



0	ÚVOD	2
0.1	VÝCHODISKA MODELU KVIS	2
0.2	CYKLUS PDCA.....	2
	<i>Poslání a strategie zaměřené na zákazníka.....</i>	<i>2</i>
	<i>Procesní řízení</i>	<i>2</i>
	<i>Sebehodnocení a zlepšování.....</i>	<i>3</i>
0.3	SEDM KRITÉRIÍ KVALITY MODELU KVIS	3
0.4	INDIKÁTORY KVALITY, MINIMÁLNÍ STANDARDY A ZDROJE DŮKAZŮ.....	4
0.5	VZTAH K JINÝM MODELŮM SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY.....	4
1	PŘEDMĚT A KRITÉRIA MODELU KVIS	4
1.1	ÚČEL	4
1.2	APLIKACE	5
	<i>Možnost vyloučení některých požadavků.....</i>	<i>5</i>
2	SLOVNÍK POJMŮ.....	5
3	KRITÉRIA MODELU SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY	5
	<i>Všeobecně</i>	<i>5</i>
	<i>Kritérium 1 – Poslání a strategie vzdělávací instituce a orientace na zákazníka.....</i>	<i>5</i>
	<i>Kritérium 2 - Návrh a vývoj a poskytování vzdělávacích programů</i>	<i>6</i>
	<i>Kritérium 3 - Hodnocení účastníků vzdělávání a vzdělávacího procesu</i>	<i>7</i>
	<i>Kritérium 4 - Management klíčového personálu</i>	<i>8</i>
	<i>Kritérium 5 – Infrastruktura a pracovní prostředí; Rozvoj vztahů s klíčovými dodavateli</i>	<i>9</i>
	<i>Kritérium 6 - Plánování a zavádění opatření pro zlepšování.....</i>	<i>10</i>
	<i>Kritérium 7 - Klíčové výsledky (Metriky pro procesy)</i>	<i>11</i>
4	PŘÍLOHY A ODKAZY	13
	<i>Příloha A (informativní) - Metodika sebehodnocení</i>	<i>13</i>
	<i>Příloha B (informativní) – Indikátory kvality pro sebehodnocení.....</i>	<i>22</i>
	<i>Příloha C (informativní) - Převodní matice mezi minimálními standardy KVIS a požadavky ČSN EN ISO 9001, ed.2</i>	<i>26</i>
	<i>Příloha D (informativní) – Slovník pojmů.....</i>	<i>28</i>
	<i>Definice zkratk</i>	<i>30</i>
	<i>Příloha E (normativní) - Seznam odkazovaných dokumentů.....</i>	<i>31</i>



0 Úvod

0.1 VÝCHODISKA MODELU KVIS

Model KVIS (**K**valita **V**zdělávací **I**nstituce **S**ebehodnocením) byl navržen jako model systému managementu kvality, který je specificky orientovaný na instituce poskytující další profesní vzdělávání. Model definuje požadavky na systém managementu kvality vzdělávací instituce s cílem, aby aplikace modelu vzdělávací institucí a následné ověření úrovně jeho implementace, provedené certifikačním orgánem, zabezpečovaly prokazatelný standard managementu kvality institucí působících v dalším profesním vzdělávání.

Při koncipování modelu bylo bráno do úvahy, že komise EU pro vzdělávání iniciovala vytvoření modelu sebehodnocení CQAF pro vzdělávací instituce zaměřené na přípravu osob na povolání, a to za účelem podpory systematického zajišťování kvality jejich služeb. Model KVIS tedy navazuje na obecnější trend vytváření specifických modelů systémů managementu kvality pro vzdělávací instituce v dalším profesním vzdělávání, které využívají nástroje sebehodnocení a jsou určeny pro certifikaci takových vzdělávacích institucí. Samotný koncept modelu KVIS je podrobněji rozveden v dalších oddílech této kapitoly.

Model KVIS přitom mohou využívat vzdělávací instituce nejen pro certifikaci, ale případně pouze pro interní účely identifikace příležitostí pro svoje systematické zlepšování.

0.2 CYKLUS PDCA

Koncept modelu KVIS se opírá o osvědčený cyklus PDCA (plánuj (P) – realizuj (D) - vyhodnoť výsledky (C) a zaved' opatření ke zlepšení efektivity a účinnosti (A)). (Viz obr. 1 uvedený níže.)

Na úrovni systému managementu kvality se krok plánování opírá o poslání a strategii vzdělávací instituce, které by měly reflektovat zejména potřeby a očekávání jejich zákazníků. Na úrovni programů je plánování kvality soustředěno v oblasti návrhu nového vzdělávacího programu.

Krok realizace představují zejména procesy poskytování jednotlivých vzdělávacích programů, počínaje plánováním kurzů, přes aplikaci metodik výuky a použití vhodných výukových materiálů až po hodnocení výsledků dosažených vzdělávanými osobami.

Krok vyhodnocení na úrovni programů zahrnuje jak získávání zpětné vazby od účastníků, tak monitoring a hodnocení efektivity samotné výuky a přezkoumávání a sebehodnocení vzdělávacích programů. Na úrovni systému se pak jedná o analýzy sumárních výsledků a používání komplexních nástrojů, jako je sebehodnocení vzdělávací instituce (viz níže).

Na vyhodnocování navazuje krok přijímání vhodných opatření ke zlepšení, ať už jednotlivých vzdělávacích programů nebo na úrovni celého systému, kde taková opatření sledují zlepšení jeho efektivity.

Cyklus PDCA je aplikován i na oblast klíčových zdrojů.

Cyklus PDCA je také vodítkem auditorů při posuzování, zda auditovaná vzdělávací instituce aplikuje skutečně systémový přístup při zabezpečování minimálního standardu kvality jejich služeb.

