit s tím rozdílem, že je vybrán jiný vzdělávací program, je-li to možné.

Při plánování auditu na místě je brána v úvahu výkonnost systému managementu kvality v průběhu období certifikace, výsledky přezkoumání zpráv z předchozích dozorových auditů a případně také stížností vznesených v během tříletého období platnosti certifikátu vůči vzdělávací instituci.



Zřeknutí se certifikace

Pokud se vzdělávací instituce zřekne opakované certifikace, zaniká certifikát KVIS po uplynutí doby platnosti (maximálně tři roky).

Instituce se v důsledku toho již nesmí odvolávat na certifikát KVIS. Značka KVIS nesmí být dále vzdělávací institucí používána.

Záznam v centrálním registru certifikovaných institucí bude vymazán.

4.9 STÍŽNOSTI

Pokud by některý ze zákazníků certifikované vzdělávací instituce podle modelu KVIS podal příslušnému certifikačnímu orgánu stížnost na kvalitu jejich služeb nebo na způsob jejího zajišťování, je certifikační orgán povinen takovou stížností prošetřit.

Přitom je také povinen v přiměřeném časovém termínu certifikované vzdělávací instituci sdělit, že tuto stížnost obdržel.

Certifikační orgán musí stanovit, spolu s dotyčnou vzdělávací institucí a tím, kdo stížnost podal, zda - a pokud ano v jakém rozsahu - budou předmět stížnosti a rozhodnutí o ní zveřejněny.

Pokud by takovou stížnost obdržel Správce modelu KVIS, předá ji neprodleně k prošetření příslušnému certifikačnímu orgánu.



5 PŘÍLOHY A ODKAZY

Příloha č.1 – Komentář ke kritériím modelu KVIS

Příloha č.2 - Příklady formulářů využitelných pro účely sebehodnocení

Příloha č.3 – Seznam odkazovaných dokumentů



5.1 PŘÍLOHA Č.1 - KOMENTÁŘ KE KRITÉRIÍM MODELU KVIS

Všeobecně

CO BRÁT V ÚVAHU PŘI SEBEHODNOCENÍ:

Model KVIS je modelem systému managementu kvality, tedy dle příslušné definice modelem souboru vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících prvků, které naplňují předem stanovené požadavky. Základní propojení prvků v modelu KVIS probíhá přes cykly PDCA uvedené v kap. 0.2 modelu. Významnou roli zde hraje kritérium 7, které stanovuje ukazatele potřebné pro vyhodnocení úspěšnosti fungování systému.

Systém musí být vytvořen – jinými slovy musí být definován alespoň v rozsahu minimálních standardů. Pokud již vzdělávací instituce uplatňuje některý uznávaný model systému managementu kvality (např. podle ISO 9001), je vhodné stávající systémy integrovat.

Požadavky minimálních standardů mohou být dále doplněny o vlastní požadavky vzdělávací instituce a z povahy systému orientovaného na zákazníky musí tento systém zahrnovat také jejich požadavky a požadavky příslušných právních předpisů.

Systém, a to jak kvůli zajištění svého fungování, tak z důvodu prokazatelnosti plnění požadavků modelu KVIS, musí být dokumentován minimálně v rozsahu definovaném v jednotlivých kritériích jako zdroje důkazů. Udržování příslušných zdrojů důkazů není jen otázkou nutnosti prokázat plnění požadavků v rámci auditů certifikačního orgánu, ale také otázkou schopnosti předložit konkrétní argumenty v rámci sebehodnocení (viz metodika sebehodnocení uvedená v příloze A modelu KVIS).

Dokumenty systému (zdroje důkazů) zahrnují jak řídicí dokumentaci, jako jsou:

- strategické dokumenty,
- procesní postupy,
- koncepty vzdělávacích programů,
- plány různého druhu,
- apod.,

tak také záznamy o požadovaných činnostech včetně zpracovávaných statistik (viz krit. 7 modelu KVIS).

I když model nevyžaduje dokumentované postupy pro řízení dokumentů a záznamů, je zřejmé, že zejména v případě záznamů musí být základní pravidla pro jejich řízení stanovená, jinak by hrozilo, že nebudou spolehlivě a rychle k dispozici. U řídicích dokumentů musí být alespoň zřejmé, kdo a kdy je v souladu s pravomocemi stanovenými v popisech funkcí (viz krit. 4) schválil a případně kdy vstoupily v platnost. U některých kritérií je sice uvedeno značné množství povinných důkazů o uplatňování systému v praxi, řada těchto důkazů však bývá ve skutečnosti součástí jednoho dokumentu (viz např. krit. 2, kde strukturovaný koncept programu může poskytnout důkazy o splnění řady požadavků modelu KVIS). Reálný počet zdrojů důkazů tak významně klesá.

Zavedení a udržování systému je otázkou důsledného každodenního respektování stanovených opatření včetně udržování požadovaných záznamů. K ověření toho, zda je systém zaveden a udržován ve shodě s požadavky modelu KVIS a zda funguje efektivně, slouží jako systémový nástroj právě sebehodnocení vzdělávací instituce, které z pohledu modelu ISO 9001 zastává úlohu systémového interního auditu a přezkoumání systému managementu. Sebehodnocení vzdělávacích programů pak má prokázat efektivní aplikaci požadavků modelu KVIS na realizaci jednotlivých vzdělávacích programů. Oba typy sebehodnocení jsou proto základními systémovými nástroji pro identifikaci příležitostí ke zlepšování (viz krit. 6), které je klíčovým požadavkem modelu KVIS.

Je zřejmé, že existují úlohy spojené s celkovým udržováním a rozvojem systému a proto je nutné, aby byl určen člen managementu vzdělávací instituce, který tyto úlohy v roli představitele vedení pro systém managementu kvality bude plnit. Kromě pravomocí nezbytných k zajištění toho, že procesy potřebné pro systém managementu jakosti jsou vytvářeny, uplatňovány a udržovány, může také plnit roli manažera projektu při prvotním sebehodnocení resp. vedoucího týmu interních hodnotitelů vzdělávací instituce. (Viz metodika sebehodnocení obsažená v příloze A modelu KVIS).



Interní hodnotitelé by měly mít v rámci procesu sebehodnocení na paměti :

- logickou provázanost jednotlivých kritérií jak navzájem, tak provázanost prvků uvnitř dotyčného kritéria,
- adekvátnost stanovených manažerských opatření,
- transparentnost a srozumitelnost těchto opatření,
- přínos opatření pro efektivní fungování vzdělávací instituce a rozvoj vztahů se zákazníky a pro orientaci a motivaci vlastních zaměstnanců,
- zda dosažené hodnoty sledovaných ukazatelů v kritériu 7 - Výsledky spolehlivě potvrzují efektivitu stanovených manažerských opatření a přístupů a
- zda v jsou v případě indikace nedostatečné efektivity stávajících opatření resp. existence významných příležitostí pro zlepšení přijímána a realizována vhodná opatření.

Kritérium 1 - Poslání a strategie vzdělávací instituce a orientace na zákazníka

Charakteristika: *Manažeři vzdělávací instituce rozvíjejí andragogické poslání instituce a usnadňují jeho naplnění stanovením a realizací vhodné strategie, zaměřené především na zákazníky, a příslušných cílů.*

CO BRÁT V ÚVAHU PŘI SEBEHODNOCENÍ:

Manažerské přístupy obsažené v tomto kritériu se týkají procesů strategického řízení.

Základní konstrukce kritéria sleduje linii : poslání vzdělávací instituce – vymezení okruhu zákazníků vzdělávací instituce - identifikace jejich vzdělávacích potřeb (případně potřeb dalších zainteresovaných stran) pomocí analýzy trhu a porovnání s jinými vzdělávacími institucemi – stanovení strategie k naplnění těchto potřeb a komunikace strategických dokumentů – vymezení adekvátního produktového portfolia.

Výstupy z procesů strategického řízení by měly:

- poskytovat informace užitečné pro zákazníky při rozhodování o tom, zda se pro ně vzdělávací instituce může stát dlouhodobě přínosným poskytovatelem vzdělávacích služeb.
- umožnit manažerům a zaměstnancům konzistentní rozhodování a jednání v souladu se stanovenými prioritami v oblasti strategických cílů a se sdílenými hodnotami.

Dokumenty určené i k oslovení potenciálních zákazníků (jako poslání, případně koncept vzdělávání) by měly poskytnout představu o přístupech (způsobu práce) a hodnotách, které vzdělávací instituce preferuje. Ty by se měly fakticky projevat :

- v každodenním jednání s potenciálními i skutečnými zákazníky,
- v samotném návrhu a způsobu poskytování vzdělávacích programů.

Měly by potenciální zákazníci utvrdit v tom, že předpoklad poskytnutí efektivní a nákladově účinné služby je reálný.

Poslání vzdělávací instituce by mělo vymezovat především to:

- čím chce být vzdělávací instituce trvale užitečná svým zákazníkům, případně dalším zainteresovaným stranám,
- jak je z tohoto pohledu pojmáno další profesní vzdělávání a
- na jakých pedagogických principech vzdělávací instituce staví svoje služby.

Mělo by být srozumitelné a představovat reálný závazek vůči klientům.

Strukturované vymezení okruhu zákazníků (účastníků resp. zadavatelů vzdělávání) vzdělávací instituce by mělo být postaveno na základě jejich společných charakteristických znaků jako je např. :

- obor působnosti,
- velikost,
- typ vlastníka,



- sociální postavení individuálního zákazníka atp.

Dobré programy dalšího profesního vzdělávání jsou zaměřeny na to, co zákazníci požadují resp. potřebují. Poptávka se vytváří individuálními potřebami lidí stejně jako potřebami hospodářství a společnosti. Důležitá je proto také průřezová analýza příslušných segmentů trhu se zohledněním okruhu potenciálních či skutečných zákazníků a konkurence.

Definice okruhu hlavních konkurentů vzdělávací instituce by měla být postavena na základě společných charakteristických znaků jako je velikost, regionální působnost apod. Součástí by měla být identifikace silných stránek konkurentů a také toho, čím se Vaše vzdělávací instituce odlišuje od uvedených konkurentů. Namísto konkurentů je možné aplikovat srovnání s vůdčími vzdělávacími institucemi na nekonkurenčních trzích. Zejména menší vzdělávací instituce mohou použít intuitivní analýzu místo používání formalizovaných nástrojů jako je SWOT analýza, které jsou vhodné pro velké vzdělávací instituce.