Poslání a strategie zaměřené na zákazníka

Andragogické poslání vzdělávací instituce definuje smysl její existence ve vztahu ke vzdělávacím potřebám zákazníků a dalších zainteresovaných stran a v konceptu modelu KVIS je proto základním kamenem systému managementu kvality, který mu spolu se strategií instituce stanovenou pro rozvoj kvality vzdělávání, dává základní účel.

Smyslem strategie vzdělávání je stanovit pro vymezený časový interval prioritní opatření (činnosti) určených k naplnění poslání. Od poslání a strategie se pak odvíjí soubor měřitelných cílů, jejichž pomocí lze v zásadě objektivně hodnotit, zda se stanovená strategie, potažmo poslání daří naplňovat. Cíle by měly splňovat charakteristiku SMART - tedy měly by být specifické pro danou oblast, měřitelné, ambiciózní a přitom realistické s ohledem na dostupnost zdrojů potřebných k jejich splnění a měly by být termínované. Viz též definice zkratky Příloha D (informativní) – Slovník pojmů.

Procesní řízení

Koncept modelu KVIS plně akceptuje zásadu uvedenou v normě ČSN EN ISO 9000:2006 jako „procesní



přístup", tj. že požadovaného výsledku se dosáhne mnohem účinněji, jsou-li činnosti a související zdroje řízeny jako proces. Proto jsou požadavky jednotlivých kritérií 1 až 6 uspořádány tak, aby v příslušných procesech stanovily minimální požadavky na jejich řízení. Je na vzdělávací instituci, aby v rámci zlepšování systému managementu kvality dále rozšiřovala nástroje řízení příslušných procesů. Trvalé zlepšování zejména klíčových procesů přitom koncept modelu KVIS chápe jako nedílný atribut procesního řízení a jako jednu z hlavních úloh každého vlastníka procesu.

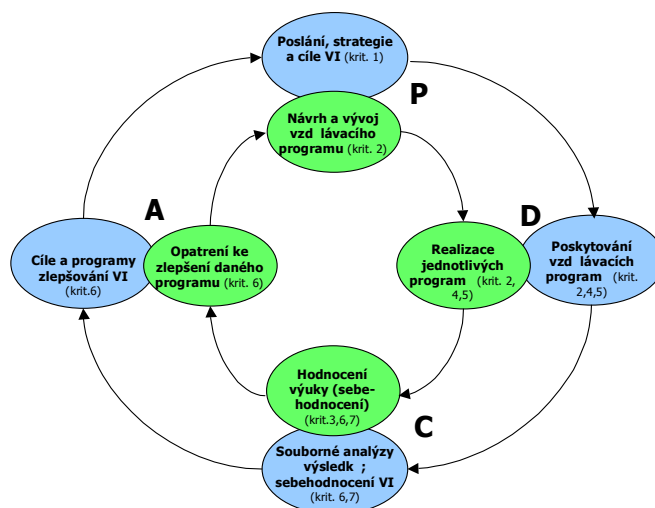
Sebehodnocení a zlepšování

Model KVIS vychází z toho, že sama aplikace sebehodnocení podporuje rozvoj určitých významných prvků kultury vzdělávací instituce, které jako nezbytné podmínky efektivního sebehodnocení uvádí model CQAF:

- budoucnost vzdělávací instituce je předmětem systematických úvah a má své obrysy promítnuty do definic poslání, (případně vize) a strategie vzdělávací instituce
- existuje prokazatelný závazek vedení instituce nahlížet na dění ve vzdělávací instituci komplexně a řídit ji s orientací na její procesy a zákazníka
- je respektována autonomie zaměstnanců vzdělávací instituce, když plní svěřené úlohy, a je posilováno vědomí neoddelitelnosti pravomocí a odpovědností
- na všech úrovních vzdělávací instituce probíhá cílený, otevřený a korektní dialog, uznávající různorodost a posilující vzájemný respekt mezi všemi zaměstnanci
- argumentace je podložena důkazy, které jsou systematicky shromažďovány tak, aby jejich vypovídací hodnota byla dostatečně přesvědčivá.

Metodika sebehodnocení a postup procesu sebehodnocení jsou uvedeny v příloze A, viz kap. 4.

Základní cyklus kvality pro certifikaci KVIS.



OBR. 1 GRAFICKÉ VYJÁDRĚNÍ CYKLU PDCA (vnější cyklus VI + vnitřní cyklus vzdělávacího programu)

0.3 SEDM KRITÉRIÍ KVALITY MODELU KVIS

Kritéria modelu KVIS byla zvolena tak, aby obsáhla procesy, zdroje a výsledky, které jsou klíčové pro efektivní fungování vzdělávací instituce a pro její trvalé zlepšování. Jejich počet byl stanoven také s ohledem



na přehlednost modelu.

Kritéria jsou navzájem provázána jak přes systémový cyklus PDCA, tak přes PDCA cyklus na úrovni vzdělávacích programů. Logické vazby existují také mezi kritérii vztaženými na procesy a kritérii zaměřenými na zdroje, které musí být adekvátní uvedeným procesům.

Vzdělávací instituce může ale při sebehodnocení využívat pro identifikaci příležitostí pro zlepšování i další kritériální modely sebehodnocení, jako jsou v Evropě uznávané mezinárodní modely CQAF, CAF nebo EFQM.

0.4 INDIKÁTORY KVALITY, MINIMÁLNÍ STANDARDY A ZDROJE DŮKAZŮ

Každé ze sedmi kritérií modelu KVIS má definován svůj název a charakteristiku, která uvádí, čím by se měly aktivity vzdělávací instituce v dané oblasti rámcově vyznačovat. Každé kritérium je rozčleněno do dvou oddílů – minimální standardy kvality a zdroje důkazů. Obě tyto části je třeba u každého kritéria vnímat v jejich vzájemných souvislostech.