Dokumentace používaná při analýze trhu a poptávky (potřeb) by měla minimálně zahrnovat následující body a vždy, kdy je to možné, se odkazovat na dokumenty, které dovolují hodnotiteli posoudit kvalitu metodiky a její aplikace:

- postup při analýze trhu resp. potřeb zákazníků a případně dalších zainteresovaných stran včetně používaných nástrojů, druhu vstupních dat a frekvence (načasování) analýzy
- použité zdroje údajů (např. profesní sdružení, výzkumné instituty, úřady práce, dostupné ukazatele / indexy atd.)
- přiřazení váhy jednotlivým typům údajů, co se týká jejich významnosti, pokud je to vhodné

Příklady otázek, které by si přitom měli hodnotitelé klást:

- Zohledňuje se v portfoliu programů předpokládaný budoucí vývoj na trhu dalšího vzdělávání a trhu práce (potřeby hospodářství a společnosti) ?
- Jaké závěry byly z analýzy vyvozeny (např. programy, které byly zrušeny, upraveny, inovovány, nové programy, marketingová strategie, atd.) a na základě jakých údajů se tak stalo?

Není-li to pro vzdělávací instituci efektivní, lze vlastní analýzu trhu resp. potřeb nahradit adekvátními dostupnými zdroji jako jsou analýzy prováděné úřady práce. Tyto analýzy ale musejí být doplněny vlastními poznatky vzdělávací instituce o aktuální situaci na trhu práce resp. pracovních míst.

Strategie vzdělávání nebo celkový koncept rozvoje služeb vzdělávací instituce by měly prokazovat, že instituce má vizi své budoucnosti a vytyčený směr, kterým se chce ubírat v rozvoji vzdělávacích služeb, a měly by tedy poskytnout manažerům a dalším zaměstnancům odpověď na otázky stávajících i budoucích priorit týkajících se :

- instituce jako celku,
- jejích služeb a portfolia vzdělávacích programů,
- případně jejího postavení na trhu apod.

Součástí celkového konceptu vzdělávací instituce mohou být ale i:

- zásady firemní kultury;
- pojetí managementu kvality a kvality samotné, cílů jakosti a významu těchto prvků pro fungování vzdělávací instituce;
- pojetí kompetence (odborné způsobilosti) lidských zdrojů;
- postoj k zákazníkům.

Ze strategie vzdělávání nebo celkového konceptu rozvoje vzdělávacích služeb by pak měly být odvozeny měřitelné (vyhodnotitelné) cíle a programy jejich realizace. (Viz kritérium 6.)

Všechny dokumenty strategické povahy by měly být:

- realistické,
- srozumitelné,



- adekvátně stručné

a měli by s nimi být adekvátně seznámeni všichni zaměstnanci a , je-li to vhodné, i další partneři / zainteresované strany, kterým je dotyčný dokument určen. Jejich uplatnění (respektování) v běžné praxi by mělo být zjevné. Platnost dokumentů by měla být pravidelně přezkoumávána s ohledem na vývoj vzdělávací instituce a trhu, na kterém působí.

Příklady otázek, které by si přitom měli hodnotitelé klást:

- Jsou existující dokumenty adekvátní potřebě definovat záměry, cíle a přístupy tak, aby priority (čím se řídit v každodenní praxi) byly jasné všem dotčeným zaměstnancům a bylo tedy možno je v praxi sdílet?
- Lze objektivně zhodnotit, zda bylo stanovených cílů dosaženo? Představují cíle reálné priority respektované v každodenní praxi?
- Existují přesvědčivé důkazy trvalé orientace vzdělávací instituce na zákazníky (jejich potřeby a očekávání)?

Kritérium 2 - Návrh a vývoj a poskytování vzdělávacích programů

Charakteristika: *Programy jsou navrhovány a vyvíjeny na základě potřeb a očekávání zákazníků. Procesy poskytování vzdělávacích služeb jsou uplatňovány nediskriminačním způsobem tak, aby bylo naplněno poslání a dosaženo strategických cílů a účinně vytvořena udržitelná přidaná hodnota pro zákazníky.*

CO BRÁT V ÚVAHU PŘI SEBEHODNOCENÍ:

Manažerské přístupy obsažené v tomto kritériu se týkají procesů :

- marketingu a prodeje,
- návrhu (vývoje) vzdělávacích programů a uvádění nového produktu na trh,
- řízení a realizace vzdělávacích akcí včetně technicko-organizačního zabezpečení těchto akcí.

Základní konstrukce kritéria sleduje linii: identifikace potřeb zákazníků ve vztahu ke konkrétnímu vzdělávacímu programu - vytvoření návrhu programu - nabízení programu potenciálním zákazníkům - výběr uchazečů do programu – poskytování komplexní informace o vzdělávacím programu a výukových materiálu pro vybrané účastníky – řízení výuky -.

V kritériu 1 se posuzuje schopnost vzdělávací instituce analyzovat potřeby trhu v širším, strategickém smyslu a promítnout výsledky analýzy nejen do produktového portfolia, ale také do změn procesů vzdělávací instituce případně i do jejich strategických dokumentů. Na rozdíl od toho se v kritériu 2 posuzuje schopnost vzdělávací instituce analyzovat potřeby potenciálních nebo skutečných zákazníků ve vztahu ke každému z nových nebo inovovaných vzdělávacích programů a výsledky této analýzy promítnout do zadání návrhu nového nebo inovace existujícího vzdělávacího programu. Analýzy by měly brát v úvahu:

- vývoj poznatků týkající se příslušné profese (požadavků na její kvalifikaci)
- vývoj v oblasti pedagogických resp. andragogických metod, technických prostředků pro výuku apod.

Metodiky obou typů analýz (strategické i těch, které mají poskytnout zadání konkrétního nového vzdělávacího programu) mohou být shodné.

Pokud se jedná o vzdělávací projekt pro konkrétního zákazníka, je žádoucí, pokud je to možné, analyzovat jeho specifické potřeby v dostatečně širokém kontextu jeho rozvojových záměrů, aby cíle vzdělávání s nimi byly pokud možno v souladu.

Z dokumentace analýzy vzdělávacích potřeb cílových skupin nebo situace na trhu týkající se jednotlivých programů by mělo být zřejmé:

- jaké zdroje informací byly použity
- jakým způsobem byly informace analyzovány
- jaké vzdělávací potřeby byly ve vztahu k cílové skupině identifikovány

Je třeba, aby pro každý návrh nového programu nebo inovaci existujícího programu bylo v návaznosti na analýzu vypracováno strukturované zadání obsahující :



- cíle programu (učební cíle), které jsou v souladu jak s identifikovanými potřebami zákazníků, tak i s definovaným posláním vzdělávací instituce a její strategií pro příslušné období a jejichž dosažení lze ověřit, a
- harmonogram (plán) vytvoření návrhu zahrnující etapy schválení výstupů a validace návrhu, do nichž jsou zapojeni i předpokládání lektori dotyčného programu.

Zadání návrhu programu může mít podobu návrhu konceptu programu. Výsledný koncept programu, jako výstup z procesu návrhu programu, případně plán realizace programů, mohou sloužit jako důkaz naplnění řady požadavků modelu KVIS týkajících se:

- popisu cílové skupiny,
- stanovení učebních cílů
- definování obsahu programu,
- definování metod výuky,
- stanovení opatření pro transfer výuky (v průběhu programu, případně i po jeho skončení) a
- stanovení prostředků kolektivní a individuální výuky a jejich poměrného zastoupení.

Popis cílové skupiny by měl být strukturovaný podle jejích charakteristických znaků. Těmi mohou být:

- Výchozí úroveň odborné způsobilosti (znalostí, dovedností)
- Rozsah odborné praxe
- Další specifické znaky (věk, zdravotní omezení, sociální status aj.), pokud nejsou vzhledem k zaměření programu diskriminační

Učební cíle jsou jednou z klíčových informací jak pro dotčené zaměstnance, tak pro externí zainteresované strany a musejí tedy být obsaženy ve všech relevantních dokumentech jako jsou informační materiály pro potenciální zákazníky, příslušné výukové materiály, nástroje pro hodnocení úspěšnosti výuky atd.

Učební cíle musejí:

- transparentně a srozumitelně popsat cílový stav, na jehož dosažení je výuka zaměřena (případně v porovnání s existujícím stavem),
- být rozčleněny do kontrolovatelných dílčích cílů pro jednotlivé části programu (vyučovací jednotky) případně být členěny podle významu (hlavní, vedlejší), je-li to vhodné

Při stanovení cílů mohou být relevantní následující aspekty:

- na jaké okruhy znalostí, dovedností a postojů je program zaměřen?
- jaké úrovně kompetence má být v jednotlivých okruzích dosaženo?

Všechny další skladebné prvky programu (obsah, vzdělávací metody, opatření pro transfer výuky atd.) musejí být navrženy tak, aby podporovaly dosažení učebních cílů.

Obsah výuky by měl být:

- věcně dobře definován (přizpůsoben učebním cílům potažmo cílové skupině)
- logicky uspořádan (návaznost témat, navyšování úrovně poznatků)
- diferencován na základní (klíčová) a doplňková témata
- dostatečně podrobně a srozumitelně popsán

Vzdělávací metody musejí být zvoleny v souladu s cíli vzdělávacího programu a obsahem výuky. Měla by být aplikována také dostatečně pestrá škála metod, umožňující udržet soustředěnost a motivaci účastníků. Patří sem např.:

- přednáška
- řízená diskuze
- individuální cvičení



- týmové cvičení
- koučování
- použití případových studií
- praktický výcvik
- použití audiovizuálních prostředků
- apod.

Výstupem z návrhu programu jsou dále:

- výukové materiály (pro účastníky případně pro vzdělavatele)
- specifikace dalších vhodných učebních pomůcek
- letáky, prospekty a další informační materiály o dotyčném programu a
- definice předpokladů (podmínek) k přijetí do programu.

Nedílnou součástí návrhu programu musí být i transparentní a adekvátně strukturovaná kalkulace nákladů odvíjející se případně od stanovené cenové politiky.

Potřebnou validaci programu může být podle okolností jeho:

- akreditace příslušným oprávněným orgánem a/nebo;
- pilotní realizace. U rozsáhlejších modulárních programů je třeba v takovém případě vyhodnotit pilotní realizaci každého modulu a na závěr i programu jako celku;
- odsouhlasení konceptu programu a výukových materiálů pro účastníky se zákazníkem, pokud se jedná o vzdělávací projekt, který je vypracován specificky pro konkrétní organizaci (zadavatele vzdělávání).

V počátečním kontaktu s potenciálním zákazníkem je třeba věnovat náležitou pozornost tomu, aby informační materiály o jednotlivých vzdělávacích programech (ať už v papírové podobě nebo např. jako informace na webových stránkách) měly dostatečnou vypovídací schopnost a umožňovaly tak potenciálnímu zákazníkovi kvalifikovanou volbu.

Příklady otázek, které by si měli v této souvislosti hodnotitelé mj. klást:

- Je z informačního materiálu patrné, jaké vzdělávací potřeby bude možné dotyčným programem uspokojit?
- Je z informačního materiálu patrné, na jakých pedagogických přístupech a výukových metodách je program postaven?
- Je z informačního materiálu patrné, že program bude poskytnut ekonomicky a bude efektivně zaměřen na naplnění potřeb zákazníků?
- Uvádějí informační materiály všechny relevantní informace dostatečně podrobně (např. podmínky pro přijetí do programu, přehled stanovených výukových materiálů, typy a podmínky zkoušek včetně opravných, úplná skladba poplatků za výuku, způsoby platby atd.)

Je důležité, aby kromě informačních materiálů byla vzdělávací instituce schopna nabídnout uchazeči kvalifikovanou poradenskou pomoc při výběru vhodného programu.

Pro výběr účastníků (pokud se koná) musí být:

- Stanoven celkový postup včetně příslušných pravomocí a odpovědností
- Jasně a srozumitelně definována kritéria pro výběr, včetně případného splnění předběžných podmínek, a způsob ověření jejich splnění uchazečem.

Pokud by mezi předběžné podmínky pro vstup do programu spadalo i to, aby uchazeč prokázal dosažení stanoveného formálního stupně vzdělání nebo stanovenou odbornou praxi, musí být také definovány (např. jako součást celkového postupu pro výběr účastníků) postupy resp. pokyny pro vyhodnocení akceptovatelnosti dokumentů předložených pro tento účel uchazečem. Těmi mohou být např. certifikáty z akreditovaných kurzů, doklady o relevantní zastávané pozici a délce jejího vykonávání apod.



Je třeba aktivně poskytnout nepřijatým uchazečům možnost zpětné vazby na proces výběru účastníků včetně dodržení nediskriminačního přístupu k uchazečům.

Model KVIS klade značný důraz na schopnost vzdělávací instituce individualizovat výuku a zajistit transfer výuky – schopnost používat získané kompetence (znalosti, dovednosti, postoje) v běžné profesní praxi. Ve vazbě na úvodní hodnocení shody úrovně požadavků na cílovou skupinu s reálnými předpoklady konkrétní skupiny by mělo proběhnout, je-li to možné:

- posouzení individuálních potřeb účastníků a případně
- zpracování individuálních cílů výuky (doplňujících nebo překračujících cíle programu)
- zpracování individuálních plánů výuky (v návaznosti na identifikovanou specifickou úroveň kompetencí účastníka nebo v návaznosti na stanovené individuální cíle)
- volba specifických metod výuky vzhledem k účastníkům (včetně jejich motivace), tam, kde je to vhodné.

Je-li to vhodné, měla by být formalizována i příprava lektora na vyučovací jednotku vzdělávacího programu. Vycházejí z konceptu programu, měl by obsah přípravy lektora zahrnout plánované činnosti individuální výuky (samostudium, týmové nebo individuální procvičování) s opatřeními k podpoře transferu výuky. Mezi tato opatření může spadat:

- Nasazení lektorů, kteří disponují dostatečně rozsáhlou praxí v dané profesi, odpovídající cílové úrovni kompetencí, případně podpora lektorů takovými osobami (pro účely vzdělávacího programu náležitě proškolenými)
- Provádění cvičení, využívání případových studií a dokumentů, které buď mají svůj původ přímo v organizaci, z níž účastníci přicházejí, nebo jsou jim blízké
- Praktický výcvik přímo v organizaci nebo využití příslušně zaměřené odborné exkurze
- Použití pomůcek (např. kontrolních seznamů, praktických návodů apod.), které mohou účastníci využívat ve své běžné profesní praxi
- Nabídka možností, jak zajistit transfer výuky i po ukončení programu (nástroje sebezdokonalování, navazující vzdělávací programy, platformy pro výměnu zkušeností atp.)
- Nabídka paralelních doplňkových programů

Kritérium 3 - Hodnocení účastníků vzdělávání a vzdělávacího procesu

Charakteristika: *Vzdělávací instituce monitorují a validují efektivitu uplatňování vzdělávacího procesu a využívají k tomu zpětné vazby od zákazníků. Vzdělávací instituce poskytují objektivní a konzistentní hodnocení vzdělávaných osob.*

CO BRÁT V ÚVAHU PŘI SEBEHODNOCENÍ:

Manažerské přístupy obsažené v tomto kritériu se týkají procesů :

- řízení a realizace vzdělávacích akcí
- monitorování vzdělávacích procesů a procesní controlling

Základní konstrukce kritéria sleduje linii: informování uchazečů o procesu hodnocení - průběžné hodnocení účastníků - závěrečné zkoušení – opravné zkoušky – odvolání proti výsledkům hodnocení - vystavení osvědčení pro účastníky - ověřování konzistentnosti a objektivity hodnocení účastníků - vyhodnocení zpětné vazby od účastníků a zadavatelů vzdělávání (objednávajících organizací).

Informace o způsobu a plánu hodnocení účastníků vzdělávacího programu patří mezi ty, které musí být dostupné již uchazečům pro jejich rozhodnutí, zda zvolit nabízený vzdělávací program (viz krit.2). Je třeba, aby informace byla přehledná, srozumitelná a zahrnovala alespoň informace o:

- způsobu hodnocení účastníků
- plánu (harmonogramu) hodnocení
- způsobu doložení a zveřejnění výsledků hodnocení / zkoušek



- možnostech provedení opravných zkoušek
- možnostech odvolání účastníků proti výsledkům jejich hodnocení a
- o jejich dalších povinnostech a právech v procesu jejich hodnocení a zkoušení

Hodnocení a zkoušení účastníků představuje základní způsob ověření efektivity výuky. Může zahrnovat rozličné formy jako:

- písemné testy
- ústní zkoušky nebo pohovory
- hodnocení aktivity, postojů a projevu účastníků v průběhu výuky (týmových cvičení, diskuzí apod.)
- hodnocení úkolů písemně zpracovaných účastníky, ať už individuálně nebo v týmu, jako jsou vyhodnocení případové studie, vypracování řešení zadaného problému apod.
- porovnání vzorového provedení se vzorkem zpracovaným účastníkem
- apod.

Základní prostředky a postupy pro monitoring efektivity výuky musejí být výstupem z návrhu programu (viz krit.2) a musejí případně zahrnovat jak hodnocení průběžná, tak závěrečná včetně způsobu zaznamenání výsledků hodnocení. Musejí také případně stanovit, v jaké míře jsou při závěrečném hodnocení brány do úvahy výsledky hodnocení průběžného. V případě opravných zkoušek musí obdobně být stanoveno, jaký má být rozsah a forma opravné zkoušky vzhledem k výsledkům standardní zkoušky.

Příklady otázek, které by si měli hodnotitelé klást:

- Odpovídají postupy pro hodnocení efektivity (úspěchu) výuky cílové úrovni kompetencí stanovené v konceptu dotyčného vzdělávacího programu?
- Jsou prostředky pro hodnocení efektivity výuky adekvátní úrovni účastníků?

Je rovněž třeba, aby vzdělávací instituce systematicky ověřovala objektivitu a konzistentnost hodnocení účastníků. K tomu mohou sloužit např. :

- schůzky personálu, který provádí hodnocení, zaměřené na výměnu jejich zkušeností (interní kalibrace zkoušejících) nebo
- ověřování způsobu hodnocení pomocí role interního posuzovatele nebo najmutím (zapojením) třetí strany

Pro případ odvolání účastníka proti výsledkům hodnocení musí být zpracován a zpřístupněn příslušný postup a stanoveny záznamy. Je přitom třeba udržovat jak dokument obsahující odvolání, tak záznam o vyhodnocení takového odvolání a o přijatých opatřeních.

Rovněž informace o tom, zda a za jakých podmínek obdrží účastník na konci vzdělávacího programu osvědčení a co bude toto osvědčení potvrzovat, patří mezi informace poskytované případně již potenciálním zákazníkům. Podoba a obsah osvědčení je případně ve shodě s konceptem programu jedním z výstupů návrhu programu. Osvědčení může podle okolností potvrzovat:

- účast ve vzdělávacím programu
- úspěšné složení zkoušek
- dosaženou kvalifikaci (případně včetně jejího stupně)

Velký význam pro hodnocení vzdělávacího procesu má v případě dalšího profesního vzdělávání zpětná vazba od zákazníků. Musejí být proto dokumentovány postupy, jimiž se měří spokojenost zákazníka, uvádějící:

- aplikované metody měření spokojenosti případně včetně způsobu výběru oslovených zákazníků
- stanovené záznamy z měření spokojenosti
- fáze programu, v nichž je příslušná metoda použita
- jak jsou vyhodnocovány získané výsledky

Tento postup může být opět součástí výsledného konceptu dotyčného vzdělávacího programu.



Pokud je to možné, je třeba měřit i spokojenost organizace, která účastníka do příslušného vzdělávacího programu vyslala. Obvykle je takovou organizací zaměstnavatel dotyčného pracovníka. Představitelé objedávající organizace by měli být vzdělávací institucí osloveni ve vhodném odstupu od ukončení programu, aby bylo možné přínos absolvování programu účastníkem pro jeho organizaci spolehlivě vyhodnotit. I když by takový přínos měl být obecně cílem každého vzdělávacího programu v oblasti dalšího profesního vzdělávání, je zřejmé, že jeho velikost ovlivňují významně i aspekty ležící mimo přímý vliv vzdělávací instituce. Přesto má vzdělávací instituce usilovat i o získání této zpětné vazby, je-li to možné.

Kritérium 4 - Management klíčového personálu

Charakteristika: *Manažeři vzdělávací instituce plánovitě řídí, rozvíjejí a využívají kompetence (způsobilost) personálu klíčového pro návrh (vyvíjení) a poskytování programů^{vii} tak, aby bylo naplňováno andragogické poslání vzdělávací instituce a její vlastní strategie vzdělávání.*

CO BRÁT V ÚVAHU PŘI SEBEHODNOCENÍ:

Manažerské přístupy obsažené v tomto kritériu se týkají procesů :

- řízení lidských zdrojů
- monitorování vzdělávacích procesů a controlling

Základní konstrukce kritéria sleduje linii: funkční vymezení struktury organizace (jednoznačné definování odpovědností a pravomocí vůči úlohám v procesech) - stanovení kompetence požadované vzhledem k definovaným úlohám - nábor zaměstnanců - adaptace nových zaměstnanců - stanovení požadavků na trvalé prokazování kompetence - poskytování zpětné vazby vzdělavatelům - rozvoj kompetencí (zesouladěný na úrovni celé vzdělávací instituce).

Organizační schéma znázorňuje liniové uspořádání vzdělávací instituce – nadřízenost a podřízenost funkčních útvarů a funkcí (pracovních pozic) samotných. Zejména u větších organizací je součástí organizačního řádu. I pro menší vzdělávací instituce, které organizační řád nezpracovávají, je vhodné doplnit samotné schéma stručným popisem vymezujícím hlavní úlohy (pravomoci a odpovědnosti) jednotlivých útvarů.