- **Minimální standardy** slouží pro účely certifikace. Představují závazné požadavky, jejichž naplnění je podmínkou pro udělení certifikátu podle modelu KVIS.
- **Zdroje důkazů** slouží pro účely sebehodnocení i certifikace. Jedná se o dokumenty a záznamy, které jsou jednak použity jako důkazy existence systému managementu 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 uvádí model KVIS, ale může se jednat o jim adekvátní vhodné důkazy prokazující plnění minimálních standardů.

Model ve své informativní části uvádí také indikátory kvality, které slouží pouze pro účely sebehodnocení a nejsou určeny pro certifikaci systému managementu kvality – viz příloha B v kap. 4. Tyto indikátory zahrnují jak projevy implementace vhodných manažerských opatření, tak příklady uznávaných manažerských přístupů. Vedou tak tedy ty, kteří provádějí sebehodnocení, při posuzování, zda se instituci daří naplňovat celkový záměr kritéria, a zároveň mohou poskytovat podněty pro identifikaci opatření, která by vedla ke zlepšení v příslušné hodnocené oblasti.

0.5 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 i se systémem managementu kvality podle normy ČSN EN ISO 9001, ed.2.

Metodika sebehodnocení podle modelu KVIS uvedená v příloze A tohoto normativního dokumentu je relevantní metodice auditování v systémech managementu kvality podle normy ČSN EN ISO 19011.

Plánování a postupy sebehodnocení, které nahrazují postupy uvedené v normě ISO 19011, přitom musejí být v souladu s příslušnými požadavky Modelu KVIS včetně předkládání zpráv o výsledcích sebehodnocení a udržování příslušných záznamů. To se týká rovněž závěrů udávajících potřebu opatření k nápravě a preventivních opatření nebo opatření ke zlepšování, které jsou obdobné jako v případě interních auditů podle ISO 19011.

V příloze C v kap. 4 je uvedena tabulka vztahu mezi kritérii modelu KVIS a požadavky ČSN EN ISO 9001 ed.2.

1 PŘEDMĚT A KRITÉRIA MODELU KVIS

1.1 ÚČEL

V modelu KVIS jsou specifikovány požadavky na systém managementu kvality v případech, kdy vzdělávací instituce nebo organizační jednotka právního subjektu, která poskytuje vzdělávací služby externím zákazníkům:

- 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



1.2 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 považováni externí vzdělavatelé.

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

2 SLOVNÍK POJMŮ

Slovník je uveden v příloze C. Definice pojmů jsou částečně převzaty z ČSN EN ISO 9000, modelu CAF a Andragogického slovníku. Definice z Andragogického slovníku jsou v některých případech pro potřeby tohoto normativního dokumentu modifikovány.

3 KRITÉRIA MODELU SYSTÉMU MANAGEMENTU KVALITY

Všeobecně

Pro získání a udržení certifikátu KVIS musí vzdělávací instituce vytvořit, dokumentovat, zavést a udržovat systém managementu kvality splňující požadavky příslušných právních předpisů a minimální standardy všech kritérií modelu KVIS včetně udržování příslušných zdrojů důkazů (dokumentů a záznamů), pokud se nejedná o případ odůvodněného vyloučení uvedený v kap. 1.2, a trvale zlepšovat jeho efektivnost. Záznamy musí zůstat čitelné, snadno identifikovatelné a musí být možné je snadno vyhledat.

Vrcholové vedení vzdělávací instituce musí jmenovat člena managementu, který bez ohledu na jiné pravomoci musí mít pravomoci nezbytné k zajištění toho, že procesy potřebné pro systém managementu jakosti jsou vytvářeny, uplatňovány a udržovány.

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.*

Minimální standard	Zdroje důkazů (dokumenty a záznamy)
Je zpracováno na oblast vzdělávání zaměřené andragogické poslání vzdělávací instituce	Poslání vzdělávací instituce
Potřeby cílového okruhu zákazníků vzdělávací instituce a případně dalších klíčových zainteresovaných stran jsou systematicky analyzovány a promítnuty do její strategie vzdělávání; tato strategie je ročně přezkoumávána a případně aktualizována	Zdroje informací využívané pro analýzu příslušného trhu a / nebo průkazně zajištěný přístup k nim Popis okruhu zákazníků Zásady a nástroje nebo dokumentovaný postup analýzy potřeb zákazníků a případně dalších



	<p>klíčových zainteresovaných stran</p> <p>Strategie vzdělávání</p> <p>Prospekty nebo obdobné dokumenty v tištěné nebo elektronické formě určené potenciálním zákazníkům, které jim poskytují informaci o směřování vzdělávací instituce</p>
Vzdělávací instituce se porovnává s významnými vzdělávacími institucemi v jejím segmentu působnosti	Popis charakterizující okruh konkurentů a/nebo vůdčích vzdělávacích institucí na nekonkurenčních trzích a výsledky srovnání s nimi.
Jsou stanoveny měřitelné cíle odvozené od strategie vzdělávání a orientované zejména na zlepšování kvality výstupů ze vzdělávacích procesů	Měřitelné cíle odvozené od strategie vzdělávání a programy jejich realizace (viz krit. 6)

Kritérium 2 - Návrh¹ a vývoj a poskytování vzdělávacích programů

Charakteristika: *Vzdělávací 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 týkajících se vzdělávání a účinně vytvořena udržitelná přidaná hodnota pro zákazníky.*

Minimální standard	Zdroje důkazů (dokumenty a záznamy)
*Koncepty jednotlivých vzdělávacích programů (včetně vstupů pro návrh nových programů) obsahují učební cíle, které jsou v souladu s identifikovanými potřebami zákazníků (cílové skupiny programu)	<p>*Dokumentace analýzy vzdělávacích potřeb cílových skupin a/nebo situace na trhu týkající se jednotlivých programů</p> <p>*Koncepty jednotlivých programů nebo plánování jejich realizace s popisem příslušné cílové skupiny a s učebními cíli</p> <p>Zadání návrhu nového vzdělávacího programu nebo inovace stávajícího programu s plánem návrhu nebo vývoje programu</p> <p>Změny v daném programu provedené na základě zpětné vazby od zákazníků nebo výsledků aktualizované analýzy trhu</p>
*Výstupy z návrhu vzdělávacího programu jsou v souladu s identifikovanými potřebami zákazníků a se zadáním návrhu dotyčného programu a proběhla validace vzdělávacího programu	<p>Schválené výukové materiály</p> <p>Záznamy z validace programu</p> <p>Doklad o akreditaci programu, je-li to relevantní</p>
*Vzdělávací programy spojují výuku teoretických poznatků a jejich praktickou aplikaci	Koncepty programů nebo plánování jejich realizace s obsahy programů a aplikovanými vzdělávacími metodami
*V obsahu vzdělávacího programu a jeho vzdělávacích metodách jsou zahrnuty způsoby efektivního přenosu vědomostí do praxe (transfer učení)	Koncepty programů nebo plánování jejich realizace zahrnující metody pro podporu transferu učení
*Koncept vzdělávacího programu zahrnuje možnosti individuální výuky (např. samostudium, týmové nebo individuální procvičování) a požadavky na jejich realizaci, je-li to relevantní	Koncepty programů nebo plánování jejich realizace s údaji o aplikovaných prostředcích a poměrném zastoupení individuální výuky
*Informační materiály o vzdělávacím programu zahrnují minimálně podmínky přijetí uchazeče, učební cíle, obsah, formy vzdělávání (vč. možnosti	Aktuální letáky, prospekty a další informační materiály o vzdělávacích programech, které vzdělávací instituce nabízí

¹ Návrhem je zde míněn také vzdělávací projekt – viz definice Příloha D (informativní) – Slovník pojmů



individuální výuky), délku trvání, celkovou cenu a jaké položky zahrnuje, podmínky odstoupení a z programu a případně způsob jeho ukončení	
*Požadavky na účastníky programu jsou jasné definovány a výběr nebo rozřazení uchazečů do cílových skupin je transparentní	<p>Definice podmínek k přijetí uchazeče do programu</p> <p>Postup pro výběrové řízení (včetně administrativních úkonů) a pro prověření předpokladů uchazečů</p> <p>Postupy / pokyny pro vyhodnocení uchazečem dříve absolvované výuky nebo odborné praxe</p> <p>Záznamy z výběru uchazečů</p> <p>Postup pro odvolání uchazečů vůči výsledkům výběru účastníků a příslušné záznamy</p>
*Vstup do programů je nediskriminační a dodržení příslušných zásad je pravidelně hodnoceno	<p>Výsledky ze zpětné vazby od nepřijatých uchazečů</p> <p>Sebehodnotící zpráva vzdělávací instituce případně vzdělávacího programu (viz krit.6) nebo jiný záznam z hodnocení nediskriminačního přístupu k uchazečům</p>
*Učební cíle vzdělávacího programu lze dosáhnout ve vymezeném časovém rozsahu a s definovanou cílovou skupinou	<p>Časový plán (rozvrh) realizace vzdělávacího programu</p> <p>Hodnocení shody mezi požadavky na cílovou skupinu a výchozími kompetencemi účastníků vzdělávacího programu, je-li to relevantní</p>
*Učební proces včetně poskytnutých výukových materiálů je přizpůsoben cílové skupině, je adekvátní učebním cílům a odpovídá uznávaným pedagogickým postupům	<p>Obsah vzdělávacího programu</p> <p>Výukové materiály programu</p>
*Do úvahy je brána a je respektována individualita uchazeče a je mu poskytována podpora během výuky, je-li to relevantní	<p>Koncepty programů nebo plánování jejich realizace s opatřeními pro posouzení individuálních potřeb účastníka</p> <p>Záznamy z posouzení individuálních potřeb účastníka a navazující individuální plány vzdělávání</p> <p>Dokument obsahující práva účastníků</p>

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.*

Minimální standard	Zdroje důkazů (dokumenty a záznamy)
*Účastníci vzdělávacího programu mají v dostatečném předstihu veškeré potřebné informace o tom, jak bude probíhat jejich hodnocení, jaké jsou jejich povinnosti a možnosti odvolání se proti výsledku hodnocení	<p>Informace pro uchazeče o způsobu a plánu hodnocení účastníků, případně opravných zkoušek, a o jejich povinnostech, je-li to relevantní</p>
*Probíhá systematický monitoring efektivitu výuky za účelem zlepšování výsledků dosažených účastníky vzdělávacího programu vč. získání adekvátních dovedností	<p>Nástroje pro hodnocení úspěšnosti výuky</p> <p>Statistika zkoušek u programů, které jsou zakončeny externí zkouškou (viz krit.7)</p> <p>Evidence absolventů rekvalifikačních programů se záznamy o těch, kteří našli místo v jimi preferované profesní oblasti, je-li to možné – (viz krit. 7)</p>