Model KVIS vyžaduje zpracování popisu funkčních míst (pracovních pozic), které uvádějí hlavní úlohy (pravomoci a odpovědnosti) jednotlivých funkcí. Pro jednotlivé funkce (typicky lektor) může vzdělávací instituce vytvořit několik pracovních míst obsazených konkrétními zaměstnanci. V každé organizaci je navíc obvyklé, že kromě funkčních míst znázorněných v organizačním schématu a spojených se souborem úloh, existují i role reprezentující rovněž soubory úloh, ale nepromítnuté do organizačního schématu. V souvislosti s modelem KVIS to může být např. role technika BOZP nebo role interního hodnotitele.

S ohledem na stanovené úlohy je třeba ke každé pozici, případně ke každé roli, zpracovat požadavky na adekvátní odbornou způsobilost (kompetenční profil). Mělo by se jednat o živý nástroj, který se aktualizuje s ohledem na strategii vzdělávací instituce, ať už se týká extenzivního rozvoje (např. rozšiřování portfolia vzdělávacích programů) nebo intenzivního rozvoje (vyšší resp. ambicióznější cíle jednotlivých programů i instituce jako celku). Kompetenční profil by měl obsahovat alespoň požadavky zahrnující body:

- ukončené odborné vzdělání (např. VŠ v oboru ..., SŠ v oboru ..., MBA apod.)
- odborná praxe (např. počet let praxe v oboru, počet let v manažerské funkci apod.)
- další odborné vzdělávání (např. vzdělání v oblasti projektového managementu, manažer dalšího vzdělávání)
- stupeň pedagogické kvalifikace (např. lektor dalšího vzdělávání, absolvent pedagogické fakulty)
- praxe ve výuce (např. doba trvání takové praxe nebo počet lektorských hodin, cílová skupina vzdělávání – např. re-kvalifikace dospělých apod.)
- další vzdělávání v metodicko-didaktické oblasti (např. počet hodin, stupeň, zaměření apod.)
- sociální kompetence
- další znalosti či dovednosti (např. jazyky, softwarová gramotnost, řízení kvality apod.)

^{vii} Týká se jak interních, tak najatých externích lektorů



- očekávané postoje vůči vzdělávaným osobám a vzdělávací instituci.

V případě vzdělavatelů musí být také uvedeno, pro jaký okruh vzdělávacích programů je jejich kompetenční profil stanoven.

Popisy funkčních míst a požadavky na příslušnou odbornou způsobilost mají být mj. využívány při náboru nových zaměstnanců do klíčových funkcí a také při výběru externích vzdělavatelů spolupracujících s vzdělávací institucí. Je třeba, aby byl od každého uchazeče vyžádán jeho profesní životopis odrážející svoji strukturou požadavky na kompetence pro danou funkci (viz výše).

Kompetenční profily jednotlivých vzdělavatelů a dalšího klíčového personálu nesou komplexní záznam o jejich kvalifikaci a musí být tedy v souladu s požadavky vzdělávací instituce systematicky aktualizovány. Lze je pak mj. s výhodou využít v rámci nabídek vzdělávacích služeb.

Proces náboru může být pokryt např. příslušnou dokumentovanou politikou definující hlavní zásady, které je třeba při náboru nových zaměstnanců dodržovat. Ty by se měly týkat zejména aktivit:

- vyhledávání nových zaměstnanců
- vlastního výběru uchazečů o příslušnou funkci
- uzavírání pracovních smluv
- vyhodnocení potřeb rozvoje kompetencí nových zaměstnanců

Případný dokumentovaný postup pro adaptaci nových zaměstnanců může mít i podobu zpracovaného adaptačního plánu, který uvádí:

- časový harmonogram adaptace (časový sled úloh, se kterými má být nový zaměstnanec seznámen)
- specifické úkoly adaptace odvíjející se od vyhodnocení potřeb rozvoje kompetencí dotyčného nového zaměstnance
- formu seznámení s příslušnými úlohami resp. proškolení v nich
- funkce / osoby odpovědné za seznámení s jednotlivými úlohami / za proškolení v nich
- sponzora adaptace z řad manažerů

Adaptační plán může sloužit zároveň také jako záznam o splnění jednotlivých úkolů plánu a o závěrečném vyhodnocení celého adaptačního procesu.

Vzdělávací instituce musí vytvořit dokumentovaný koncept zpětných vazeb pro vzdělavatele definující:

- účel/cíl poskytování zpětné vazby
- na jaké aspekty výkonu lektora mají být, ve shodě s celkovým konceptem vzdělávací instituce, zaměřeny monitorovací návštěvy výuky a dotazníky pro účastníky
- jaké nástroje mají být pro tento účel využívány (např. kontrolní seznamy otázek / dotazníky)
- jak často případně v jakých etapách realizace vzdělávacího programu mají být aplikovány
- kdo má provádět monitoring výuky a jaké případné kvalifikační požadavky jsou na tuto roli kladeny
- jakou standardní podobu mají mít záznamy z této zpětné vazby.

Vzdělávací instituce by měla zvážit využití nezávislých externích odborníků pro monitorovací návštěvy výuky.

Zpětná vazba musí být :

- poskytována pravidelně (min. 1 krát během každé realizace vzdělávacího programu a u rozsáhlých vzdělávacích programů ve vhodných etapách realizace programu),
- soustavně vyhodnocována a
- v případě, že je významně negativní, musejí být přijímána vhodná nápravná opatření (viz také krit. 6).

Vzdělávací instituce musí udržovat soupis všech provedených monitorovacích návštěv (může jím být vyplněný plán těchto návštěv), vč. funkce a kvalifikace osob provádějících monitoring a jednotlivé záznamy z monitoringu výkonu vzdělavatelů a výsledky hodnocení vzdělavatelů účastníky (viz krit. 7).



Potřeby rozvoje kompetencí jednotlivých zaměstnanců zastávajících klíčové role / funkce musejí být systematicky přezkoumávány s ohledem na:

- aktualizaci požadavků na kompetence odvozenou z nových strategických záměrů a cílů zlepšování
- výkonnost zaměstnance, pro jejíž vyhodnocení by měly být v případě vzdělavatelů využívány výsledky přímé zpětné vazby na jejich výkon (viz výše).

Záznamy z přezkoumání mohou mít podobu záznamu z pravidelného (obvykle ročního) hodnocení zaměstnanců jejich nadřízenými, případně zejména u malých vzdělávacích institucí může být toto přezkoumání provedeno v rámci jejího sebehodnocení. Potřeby rozvoje kompetencí by měly být formulovány tak, aby bylo možné vyhodnotit, zda další vzdělávání poskytnuté dotyčnému zaměstnanci bylo efektivní – měly by tedy mít podobu tzv. SMART cílů.

Identifikované potřeby individuálního rozvoje kompetencí by měly být posouzeny souhrnně z pohledu priorit identifikovaných v plánu (strategii) rozvoje vzdělávacích služeb a zlepšování vzdělávací instituce tak, aby bylo možné vytvořit efektivní (obvykle roční) plán vzdělávání / výcviku pro celou vzdělávací instituci. Plán musí zahrnovat:

- typ dalšího vzdělávání
- zaměstnance, pro které je vzdělávání určeno
- předpokládaný termín (měsíc realizace)
- zda bude další vzdělávání realizováno interně nebo externě
- odhad nákladů

Plán může sloužit také jako základní záznam o realizaci plánovaných aktivit dalšího vzdělávání. Jako záznamy o kvalifikaci vzdělavatelů a dalšího klíčového personálu musejí být ale udržovány i kopie jejich individuálních osvědčení a certifikátů, případně kopie programů a prezenčních listin z příslušných akcí.

Kritérium 5 - Infrastruktura a pracovní prostředí; Rozvoj vztahů s dodavateli

Charakteristika: *Vzdělávací instituce plánuje, řídí a využívá a v souladu se strategií rozvíjí svoje materiálové a finanční zdroje a řídí a rozvíjí vztah s klíčovými dodavateli^{VIII}, které využívá pro efektivní poskytování svých programů.*

CO BRÁT V ÚVAHU PŘI SEBEHODNOCENÍ:

Manažerské přístupy obsažené v tomto kritériu se týkají procesů :

- řízení infrastruktury a
- nakupování

Základní konstrukce kritéria sleduje linii : zajištění způsobilých technologií a materiálních zdrojů (včetně plánování jejich obnovy a údržby a včetně zajištění vhodného pracovního prostředí) – zajištění oblasti BOZP - zajištění způsobilých dodavatelů – monitoring subdodávek vzdělávacích služeb.

I v oblasti vzdělávání se stále častěji objevují nové technologie především audio-vizuální povahy, které umožňují nové způsoby prezentace poznatků a interaktivního zapojení účastníků vzdělávání do procesu výuky. Kromě vhodné aplikace technologií v zásadě obecně využitelných při jakémkoli dalším profesním vzdělávání (jako jsou např. dataprojektory, videoprojekce apod.) však může být zejména pro technické obory dalšího profesního vzdělávání významné i aplikování vhodných specificky oborových technologií, počínaje speciálními softwary až po zařízení potřebná pro praktický výcvik účastníků.

Tyto technologie už musejí být definovány v rámci návrhu nového vzdělávacího programu. (Viz krit. 2). Předpokladem stanovení vhodné technologie ovšem je, že vzdělávací instituce systematicky adekvátním způsobem sleduje vývoj v daném oboru a včas vyčleňuje zdroje pro pořízení nových technologií v souladu se strategickými záměry vzdělávací instituce.

^{VIII VIII} Klíčovým dodavatelem je zde míněna organizace, která se přímo podílí na realizaci vzdělávacího programu, např. zcela nebo částečně zajišťuje vývoj nebo poskytování programu dle stanovených smluvních podmínek; za dodavatele nejsou považováni externí vzdělavatelé.



I když to model KVIS v požadavcích minimálního standardu nezahrnuje, může být vhodné zpracovávat plán obnovy a údržby zařízení a vybavení používaného v procesech výuky a zkoušení účastníků včetně plánování kalibrací měřicího zařízení, pokud je to relevantní. Plán údržby by měl definovat:

- identifikaci zařízení (názvem, případně evidenčním číslem), které je předmětem kontrol nebo údržby
- název typu údržby nebo kontroly
- termíny nebo četnost jejího provedení
- kdo je odpovědný za zajištění údržby (funkce nebo název dodavatele)

Plán údržby může zahrnovat i nahrazení stávajícího zařízení novým zařízením. Plán může také sloužit jako základní záznam o provedení předepsané kontroly nebo údržby, případně i o opravě zařízení po poruše. Součástí měření spokojenosti účastníků musí být, je-li to vhodné vzhledem k potenciálnímu dopadu aplikované technologie, i dotazování na jejich spokojenost s používanou technologií a vybavením a příslušné výsledky musí být zvažovány při aktualizaci plánu údržby a obnovy zařízení a vybavení.

V oblasti zajištění ochrany zdraví a bezpečnosti vzdělavatelů a účastníků v průběhu realizace programu nejde model nad požadavky příslušných právních předpisů. Důležité je, aby příslušná odpovědnost byla dostatečně jednoznačně určena.