*Úspěšnost výuky u časově rozsáhlých kvalifikačních kurzů ^{II} sestávajících případně z více modulů je hodnocena rozsáhle minimálně jednou v průběhu realizace programu (ve smyslu, že vzdělavatel hodnotí účastníky)	Záznamy o zpětné vazbě poskytnuté jednotlivým účastníkům v průběhu realizace vzdělávacího programu
*Formální hodnocení účastníků vzdělávacího programu je objektivní a konzistentní	Politika pro formální hodnocení účastníků Postup nebo pokyny pro zabezpečení procesu formálního hodnocení účastníků včetně ověřování jeho objektivity a pro zabezpečení příslušných materiálů a záznamů Rozvrhy formálního hodnocení účastníků Záznamy z formálního hodnocení účastníků Záznamy z interního ověřování procesu hodnocení účastníků Postup pro odvolání účastníků vůči výsledkům formálního hodnocení a příslušné záznamy Záznamy opatření k nápravě přijatých vůči chybám vyskytnuvším se při formálním hodnocení účastníků (viz krit. 6)
*Každá realizace programu je pravidelně hodnocena účastníky prostřednictvím vhodných metod, avšak minimálně 1 krát během příslušné realizace; u programů, jejichž realizace trvá déle než jeden rok, se hodnocení nekoná teprve na závěr, ale ve vhodných etapách programu	Metody pro měření spokojenosti zákazníků Záznamy z hodnocení programu účastníky Záznamy opatření k nápravě přijatých v reakci na významně negativní zpětnou vazbu od účastníků (viz krit. 6)
*Počet účastníků odstupujících z výuky je znám a důvody k tomu jsou analyzovány	Záznamy o účastnících odstupujících z daného programu s uvedením důvodů odstoupení (viz krit. 7)
*Je-li to vhodné, probíhá po ukončení programu hodnocení jeho přínosu zadavatelem vzdělávání	Nástroje pro hodnocení přínosů programu zadavatelem vzdělávání a příslušné záznamy

Kritérium 4 - Management klíčového personálu

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

Minimální standard	Zdroje důkazů (dokumenty a záznamy)
Existuje organizační schéma / funkční diagram vzdělávací instituce	Organizační schéma / Funkční diagram vzdělávací instituce Popisy funkčních míst vzdělávací instituce
Nábor a alokace klíčového personálu jsou systematicky řízeny s cílem zajistit kompetentní personál pro dotyčné funkce / role	Požadavky na odbornou způsobilost vzhledem k příslušné funkci / roli Kvalifikační kritéria pro uzavření smluv s externími vzdělavateli
Nový klíčový personál prochází efektivním adaptačním procesem	Záznamy z adaptačního procesu klíčového personálu
*Klíčový personál dosahuje požadované odborné	Profesní životopisy klíčového personálu

^{II} Jako „kvalifikační kurz“ je zde míněn rozsáhlejší program dalšího profesního vzdělávání, který je zaměřen na získání kvalifikačního osvědčení (např. diplomu, certifikátu).

^{III} Viz definice klíčového personálu v příloze D tohoto normativního dokumentu. Týká se jak interních, tak najatých externích vzdělávatelů a hodnotitelů.



<p>způsobilosti, přičemž :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ve vzdělávací instituci do 10 pracovníků (včetně externistů) je alespoň jeden držitel platného certifikátu Manažer vzdělávání dospělých • Ve vzdělávací instituci nad 10 pracovníků (včetně externistů), je minimálně jeden držitel platného certifikátu Manažer vzdělávání dospělých a dále pro každý z typů vzdělávacích programů, které jsou poskytovány v celkovém objemu větším než 150 vyučovacích hodin ročně, alespoň jeden držitel platného certifikátu Lektor vzdělávání dospělých nebo odborný garant příslušného typu vzdělávacích programů schopný prokázat plnění požadavků na certifikaci lektora vzdělávání dospělých 	<p>Seznam klíčového personálu s uvedením funkce včetně role garanta příslušného typu vzdělávacích programů a údaji o dosažené odborné a pedagogické kvalifikaci včetně údajů o udržování příslušného platného personálního certifikátu</p> <p>Jednotlivé záznamy o kvalifikaci vzdělavatelů a dalšího klíčového personálu včetně personálních certifikátů</p> <p>Plánování realizace vzdělávacích programů uvádějící u příslušných programů jejich lektory a případně další vzdělavatele, jejichž aktuální kompetence odpovídá konceptu příslušného vzdělávacího programu</p>
<p>* Vzdělavatelům je pravidelně poskytována přímá zpětná vazba na jejich výkon (např. prostřednictvím monitorovacích návštěv výuky, uskutečněných interními nebo externími odborníky či lektory, případně vedením vzdělávací instituce, nebo prostřednictvím dotazování účastníků)</p>	<p>Koncept zpětných vazeb pro vzdělavatele</p> <p>Nástroje, které se používají pro monitoring výuky a pro zpětnou vazbu od účastníků na vzdělavatele</p> <p>Záznamy z monitorovacích návštěv, vč. funkce a kvalifikace osob provádějících monitoring</p> <p>Záznamy opatření k nápravě přijatých v reakci na významně negativní zpětnou vazbu od účastníků (viz krit. 6)</p>
<p>Kompetence^{IV} klíčového personálu jsou monitorovány a rozvíjeny</p>	<p>Záznamy z přezkoumání potřeb rozvoje kompetencí klíčového personálu</p>
<p>Plán rozvoje personálu zajišťuje efektivní podporu implementace priorit identifikovaných ve strategii vzdělávání (viz krit.1)</p>	<p>Plán vzdělávání klíčového personálu vzdělávací instituce</p> <p>Rozpočet určený na rozvoj personálu vzdělávací instituce</p>
<p>Je vytvořen a zaveden systém pro rozvoj dovedností manažerů jak v řízení kvality, tak v andragogické oblasti</p>	<p>Plán vzdělávání klíčového personálu vzdělávací instituce</p>
<p>Vzdělavatelé absolvují vhodnou formou minimálně jednou ročně interní nebo externí aktivity zaměřené na jejich další vzdělávání</p>	<p>Seznam realizovaných aktivit dalšího vzdělávání organizovaných pro vzdělavatele vzdělávací institucí za posledních 12 měsíců vč. prezenčních listin</p> <p>Seznam externích akcí dalšího vzdělávání, kterých se vzdělavatelé zúčastnili za posledních 12 měsíců vč. osvědčení o absolvování</p>

Kritérium 5 – Infrastruktura a pracovní prostředí; Rozvoj vztahů s klíčovými 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, které využívá pro efektivní poskytování svých programů.*

Minimální standard	Zdroje důkazů (dokumenty a záznamy)
*Na podporu aktivit výuky a pro získání dovedností	Záznamy hodnocení spokojenosti účastníků s

^{IV} Pojmy „kompetence“, „odborná způsobilost“ a „kvalifikace“ jsou zde chápány jako synonyma

^V 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



potřebných k naplnění učebních cílů jsou účinně aplikovány vhodné technologie.	technologií a infrastrukturou používanou pro výuku, je-li to vhodné (viz krit. 7)
*Pro výuku jsou poskytovány vhodné způsobilé zdroje / vybavení a pracovní prostředí a probíhá jejich plánovitá obnova a údržba	Rozpočet určený pro infrastrukturu používanou pro výuku (její obnovu, opravy a údržbu), je-li to relevantní Záznamy z kontroly či údržby zařízení / vybavení a/ nebo pracovního prostředí, případně kalibrací nebo ověření měřicího zařízení používaného v procesech výuky a zkoušení účastníků, je-li to relevantní
*Je zajištěna ochrana zdraví a bezpečnost vzdělavatelů a účastníků v průběhu realizace vzdělávacího programu	Definování role odpovědné za bezpečnost a ochranu zdraví v rámci popisu funkčních míst
*Poskytování vzdělávacích programů s využitím subdodávek je systematicky řízeno	Záznam z monitoringu subdodávky vzdělávacího programu
Jsou identifikována a rozvíjena partnerství s klíčovými dodavateli	Kritéria pro výběr a hodnocení dodavatele Seznam klíčových dodavatelů a výsledky jejich hodnocení

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 případně další zainteresované strany) na základě systematického hodnocení efektivity klíčových procesů, zdrojů a zpětné vazby od zákazníků.*

Minimální standard	Zdroje důkazů (dokumenty a záznamy)
Koncept zabezpečení a rozvoje kvality ve vzdělávací instituci je dokumentován	Popis jak vzdělávací instituce v kontextu své působnosti chápe pojem kvalita dalšího profesního vzdělávání Popis opatření, které instituce přijala pro zabezpečení a rozvoj kvality nebo odkaz na dokumenty vytvořené pro systém managementu kvality Certifikáty stávajících systémů managementu kvality, příp. se zprávami z posledního období platnosti příslušného certifikátu
Je zpracován koncept hodnocení výkonnosti vzdělávací instituce, který zahrnuje stanovení ukazatelů a analýzu jejich trendů	Koncept hodnocení výkonnosti vzdělávací instituce, příp. koncept kontroingu
Pravidelně jednou ročně probíhá sebehodnocení vzdělávací instituce podle modelu KVIS s bodovým vyhodnocením kritérií	Postup pro sebehodnocení vzdělávací instituce, který je v souladu s metodikou uvedenou v příloze A tohoto normativního dokumentu Sebehodnotící zpráva instituce podle modelu KVIS s bodovým hodnocením, včetně vyhodnocení trendů výsledků alespoň za 3 roky. Záznam opatření reagujících na výsledky sebehodnocení vzdělávací instituce včetně přijatých opatření k nápravě.
Na základě výsledků sebehodnocení jsou stanoveny priority zlepšování a zpracovány plány rozvoje a/nebo zlepšování, které zahrnují měřitelné cíle a stanovení úloh, odpovědností a termínů. Kritéria úspěšnosti zlepšování jsou specifická, měřitelná a dosažitelná.	Plány rozvoje a/nebo zlepšování s měřitelnými cíli a jasně stanovenými kritérii úspěšnosti



Manažeři systematicky monitorují uplatňování plánů rozvoje a/nebo zlepšování a v případě potřeby přijímají opatření k dosažení očekávaných výstupů	Příklady opatření přijatých v případě, kdy hrozilo, že nebude dosaženo stanovených cílů
*Probíhá pravidelné sebehodnocení programů na základě metodiky stanovující odpovědnost, způsob, četnost, rozsah a zapojení zákazníků a případně dalších externích osob – všechny programy musejí projít sebehodnocením alespoň jednou za 6 let, přičemž každoročně musí projít sebehodnocením alespoň 15% realizovaných programů	Metodika sebehodnocení vzdělávacího programu nebo skupiny programů, která je v souladu s metodikou uvedenou v příloze A tohoto normativního dokumentu Zpráva o sebehodnocení programu nebo skupiny programů Záznam opatření reagujících na výsledky sebehodnocení programu nebo skupiny programů včetně přijatých opatření k nápravě
*Probíhá pravidelné přezkoumávání vzdělávacího programu nebo skupiny programů	Zpráva z přezkoumání vzdělávacího programu nebo skupiny programů
*Existuje fungující proces pro vyřizování stížností zákazníků a pro přijímání opatření k nápravě včetně opatření vůči chybám vyskytnuvším se při hodnocení účastníků a v případě jejich významně negativní zpětné vazby (viz krit. 3 a krit. 4)	Příklad vyřízení stížnosti včetně popisu opatření k nápravě přijatých na základě analýzy jejich příčin
Minimálně jednou ročně se konají interní akce za účasti vzdělavatelů a dalšího klíčového personálu věnované didakticko-metodickým tématům a / nebo tématům dalšího profesního vzdělávání dospělých (např. příslušně zaměřená týmová setkání, vzájemné návštěvy kurzů následované výměnou zkušeností)	Strukturovaný zápis z interní akce věnované didakticko-metodickým tématům a/nebo tématům vzdělávání dospělých vč. opatření přijatých na základě výsledků takové akce