Požadavky modelu KVIS z oblasti nákupu se týkají těch dodavatelů, kteří se přímo podílejí na realizaci programů. Mohou jimi být dodavatelé:

- podílející se na vývoji nových programů včetně např. e-learningu
- realizující smluvně část výukového programu (netýká se jednotlivých najímaných externích vzdělavatelů)
- poskytující prostory pro realizaci programů případně včetně sociálního zázemí a ubytování

Základním opatřením pro zajištění způsobilých klíčových dodavatelů je jejich výběr a pravidelné kritériální hodnocení. Na jejich základě by měla být rozvíjena partnerství s klíčovými dodavateli, která by přinášela větší přidanou hodnotu pro zákazníky a všechny dotčené zainteresované strany. Kromě obvyklých kritérií, jakými jsou:

- kvalita, vyjádřená při výběru nového dodavatele např. jeho referencemi a u stávajícího dodavatele vyhodnocená na základě záznamů z monitoringu příslušných subdodávek a zpětné vazby od účastníků dotyčného vzdělávacího programu
- cena v porovnání s konkurencí

může mezi hodnocená kritéria spadat podle povahy dodávaných služeb mj.:

- Kapacita dodavatele pro poskytování příslušné služby
- Dodací termíny a jejich dodržování
- Flexibilita reakce na změnu v objednávce
- Schopnost řešit problémy

Je třeba, aby záznamy z monitoringu subdodávek vzdělávacích služeb byly standardizovány a mohly tak opakovaně poskytovat všechny potřebné informace ve vztahu k hodnotícím kritériím.

Kritérium 6 - Plánování a zavádění opatření pro zlepšování

Charakteristika: *Vzdělávací instituce usiluje o soustavné zlepšování hlavních ukazatelů svojí úspěšnosti a přidané hodnoty pro zákazníky (a další zainteresované strany) na základě systematického hodnocení efektivity klíčových procesů, zdrojů a zpětné vazby od zákazníků.*

CO BRÁT V ÚVAHU PŘI SEBEHODNOCENÍ:

Manažerské přístupy obsažené v tomto kritériu se týkají procesů:

- řízení a zlepšování systému managementu
- vyřizování stížností a reklamací.



Základní konstrukce kritéria sleduje linii : ustavení systému managementu kvality jako nástroje pro rozvoj kvality - identifikace příležitostí ke zlepšování vzdělávací instituce prostřednictvím jejího sebehodnocení - identifikace příležitostí ke zlepšování vzdělávacích programů prostřednictvím jejich sebehodnocení - přezkoumávání programu s využitím klíčových zpětných vazeb – vyřizování stížností a reklamací – přijímání nápravných opatření - systematické zlepšování na základě systematického využívání zpětných vazeb a zapojení klíčového personálu.

- I když model KVIS nevyžaduje explicitně zpracování příručky jakosti jako v modelu ISO 9001, je všeobecný požadavek na dokumentování systému managementu kvality doplněn v kritériu 6 o požadavek popsat jak vzdělávací instituce v kontextu své působnosti chápe pojem kvalita dalšího profesního vzdělávání včetně opatření, které instituce přijala pro zabezpečení a rozvoj kvality, přičemž je možné využít odkaz na dokumenty vytvořené pro systém managementu kvality..

Pro takový popis se jeví příručka jakosti jako vhodný zastřešující dokument, který uvádí do kontextu specifického fungování dotyčné vzdělávací instituce jednotlivé prvky systému managementu kvality obsažené v příslušných kritériích modelu KVIS..

Pokud je vzdělávací instituce již certifikována podle ISO 9001, není třeba vytvářet zastřešující dokument pro model KVIS, ale je vhodné začlenit specifické prvky modelu KVIS do stávající struktury systému managementu kvality a jeho dokumentace (viz příloha C modelu KVIS - Převodní matice mezi minimálními standardy KVIS a požadavky ČSN EN ISO 9001, ed. 2)

Přestože je model KVIS s normou ČSN EN ISO 9001:2001 kompatibilní, neznamená to v žádném případě, že vzdělávací instituce, která je držitelem platného certifikátu podle ISO 9001, může získat certifikát podle modelu KVIS automaticky. Pokud však vzdělávací instituce z jakéhokoli důvodu aplikuje i jiné modely certifikace než KVIS, je třeba, aby využívala výsledky hodnocení těchto systémů i pro rozvoj modelu KVIS.

Příklady otázek, které by si měli hodnotitelé v souvislosti s ustavením systému managementu kvality podle modelu KVIS klást:

- Existuje sdílené chápání pojmu kvalita (jejích atributů), které je základem pro její efektivní řízení?
- Jsou požadavky modelu KVIS ve specifickém kontextu dotyčné vzdělávací instituce jednoznačně a adekvátně interpretovány ?
- Jsou stanovené postupy a nástroje pro řízení a rozvoj kvality důsledně uplatňovány v celé vzdělávací instituci ?
- Aplikuje vzdělávací instituce pro rozvoj kvality důsledně PDCA cyklus?
- Je všem zaměstnancům dána příležitost zapojit se do rozvoje kvality?

Základem pro systematické zlepšování, které je jedním z klíčových požadavků modelu KVIS, je koncept hodnocení výkonnosti vzdělávací instituce. V něm musí instituce definovat:

- Co je předmětem hodnocení
- Jaké metodiky hodnocení (analýzy) se mají použít
- Jaký soubor ukazatelů je stanoven pro účely controllingu
- Jak často se má hodnocení provádět
- Jaké prostředky se mají použít pro záznamy o výsledcích hodnocení (příklady příslušných formulářů viz příloha 5.2 této Příručky modelu KVIS pro uživatele)
- Které výsledky hodnocení budou zpřístupněny, jakou formou a jakému okruhu zaměstnanců, případně dalších zainteresovaných stran

Posledně uvedený aspekt je důležitý mj. v případě sdělování zákazníkům, jaký je celkový výsledek jejich spokojenosti s příslušným vzdělávacím programem a se vzdělávací institucí jako takovou.

Sebehodnocení patří mezi klíčové konstrukční prvky modelu KVIS. Metodika jeho aplikace, jak na úrovni vzdělávací instituce, tak na úrovni jednotlivých programů, je uvedena v příloze A modelu KVIS. Variantně je možné uplatnit panel bodového hodnocení podle :

- modelu KVIS, který vychází z metodiky ESSE
- modelu CAF (se základním či jemným rozlišením)



- modelu EFQM (tzv. RADAR)

Postupy pro sebehodnocení vzdělávací instituce i jednotlivého vzdělávacího programu jsou shodné s tou výjimkou, že v případě jednotlivého vzdělávacího programu jsou posuzovány jen ty požadavky kritérií modelu KVIS, které lze aplikovat i na konkrétní program. Tyto požadavky jsou v normativním dokumentu KVIS označeny hvězdičkou - *, uvozující text příslušného požadavku.

V případě rozsáhlého portfolia vzdělávacích programů, kdy by bylo obtížné naplnit požadavek modelu KVIS na to, aby všechny programy prošly sebehodnocením alespoň jednou za 6 let, přičemž každoročně musí projít sebehodnocením alespoň 15% realizovaných programů, je možné programy obdobného zaměření a rozsahu sdružit do jedné skupiny a provést sebehodnocení této skupiny. Takový postup ale musí být náležitě zdůvodněn v konceptu hodnocení vzdělávací instituce a musí být jednoznačně určeno, které programy a za jakých podmínek lze pro účely sebehodnocení sdružovat.

Struktura sebehodnotící zprávy je rovněž uvedena v příloze A modelu KVIS. Hlavním účelem sebehodnocení je identifikovat :

- silné stránky
- případné neshody vůči modelu KVIS a
- příležitosti pro zlepšení.

Požadavek na bodové hodnocení je chápán jenom jako doplňkový a má za účel umožnit porovnáním bodových trendů rámcové posouzení míry dosaženého rozvoje výkonnosti systému managementu kvality celkově i co se týká jednotlivých kritérií modelu KVIS.

Závěry sebehodnotících zpráv musejí být posouzeny z hlediska priorit opatření pro zlepšení. Příklad metodiky na určení priorit je rovněž uveden v příloze A modelu KVIS. Pro realizaci stanovených priorit musejí být zpracovány plány rozvoje a/nebo zlepšování a jejich plnění musí být monitorováno.

Příklady otázek, které by si měli hodnotitelé v souvislosti s aktivitami zlepšování klást:

- Byla pro stanovení priorit použita určená metodika?
- Mají identifikované priority zlepšování vazbu na strategické záměry a cíle vzdělávací instituce?
- Je stanoven očekávaný přínos opatření tak, aby jeho dosažení bylo možné spolehlivě ověřit?
- Je realizace opatření pro zlepšování důsledně plánována a monitorována?
- Jsou v případě, kdy hrozilo, že nebude dosaženo stanovených cílů, přijímána účinná preventivní opatření?
- Je ve vhodném odstupu od ukončení realizace příslušného opatření vyhodnoceno, zda bylo skutečně dosaženo očekávaných přínosů?

Programy musí být také pravidelně přezkoumávány, zda ještě odpovídají aktuálním potřebám a požadavkům zákazníků (případně dalších zainteresovaných stran) a zda jsou stále v souladu se strategií a cíli samotné vzdělávací instituce. Přezkoumání programu nemusí mít rozsah komplexního sebehodnocení programu a mělo by být prováděno častěji, např. jako součást každoroční rozvahy o vhodnosti a úspěšnosti portfolia nabízených vzdělávacích programů. Jako podklady pro přezkoumání by měly sloužit především následující statistiky obsažené v kritériu 7:

- Statistiky úspěšnosti týkající se účastníků
- Výsledky z průzkumů spokojenosti účastníků
- Statistika externích zkoušek (pokud se jedná o program, který je takto zakončen)

a dále údaje z aktualizované analýzy trhu napovídající, zda je koncept programu ještě aktuální.

Zprávy z přezkoumání jednotlivých programů nemusejí být samostatnými dokumenty, ale mohou být integrovány do souhrnného přezkoumání portfolia vzdělávacích programů.

Vzdělávací instituce by měla v rámci konceptu hodnocení svojí výkonnosti zvážit potřebu aplikace statistických metod pro analytické účely. Výsledkem musí být soubor ukazatelů, splňující co do rozsahu alespoň požadavky kritéria 7. Přitom je třeba určit:

- Jak se vypočítají hodnoty ukazatelů



- Kterým procesům / aktivitám je dotyčný ukazatel přiřazen jako zpětná vazba
- Jaké nástroje se mají použít pro sběr vstupních informací nezbytných pro výpočet dotyčného ukazatele
- Jak často a jakým způsobem má sběr probíhat
- Jak často mají být určeny (vypočteny) hodnoty ukazatelů a jak často mají být dosažené hodnoty analyzovány (např. porovnáním trendů, srovnáním s vlastními cíli případně porovnáním s externími výsledky)
- Kdo je odpovědný za výpočet hodnot a provádění analýz jednotlivých ukazatelů
- Kdo je vlastníkem příslušného hodnoceného procesu odpovědným za případné přijetí nápravných či preventivních opatření
- Případně jaké nástroje budou použity pro analýzy příčin dosažených hodnot ukazatelů
- Kdo je celkově odpovědný za kontroling

Vzdělávací instituce by měla využívat každé příležitosti provést relevantní externí porovnání, i když provedení benchmarkingu může být obtížné nebo jen velmi omezené.