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.*

Minimální standard	Zdroje důkazů (dokumenty a záznamy)
Ceny odpovídají trhu	*Výsledek cenového srovnání s konkurencí, pokud jsou údaje k dispozici
Ukazatele atraktivity vzdělávacích programů	*Počet osob, které vstoupily do některého z programů Obrát (nebo nefinanční objem poskytnutých služeb v dalším profesním vzdělávání) *Statistiky účastníků odstupujících z daného programu
Ukazatele úspěšnosti výuky	*Počet účastníků, kteří úspěšně ukončili některý z programů *Statistika výsledků zkoušek u programů, které jsou zakončeny externí zkouškou *Výsledky hodnocení přínosů programu objedávající organizací (obvykle zaměstnavatelem)
Ukazatele uplatnění účastníků na trhu práce	*Statistika uplatnění účastníků na trhu práce vč. těch, kteří našli místo v jimi preferované profesní oblasti (profesním zařazení), pokud jsou údaje k dispozici
Výsledky měření spokojenosti účastníků	*Spokojenost zákazníka všeobecně – výsledky *Míra odezvy (response) v rámci průzkumů



	spokojenosti Počet (formálních) stížností / pochval
Ukazatele způsobilosti klíčového personálu	Výsledky hodnocení způsobilosti klíčového personálu *Výsledky z monitoringu výkonu vzdělavatelů
Další kontrolingové ukazatele	*Jiné relevantní statistické údaje za období 3 let, pokud jsou součástí konceptu hodnocení vzdělávací instituce (viz krit. 6); případně s výsledky benchmarkingového srovnání



4 PŘÍLOHY A ODKAZY

Příloha A (informativní) - Metodika sebehodnocení

Aby bylo možné efektivně naplnit účel sebehodnocení uvedený v kap. 0, je vhodné dodržet doporučenou metodiku a postup procesu sebehodnocení, které jsou rámcově popsány v této příloze. Jsou zde zároveň uvedeny příklady vybraných nástrojů, jejichž aplikace může být přínosem pro efektivitu uvedeného procesu.

Uváděná metodika vychází z postupů uvedených v obecně uznávaných modelech CAF a CQAF. Metodika je doporučeným nástrojem pro provádění povinného sebehodnocení v rámci uplatňování modelu KVIS ve vzdělávacích institucích.

Další vhodné pokyny lze v současnosti nalézt v publikaci Společný hodnotící rámec – CAF 2006 na stránkách www.npi.cz a v dokumentu An European Guide on Self-Assessment for VET (Vocational Education and Training)-providers (Pokyny pro sebehodnocení podle modelu CQAF), který je dostupný na webových stránkách: www.trainingvillage.gr/etv/projects_networks/quality/key_documents.asp.

Obecně

Samotné sebehodnocení by mělo být vzdělávací institucí chápáno jako manažerské opatření, které nedosáhne maximální účinnosti hned při první aplikaci. Je třeba počítat s nutností vyrovnat se s určitými interními překážkami při zavádění sebehodnocení podle modelu KVIS, než bude moci uplatňování modelu přinést plný užitek při každoročním sebehodnocení spojeném se stanovováním prioritních projektů pro další zlepšování systému kvality vzdělávací instituce.

Doporučuje se provedení pilotního sebehodnocení před sebehodnocením pro účel certifikace, nejlépe na úrovni vrcholového vedení vzdělávací instituce.

PŘEDPOKLADY EFEKTIVNÍHO VYUŽITÍ SEBEHODNOCENÍ

Existuje několik aspektů, které významným způsobem ovlivňují přínosy, které sebehodnocení může vzdělávací instituci poskytnout. Předpoklady efektivního využití jsou:

- budoucnost vzdělávací instituce je předmětem systematických úvah a má své obrysy promítnuty do definic poslání, případně vize, a strategie vzdělávací instituce (proto se při sebehodnocení má vždy zvažovat, jak daná oblast funguje z pohledu podpory vytčených záměrů)
- vrcholové vedení vzdělávací instituce považuje sebehodnocení za jeden z klíčových manažerských nástrojů a reálně podporuje jeho uplatňování; jinak kromě ztráty času reálně hrozí následná demotivace
- vrcholové vedení vzdělávací instituce jasně definuje očekávané přínosy sebehodnocení a sdělí této informace všem dotčeným zainteresovaným stranám
- existuje věcné a časové propojení sebehodnocení na podnikatelské plánování
- kultura instituce podporuje udržování atmosféry otevřeného a čestného dialogu s intenzivní výměnou zkušeností, argumentací podloženou důkazy a vzájemným respektem, podporuje spolupráci, uvažování v alternativách a zvažování dlouhodobých dopadů, vyznačuje se úsilím o průhledný systém řízení s rozsáhlou autonomií všude tam, kde je to efektivní
- existuje dostatečná praktická zkušenost vzdělávací instituce s postupy sebehodnocení

UPLATŇOVÁNÍ LOGIKY PDCA

Při provádění sebehodnocení, ať už individuálního, nebo při diskuzi v rámci konsenzu, je třeba mít na paměti provázanost jednotlivých hodnocených oblastí přes cyklus PDCA (viz kap. 0.2 tohoto normativního dokumentu):

- instituce má definované cíle a plán jejich realizace – záměry jsou důsledně uplatňovány v praxi - jsou vyhodnocovány dosažené výsledky včetně celkových zpětných vazeb - jsou přijata vhodná opatření ke zlepšení výkonnosti a fungování instituce a způsobu nastavování cílů a hodnocení výkonnosti
- program má jasně stanovené cíle a plán realizace – program je realizován s využitím adekvátních zdrojů – jsou vyhodnocovány dosažené výsledky včetně zpětných vazeb – jsou přijata vhodná opatření ke zlepšení programu, způsobu jeho poskytování a způsobu hodnocení jeho úspěšnosti



Samotné oslabení tohoto cyklu v praxi vzdělávací instituce představuje významnou příležitost pro zlepšení.