Příslušný ukazatel je třeba analyzovat v dostatečně širokém kontextu možných příčin. Např. statistiky účastníků odstupujících z daného programu mohou být ovlivněny i externími faktory, které nemůže vzdělávací instituce zcela ovlivnit (např. s ohledem na reálnou motivaci cílové skupiny účastníků). I vliv takového externího faktoru by měl být případně v závěrech analýzy dokumentován. Závěry z analýz musejí být v případě potřeby převedeny do nápravných a preventivních opatření.

Příslušný minimální standard modelu KVIS v kritériu 3 vyžaduje dokumentování postupu pro případ odvolání účastníka vůči výsledkům jeho hodnocení v rámci výběru účastníků a jejich zkoušení. V kritériu 6 je obsažen požadavek na ustavení procesu vyřizování ostatních stížností a případných reklamací zákazníků. Proces musí splňovat požadavky příslušných právních předpisů. Stejně jako v případech odvolání uchazečů či účastníků vůči výsledkům hodnocení je i v případě stížností (reklamací) třeba stanovit odpovědnost za analýzu příčin stížnosti, vypořádání příslušné stížnosti a přijetí případných nápravných opatření.

Důležitým nástrojem pro přijímání preventivních opatření a pro identifikaci příležitostí pro zlepšení jsou v modelu KVIS také akce věnované didakticko-metodickým tématům a/nebo tématům vzdělávání dospělých. Smyslem v tomto případě na rozdíl od požadavků v kritériích 3 a 4 není hodnocení úspěšnosti výuky a výkonu konkrétního vzdělavatele, ale identifikace obecnějších podnětů pro plošné systémové úpravy v celkovém konceptu vzdělávání a aplikaci příslušných metodik. Takovými akcemi určenými zejména pro vzdělavatele, ale také pro manažery vzdělávání a designery nových vzdělávacích programů, mohou být:

- příslušně zaměřená týmová setkání,
- vzájemné návštěvy kurzů následované výměnou zkušeností atd.

Je třeba zpracovat základní plán těchto akcí. Každá jednotlivá akce by měla mít definovány:

- cíl akce,
- věcný rozsah (agendu, témata)
- časový rozsah
- okruh účastníků.

Strukturovaný zápis z takové akce musí obsahovat závěry s případnými návrhy opatření.

Kritérium 7 - Klíčové výsledky (Metriky pro procesy)

Charakteristika: *Vzdělávací instituce dlouhodobě měří výsledky s ohledem na klíčové prvky svojí strategie, zejména pak ve vztahu k výkonnosti klíčových procesů, a s ohledem na spokojenost svých zákazníků a sleduje trendy příslušných ukazatelů.*

CO BRÁT V ÚVAHU PŘI SEBEHODNOCENÍ:



Model KVIS v tomto kritériu souhrnně stanovuje požadavky na uvádění vybraných okruhů výsledků, které slouží primárně jako zpětná vazba pro kritéria 1 až 6, jež se zabývají manažerskými přístupy v příslušných oblastech.

Kritérium zahrnuje následující okruhy kontrolingových ukazatelů:

- produktová a procesní konkurenceschopnost (atraktivita programů; úspěšnost výuky; uplatnění účastníků; spokojenost zákazníků a přidaná hodnota pro ně);
- konkurenceschopnost v oblasti klíčových zdrojů (zde klíčového personálu);
- ekonomická konkurenceschopnost (cena, případně náklady)

Controlling je zde tedy chápán v širším smyslu měření výkonnosti nejen explicitně ve finanční oblasti, ale obecněji v oblasti výkonnosti procesů a klíčových zdrojů.

Některé ukazatele jako „statistika výsledků zkoušek u programů, které jsou zakončeny externí zkouškou“ nemusejí být pro vzdělávací instituci relevantní proto, že žádný z programů neslouží jako příprava pro takovou externí zkoušku. Naopak např. jazykové školy by se měly ale systematicky zajímat o to, jak byli absolventi jejich kurzů úspěšní u případných externích zkoušek pro udělení příslušného certifikátu (včetně případné státní zkoušky). Ukazatelem, který nemusí být pro vzdělávací organizaci vyčíslitelný tak, aby měl adekvátní vypovídací schopnost, je statistika uplatnění účastníků na trhu práce. V takovém případě musí vzdělávací instituce poskytnout auditorovi certifikačního orgánu dostatečné zdůvodnění. Obdobná situace může nastat u ukazatele „hodnocení přínosů programu objedávající organizací“.

Specifickou pozornost je třeba věnovat měření spokojenosti zákazníků (viz krit. 3). Je třeba ji vyhodnotit na úrovních:

- jednotlivé realizace programu
- kumulativního výsledku za stanovené období u dotyčného programu (celkový index spokojenosti zákazníků s programem)
- kumulativního výsledku za stanovené období u všech realizovaných programů nebo relevantních skupin programů (celkový index spokojenosti zákazníků s programy vzdělávací instituce)

Měření spokojenosti zákazníků se nemusí týkat jen samotných vzdělávacích programů. Další otázky se mohou vztahovat i k obecnějším aspektům jako např.:

- celková image instituce,
- šíře nabídky vzdělávacích programů a doprovodných služeb
- dopravní dostupnost instituce
- přehlednost (uspořádání) webových stránek instituce z pohledu zákazníka apod.

Důležitým doplňujícím parametrem z pohledu spolehlivosti výsledků průzkumů spokojenosti zákazníků je míra odezvy (response) v rámci těchto průzkumů.

Obdobně jako v případě ostatních kritérií může vzdělávací instituce zahrnout do svého systému managementu kvality i další ukazatele, než jen ty, požadované minimálním standardem.

Požadované ukazatele je třeba sledovat alespoň v tříletém trendu, a je-li to možné, využívat benchmarkingového srovnání. To se týká i cenového srovnání s konkurenty. Dosažené výsledky je třeba porovnávat se stanovenými cílovými hodnotami.

Výsledky je vhodné segmentovat, tj. vztáhnout k dílčím aspektům. Např. počet účastníků, kteří úspěšně ukončili některý z programů, je možné hodnotit z pohledu věkových skupin, pokud se předpokládá, že to u daného programu může být významný faktor úspěšnosti.

Výsledky všech typů srovnání (trendového, interního porovnání s vlastními cíli, externího porovnání s konkurencí) mají sloužit také jako podněty pro další zlepšování včetně samotného stanovování cílů, které se mohou ukázat jako ne dostatečně ambiciózní nebo naopak nepřliš realistické.

Ukazatele tedy ani z pohledu modelu KVIS nepředstavují žádný „konečný ortel“, ale jsou chápány jako „semaforová návštěva“ upozorňující na (potenciální) silnou či slabou stránku, příležitost či ohrožení a jejich pravděpodobnou míru.



5.2 PŘÍLOHA Č.2 - PŘÍKLADY FORMULÁŘŮ VYUŽITELNÝCH PRO ÚČELY SEBEHODNOCENÍ

PANEL SEBEHODNOCENÍ

Kritérium	Silné stránky / Příležitosti pro zlepšení	Bodové hodnocení			
		1	2	3	4
Všeobecně	+ -				
1 – Poslání a strategie vzdělávací instituce a orientace na zákazníka	+ -				
2 - Návrh a vývoj a poskytování vzdělávacích programů	+ -				
3 - Hodnocení účastníků vzdělávání a vzdělávacího procesu	+ -				
4 - Management klíčového personálu	+ -				
5 – Infrastruktura a pracovní prostředí; Rozvoj vztahů s dodavateli	+ -				
6 - Plánování a zavádění opatření pro zlepšování	+ -				
7 - Klíčové výsledky (metriky pro procesy)	+ -				



SEBEHODNOTÍCÍ ZPRÁVA ZA OBDOBÍ

Datum konsenzus mítinku:	Vedoucí týmu:
Místo konání:	Hodnotitelé:
Název vzdělávacího programu <i>(je-li předmětem sebehodnocení)</i> :	
<p>SHRnutí VÝSLEDKŮ – ZÁVĚRY</p> <p><u>Splnění opatření z minulého sebehodnocení:</u></p> <p><u>Celkové bodové hodnocení:</u></p> <p><u>Klíčová témata - silné stránky</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • .. • .. • .. • .. • .. <p><u>Klíčová témata - oblasti pro zlepšování</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • .. • .. • .. • .. • .. <p>OPATŘENÍ</p> <p><u>Neshody</u> <i>(případně odkazem na vyplněné formuláře pro nápravná opatření)</i></p> <p><u>Příležitosti pro zlepšení</u> <i>(případně odkazem na vyplněné Programy zlepšování)</i></p>	
Zpracoval:	Schválil:
Jméno: Datum: Podpis:	Jméno Datum: Podpis:



PROGRAM ZLEPŠENÍ

Cíl č. :	Název cíle:					
Očekávaný přínos:						
Postup dosažení cíle:	Termín realizace:		Odpovědnost:		Náklady:	
	začátek	ukončení	celková	spoluúčast	čas	finance
1.						
2.						
3.						
...						
Zpracoval (garant cíle):			Schválil:			
Jméno:	Datum:	Podpis:	Jméno	Datum:	Podpis:	
Vyhodnocení plnění cíle:						
Vyhodnocení celkového přínosu:						
Zpracoval (garant cíle):			Schválil:			
Jméno:	Datum:	Podpis:	Jméno	Datum:	Podpis:	



5.3 PŘÍLOHA Č.3 - SEZNAM ODKAZOVANÝCH DOKUMENTŮ

Název odkazovaného dokumentu	Odkaz na webové stránky s dokumentem
Andragogický slovník	http://www.andromedia.cz/andra.php
ČSN EN ISO 9000:2005	
ČSN EN ISO 9001:2001	
ČSN EN ISO 17021:2007	
Požadavky na orgány provádějící audit a certifikaci systému managementu kvality podle modelu KVIS (ed. 2008)	http://www.kvalitavzdelavani.cz:8008/web/KDPV
Společný hodnotící rámec - CAF 2006	http://www.npj.cz/publikace_list.asp?hledej=CAF+2006&dostupne=&orderby=nazev
Systém managementu kvality vzdělávacích institucí - model KVIS, požadavky (ed. 2008)	http://www.kvalitavzdelavani.cz:8008/web/KDPV



Příručka modelu EduIQ 9001 pro uživatele

1	Účel Příručky	37
2	Východiska modelu EduIQ 9001	37
3	Příklad procesní mapy a vymezení procesů	39
4	Struktura požadavků na systém EduIQ 9001	45

1 ÚČEL PŘÍRUČKY

Účelem tohoto dokumentu je poskytnout vzdělávacím institucím základní informaci o modelu EduIQ 9001.

Vzhledem k tomu, že tento model vychází důsledně z platného znění normy ČSN EN ISO 9001:2001 a že tato norma je i v oblasti vzdělávacích institucí dostatečně známa, omezuje se tato příručka na informace, které mohou být užitečné pro zavádění procesního řízení, zejména na příklady procesní mapy, tj. možného vymezení řídicích, realizačních a podpůrných procesů vzdělávací instituce a jejich vzájemného působení (vazeb).

Samotné požadavky modelu EduIQ 9001 jsou uvedeny v příslušném normativním dokumentu, příklady požadovaných dokumentovaných postupů a vybraných záznamů systému managementu jakosti tvoří další výstupy projektu.

Procesy certifikace jsou definovány v normě ČSN EN ISO 17021:2007 určené pro orgány provádějící certifikaci systémů managementu včetně systémů managementu jakosti.

2 VÝCHODISKA MODELU EDUIQ 9001

Model EduIQ dokument vychází z příslušných požadavků normy ISO 9001 (ČSN EN ISO 9001 ed.2, březen 2002 Systémy managementu jakosti – Požadavky) a směrnice zpracované pracovní skupinou mezinárodní standardizační organizace ISO IWA 2:2007 Systémy managementu jakosti - Směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání. Normativní dokument EduIQ 9001 se na jejich znění odkazuje, případně je nahrazuje nebo doplňuje vlastními požadavky.

Základním účelem koncipování normativního dokumentu EduIQ 9001 bylo vytvořit oborově specifickou podobu normy ISO 9001, která bude využívat všech předností této mezinárodně uznávané normy, ale zároveň bude její požadavky transformovat do praxe respektované v oboru poskytování služeb dalšího profesního vzdělávání a bude tedy používat i terminologie tohoto oboru.

Pro účely interního auditování i auditů certifikačního orgánu platí v plné míře ustanovení normy ČSN EN ISO 19011:2002 Systémy managementu jakosti - Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního systému.

2.1 KDO JE ZODPOVĚDNÝ ZA CERTIFIKACI EDUIQ 9001

V certifikačním systému (procesu) zastávají jim vymezené role následující organizace:

- Provozovatel modelu EduIQ 9001⁹ – subjekt pověřený Národní autoritou
- Český institut pro akreditaci (ČIA)
- Certifikační orgány akreditované pro model EduIQ 9001 u ČIA

⁹ Rozsah pravomocí a odpovědností může být dále upraven. Institucionalizace k těmto pravomocím a odpovědnostem je řešena v rámci návrhu institucionalizace integrovaného systému KDPV – viz dokument Zajištění metodického a organizačního zázemí integrovaného systému KDPV. V případě potřeby mohou být např. zřízena i kontaktní poradenská místa EduIQ 9001 v krajích ČR.



Kvalita v dalším profesním vzdělávání



Jejich hlavní úlohy jsou popsány výše. Vztahy mezi uvedenými subjekty upravují příslušné dokumenty. Ty prvky jejich spolupráce, které se přímo dotýkají i vzdělávacích institucí, ať už podle modelu EduIQ 9001 certifikovaných, nebo o certifikaci usilujících, jsou uvedeny výše v této Příručce v části pro certifikaci podle modelu KVIS se kterým jsou shodné.



3 PŘÍKLAD PROCESNÍ MAPY A VYMEZENÍ PROCESŮ

řídící procesy

Procesy a činnosti organizace, které zabezpečují efektivní řízení všech činností vzdělávací instituce.

realizační procesy

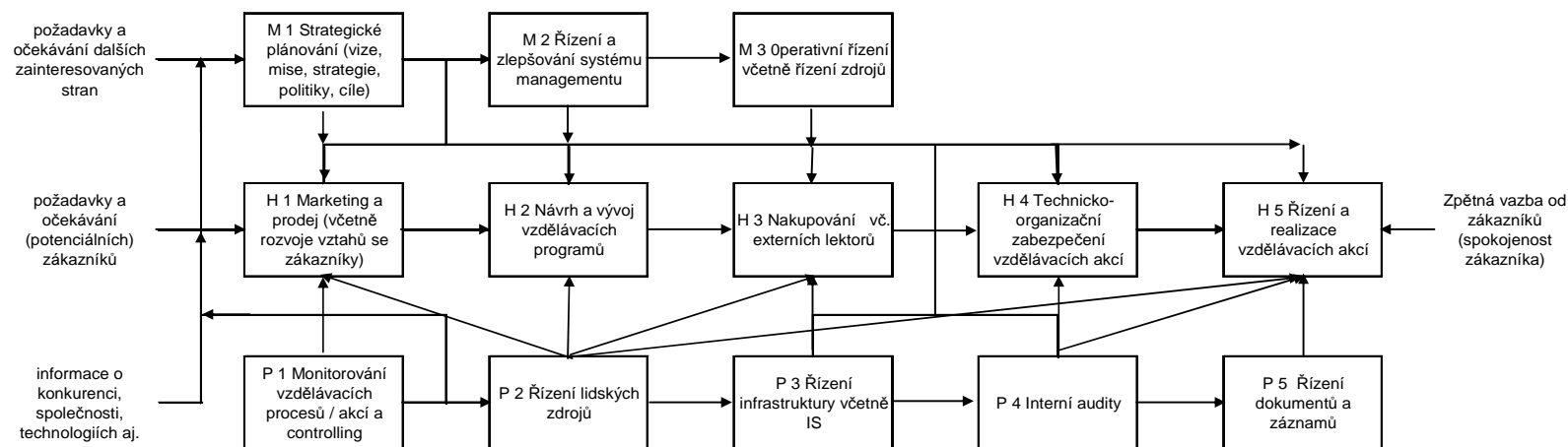
Procesy a činnosti organizace, které vytvářejí hodnotu pro zákazníka (zadavatele, účastníka vzdělávání).

podpůrné procesy

Procesy a činnosti organizace, které podporují efektivní fungování realizačních procesů.



" MAPA PROCESŮ VZDĚLÁVACÍ INSTITUCE DPV "



	vstupy	procesy / měřítka	podprocesy	výstupy	měřítka*
Rídící procesy	právní předpisy informace o potřebách zainteresovaných stran informace o jiných vzdělávacích institucích návrhy plánů rozvoje zdrojů	strategické plánování	přezkoumání systému; analýza SWOT stanovení strategií a politik tvorba podnikatelského plánu / rozpočtu stanovení a komunikování cílů jakosti	posláni a kodexy instituce vize a strategie instituce politika jakosti podnikatelský plán / rozpočet a cíle jakosti	Ukazatele ekonomické výkonnosti Ukazatele atraktivity vzdělávacích programů Ukazatele fungování systému managementu kvality



<p>souhrnné analýzy kontrolingových ukazatelů</p> <p>souhrn monitoringu spokojenosti zákazníků</p> <p>souhrn hodnocení klíčových dodavatelů</p> <p>souhrnná analýza interních auditů</p> <p>informace o stavu nápravných opatření</p> <p>souhrn hodnocení zaměstnanců</p>		<p>plánování rozvoje klíčových zdrojů</p> <p>nastavení controllingu</p> <p>řízení portfolia produktů a služeb</p>	<p>plán vývoje produktů</p> <p>plány rozvoje zdrojů</p> <p>soubor ukazatelů controllingu</p> <p>záznam z přezkoumání systému managementu</p>	Image VI
<p>vize a strategie instituce</p> <p>požadavky na rozvoj procesů a systému</p> <p>kontrolingové zprávy (přehledy)</p> <p>zprávy z interních a externích auditů</p>	řízení a zlepšování systému managementu	<p>řízení organizačních změn</p> <p>přijímání nápravných a prevent.opatření</p> <p>řízení změn designu procesů</p> <p>přijímání opatření ke zlepšení</p>	<p>organizační řád a schéma</p> <p>procesní mapa a procesní schémata</p> <p>zadání úprav řídicí dokumentace</p> <p>informace o stavu nápravných opatření</p>	Ukazatele fungování systému managementu kvality
<p>kontrolingové zprávy (přehledy)</p> <p>zprávy o průběhu a vyhodnocení zakázek</p> <p>informace o (možném) konfliktu zdrojů</p>	operativní řízení včetně řízení zdrojů	<p>vedení porad</p> <p>kommunikace zkušeností</p>	<p>operativní úkoly (zápisy) z porad</p> <p>požadavky na rozvoj procesů a systému</p> <p>požadavky na změnu plánů zdrojů</p>	Ukazatele fungování systému managementu kvality

* Příklady konkrétních ukazatelů viz níže.



	vstupy	procesy / měřítka	podprocesy	výstupy	měřítka
Realizační procesy	poptávky potenciálních zákazníků návrh projektu pro nabídku objednávky vzdělávacích služeb hodnocení služby zákazníkem stížnosti a reklamacie zákazníků podklady pro fakturaci výstupy z vývoje programu zprávy o vyhodnocení výukových projektů podnikatelský plán	marketing a prodej (včetně rozvoje vztahů se zákazníky)	zpracování nabídek přezkoumání smluv a objednávek monitorování spokojenosti zákazníků vyřizování stížností a reklamací propagování produktů zpracování informačních bulletinů správa obsahu webu zpracování katalogu kurzů	požadavky smlouvy na produkt požadavky na návrh vzdělávacího projektu přezkoumané smlouvy / objednávky dotazníky zákazníkům vyjádření ke stížnostem a reklamacím faktury zákazníkům internetová nabídka vzdělávání informační materiály pro uchazeče katalogy vzdělávacích produktů a akcí přehled reklamací souhrn monitoringu spokojenosti zákazníků	ukazatele ekonomické výkonnosti ukazatele atraktivity vzdělávacích programů image VI
	poptávky potenciálních zákazníků požadavky na návrh vzdělávacího programu požadavky smlouvy na projekt akreditační požadavky na programy požadavky na kvalitu produktu informace o produktech obdobného zaměření relevantní právní předpisy zprávy o průběhu a vyhodnocení zakázek záznamy z monitoringu výuky	vývoj a návrh vzdělávacích programů	upřesnění zadání vzdělávacího programu vývoj nového výukového programu stanovení výukových metod určení metod validace zpracování výukových materiálů přezkoumání programu akreditace nového programu řízení změn programu	návrh programu pro nabídku harmonogram vývoje programu profil cílových dovedností a znalostí záznamy z přezkoumání návrhu programu žádost o akreditaci programu předběžné požadavky na účastníky dokumentace pro provádění zkoušek záznamy z etap vývoje programu požadavky na zdroje a jejich způsobilost dokumentace pro lektory programu dokumentace pro výuku (k vydání)	ukazatele uplatnění účastníků na trhu práce ukazatele úspěšnosti výuky výsledky měření spokojenosti účastníků
	podnikatelský plán požadavek na nákup lektorů požadavek na zajištění infrastruktury pro zakázku podklady pro hodnocení dodavatelů požadavky na nákup podpůrných materiálů a služeb	nakupování včetně najímání externích lektorů	objednávání služeb na zakázku zajištění infrastruktury na zakázku výběr a hodnocení dodavatelů uzavírání rámcových smluv s dodavateli vyřizování reklamací s dodavateli	objednávky dodavatelům rámcové smlouvy dodavatelům zpětná vazba dodavatelům souhrn hodnocení klíčových dodavatelů	výsledky měření spokojenosti účastníků
	přezkoumané smlouvy / objednávky souhrn hodnocení zaměstnanců - lektorů harmonogram projektu	technicko- organizační zabezpečení vzdělávacích akcí	alokace potřebných prostor alokace lektorů	harmonogram výuky / kurzů požadavek na zajištění infrastruktury pro zakázku požadavek na nákup lektorů	výsledky měření spokojenosti účastníků



<p>dokumenty uchazeče pro registraci a hodnocení majetek zákazníka výstupy z vývoje programu harmonogram výuky / kurzů harmonogram projektu majetek zákazníka záznamy z monitoringu výuky</p>	<p>řízení a realizace vzdělávacích akcí</p>	<p>přijímání (a hodnocení) uchazečů poskytování poradenství úprava programu výuka / výcvik hodnocení a zkoušení vystavení certifikátů řízení neshod ověření způsobilosti zdrojů koordinace projektu (zakázky) realizace jednotlivých programů řízení neshod</p>	<p>personální záznamy o uchazeči záznamy z výuky a zkoušek osvědčení pro absolventy individuální výukové plány pro účastníky podklady pro fakturaci požadavky na opravy infrastruktury záznamy o průběhu a vyhodnocení programu podklady pro hodnocení dodavatelů záznamy o neshodách podklady pro fakturaci</p>	<p>ukazatele uplatnění účastníků na trhu práce ukazatele úspěšnosti výuky výsledky měření spokojenosti účastníků</p>
---	--	---	--	--



	vstupy	procesy / měřítka	podprocesy	výstupy	měřítka
Podpůrné procesy	dokumty uchazeče o zaměstnání plány rozvoje zdrojů dokumentace pro lektory nového programu záznamy z monitoringu výuky	řízení lidských zdrojů	ověřování způsobilosti lektorů rozvoj způsobilosti lektorů rozvoj ostatního personálu nábor zaměstnanců hodnocení způsobilosti personálu	souhrn hodnocení zaměstnanců návrh plánu rozvoje kompetencí zaměstnanců	ukazatele způsobilosti a motivace (klíčového) personálu
	požadavky na opravy infrastruktury plány rozvoje zdrojů požadavky na zdroje a jejich způsobilost požadavky na ITC podporu	řízení infrastruktury včetně IS	plánování údržby inventarizace majetku provádění údržby řízení monitorovacích a měřicích zařízení správa dílen, knihoven, laboratoří zajišťování ostrahy zajišťování BOZP instalace HW a SW servis a opravy HW a SW	podklady pro controlling návrh plánu investic a údržby kalibrované monitorovací a měřicí zařízení informační databáze návrh plánu rozvoje ICT	výsledky měření spokojenosti účastníků výsledky měření spokojenosti zaměstnanců ukazatele fungování systému managementu kvality
	kontrolingové zprávy (přehledy) cíle jakosti operativní úkoly (zápisy) z porad	interní audity	řízení ročního programu auditů plánování a příprava interního auditu provedení interního auditu	zprávy z interních auditů souhrnná analýza interních auditů	ukazatele fungování systému managementu kvality
	záznamy z realizace vzdělávacího programu podklady pro controlling; např: zpráva o vyhodnocení vzdělávacího projektu údaje o využívání infrastruktury	monitorování vzdělávacích procesů / akcí a controlling	monitoring výukových procesů hodnocení výkonnosti procesů hodnocení výkonnosti zdrojů	kontrolingové zprávy (přehledy) souhrnné analýzy kontrolingových ukazatelů	ukazatele ekonomické výkonnosti ukazatele fungování systému managementu kvality
	záznamy a dokumenty k archivaci písemnosti došlé do společnosti dokumentace pro výuku (k vydání) zadání úprav řídicí dokumentace	řízení dokumentů a záznamů	oběh a archivace dokumentů správa odborné literatury tvorba a schvalování řídicí dokumentace vydávání řídicí dokumentace vedení podpůrných evidencí	spisy k zapůjčení odborná literatura pro knihovnu záznamy z procesů k zapůjčení Příručka jakosti a směrnice dokumentace pro výuku	ukazatele fungování systému managementu kvality



Příklady procesních ukazatelů

Ukazatele ekonomické výkonnosti	<p>Obrat</p> <p>Zisk</p> <p>Podíl administrativních nákladů na celkových nákladech vzdělávací instituce</p> <p>Výsledek cenového srovnání s konkurencí</p> <p>Přidaná hodnota na zaměstnance</p>
Ukazatele atraktivity vzdělávacích programů	<p>Úspěšnost nabídek (procento získaných poptávek nebo vyhraných výběrových řízení)</p> <p>Podíl na trhu</p> <p>Počet osob, které vstoupili do některého z programů</p> <p>Statistiky účastníků odstupujících z daného programu</p>
Ukazatele úspěšnosti výuky	<p>Počet účastníků, kteří úspěšně ukončili některý z programů</p> <p>Statistika výsledků zkoušek u programů, které jsou zakončeny externí zkouškou</p> <p>Výsledky hodnocení přínosů programu objedávající organizací (obvykle zaměstnavatelem)</p>
Ukazatele uplatnění účastníků na trhu práce	<p>Statistika uplatnění účastníků na trhu práce vč. těch, kteří našli místo v jimi preferované profesní oblasti</p>
Výsledky měření spokojenosti účastníků	<p>Spokojenost zákazníků - výsledky měření</p> <p>Míra odezvy (response) v rámci průzkumů spokojenosti</p> <p>Počet (formálních) stížností / pochval</p>
Ukazatele způsobilosti a motivace (klíčového) personálu	<p>Výsledky hodnocení způsobilosti (klíčového) personálu</p> <p>Spokojenost zaměstnanců - výsledky měření</p> <p>Výsledky hodnocení postojů a angažovanosti zaměstnanců</p> <p>Fluktuace</p> <p>Podíl lektorů se certifikátem lektora DPV</p> <p>Objem investic do rozvoje způsobilosti zaměstnanců (finanční prostředky, čas)</p> <p>Výsledky z monitoringu výkonu lektorů</p>
Image VI	<p>Pozornost věnovaná médiu</p> <p>Počet významných referencí</p>
Ukazatele fungování systému managementu kvality	<p>Výsledek sebehodnocení VI (případně vzdělávacích programů)</p> <p>Výsledky interních nebo externích auditů</p> <p>Výsledky týkající se nápravných a preventivních opatření</p> <p>Počet akreditovaných vzdělávacích programů</p> <p>Plnění procesních (kontrolingových) ukazatelů</p> <p>Plnění cílů jakosti</p>



4 STRUKTURA POŽADAVKŮ NA SYSTÉM EDUIQ 9001

4.1 VŠEOBECNÉ POŽADAVKY

4.2 POŽADAVKY NA DOKUMENTACI

4.2.1 Všeobecně

4.2.2 Příručka kvality

4.2.3 Řízení dokumentů

4.2.4 Řízení záznamů

5 ODPOVĚDNOST MANAGEMENTU

5.1 OSOBNÍ ANGAŽOVANOST A ODPOVĚDNOST MANAGEMENTU

5.2 ZAMĚŘENÍ NA ZÁKAZNÍKA

5.3 POLITIKA KVALITY

5.4 PLÁNOVÁNÍ SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY

5.4.1 Cíle kvality

5.4.2 Plánování systému managementu kvality

5.5 ODPOVĚDNOST, PRAVOMOC A KOMUNIKACE

5.5.1 Odpovědnost a pravomoc

5.5.2 Představitel managementu

5.5.3 Interní a externí komunikace

5.6 PŘEZKOUMÁNÍ SYSTÉMU MANAGEMENTU

5.6.1 Všeobecně

5.6.2 Vstup pro přezkoumání

5.6.3 Výstup z přezkoumání

6 MANAGEMENT ZDROJŮ

6.1 POSKYTOVÁNÍ ZDROJŮ

6.2 LIDSKÉ ZDROJE



6.2.1 Všeobecně

6.2.2 Odborná způsobilost, výcvik a vědomí závažnosti

6.3 INFRASTRUKTURA

6.4 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

7 REALIZACE PRODUKTU

7.1 PLÁNOVÁNÍ REALIZAČNÍCH PROCESŮ

7.2 PROCESY TÝKAJÍCÍ SE ZÁKAZNÍKA

7.2.1 Určování požadavků týkajících se produktu

7.2.2 Přezkoumání požadavků týkajících se produktu

7.2.3 Komunikace se zákazníkem

7.3 NÁVRH A VÝVOJ

7.3.1 Plánování návrhu a vývoje

7.3.2 Vstupy pro návrh a vývoj

7.3.3 Výstupy z návrhu a vývoje

7.3.4 Přezkoumání návrhu a vývoje

7.3.5 Ověřování návrhu a vývoje

7.3.6 Validace návrhu a vývoje

7.3.7 Řízení změn návrhu a vývoje

7.4 NAKUPOVÁNÍ

7.4.1 Proces nakupování

7.4.2 Informace pro nakupování

7.4.3 Ověřování nakupovaného produktu

7.5 POSKYTOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍCH SLUŽEB

7.5.1 Řízení poskytování vzdělávacích služeb

7.5.2 Validace procesů poskytování vzdělávacích služeb

7.5.3 Identifikace a sledovatelnost

7.5.4 Majetek zákazníka

7.5.5 Ochrana produktu

7.6 ŘÍZENÍ MĚŘÍCÍCH A MONITOROVACÍCH ZAŘÍZENÍ



8 MĚŘENÍ, ANALÝZA A ZLEPŠOVÁNÍ

8.1 VŠEOBECNĚ

8.2 MĚŘENÍ A MONITOROVÁNÍ

8.2.1 Spokojenost zákazníka

8.2.2 Interní audit

8.2.3 Měření a monitorování procesů

8.2.4 Měření a monitorování produktu

8.3 ŘÍZENÍ NESHODNÉHO PRODUKTU

8.4 ANALÝZA ÚDAJŮ

8.5 ZLEPŠOVÁNÍ

8.5.1 Neustálé zlepšování

8.5.2 Opatření k nápravě

8.5.3 Preventivní opatření