Postup při sebehodnocení

Postup zahrnuje 11 kroků:

1. Plánování sebehodnocení
2. Organizování
3. Informování o projektu
4. Proškolení zapojených osob
5. Individuální strukturované sebehodnocení
6. Konsenzus mítink
7. Vypracování sebehodnotící zprávy
8. Stanovení priorit zlepšování
9. Stanovení plánu (programu) zlepšování
10. Realizace plánu zlepšení a monitoring plnění úkolů a dosahování cílů
11. Opakované sebehodnocení s komunikací dosažených přínosů

Podle potřeby mohou být některé z navazujících kroků (např. kroky 6 a 7 nebo kroky 8 a 9 apod.) provedeny současně.

1. PLÁNOVÁNÍ SEBEHODNOCENÍ

Tento krok je odpovědností vrcholového vedení vzdělávací instituce a je v něm třeba zejména:

- rozhodnout o cílech sebehodnocení a o způsobu jejich vyhodnocení
- definovat rozsah sebehodnocení (celá instituce, jen určené pobočky či samostatné organizační jednotky^{VI})
- zvolit způsob bodového hodnocení (viz krok 5)
- stanovit základní harmonogram sebehodnocení a vymezit čas, který je třeba poskytnout zaměstnancům pro realizaci sebehodnocení včetně sběru důkazů prokazujících fungování hodnocené oblasti

Proto, aby rozhodování vedení vzdělávací instituce mělo náležitou váhu, je potřebné, aby bylo náležitě obeznámeno s konceptem modelu KVIS, jeho strukturou a zásadami procesu sebehodnocení.^{VII}

Při volbě způsobu bodového hodnocení by vzdělávací instituce měla vzít v úvahu čas, který může hodnocení věnovat, a úroveň připravenosti předpokládaných členů hodnotitelského týmu zvládnout tento úkol.

2. ORGANIZOVÁNÍ

V souvislosti plánováním sebehodnocení je třeba projekt organizačně zajistit a to zejména:

- jmenovat manažera projektu
- ustavit tým (v případě velké organizace týmy) pro sebehodnocení
- rozhodnout o případném zapojení externích posuzovatelů do sebehodnocení

a stanovit jasně jejich úkoly. Pokud není manažer projektu sebehodnocení zároveň vedoucím týmu, je třeba určit i vedoucího týmu nejlépe volbou uskutečněnou členy týmu. V ideálním případě by k aktivní účasti měli být zapojené osoby adekvátně motivovány. Sponzorem projektu by měl být nejvyšší představitel vzdělávací instituce.

^{VI} Pro účely certifikace je vhodné konzultovat v této záležitosti některý z certifikačních orgánů akreditovaných pro model KVIS.

^{VII} Pro některé organizace může být důležité získat pro tento model také souhlas externích zainteresovaných stran, než se pro sebehodnocení rozhodnou. Může jít o vrcholové vedení organizací vyšší úrovně správy (např. zřizovatele v případě škol), kteří se úzce podílejí na rozhodování vedení organizace. Klíčové externí zainteresované strany mohou hrát určitou úlohu také při samotném procesu sebehodnocení, zejména při shromažďování údajů a zpracování informací, případně také těžit ze změn týkajících se některých oblastí, které byly identifikovány jako oblasti vyžadující zlepšení.



Obvyklé úlohy manažera projektu jsou:

- podrobné plánování projektu
- zajištění školení členů týmu KVIS
- zajištění, že skupina (-y) má (mají) přístup k potřebným informacím a dokumentům,
- podpora informačních toků uvnitř skupiny a směrem k vedení vzdělávací instituce
- poskytování metodické podpory v průběhu individuálního hodnocení
- organizování mítinků
- podávání zpráv o projektu
- podpora vedení vzdělávací instituce při stanovování priorit a návrhu plánu zlepšování

Obvyklé úlohy vedoucího týmu jsou:

- shromažďování pomocných materiálů a důkazů
- řízení konsenzus mítinku (viz krok 5) včetně facilitace při dosahování konsenzu
- zpracování souhrnné sebehodnotící zprávy včetně kompletnosti příloh nezbytných pro účely certifikace podle modelu KVIS
- podpora vedení vzdělávací instituce při stanovování priorit a návrhu plánu zlepšování

Pro zajištění efektivity sebehodnocení je nezbytně třeba, aby manažer projektu a vedoucí a členové týmu měli kompetence (včetně znalosti modelu KVIS) nezbytné ke splnění svých úloh a aby měli důvěru vedení vzdělávací instituce i ostatních zaměstnanců. Důležité také je, aby všichni členové týmu byli přesvědčeni o schopnosti vedoucího týmu vést diskuse během konsenzus mítinku spravedlivě, otevřeně a efektivně, což umožní, aby se do procesu mohl zapojit každý.

Vzhledem k velikosti vzdělávací instituce jsou doporučeny tyto varianty ustavení týmu pro sebehodnocení:

a) velká vzdělávací instituce (nad 10 stálých zaměstnanců)

Doporučuje se vytvořit skupinu reprezentující pokud možno celou organizaci, tj. zahrnující průřezově zaměstnance ze všech útvarů a případně organizačních úrovní, pokud možno i s výrazně odlišnou dobou působnosti ve vzdělávací instituci. Skupina by neměla přesáhnout 7 členů, aby mohla zůstat efektivní, ale její zastoupení musí být každopádně dostatečné, aby se mohla spolehlivě vyjádřit ke všem hodnoceným kritériím. Výběru členů z pohledu jejich osobních kompetencí (např. analytických a komunikativních) je třeba věnovat náležitou pozornost. Tyto kompetence mají v zásadě větší váhu než profesní (odborná) způsobilost.

b) velká vzdělávací instituce se samostatnými útvary (pobočkami)

Tam, kde jednotlivé vzdělávací útvary vzdělávací instituce mají vlastní rozpočet, samostatně plánují svoje aktivity, případně vyvíjejí vlastní programy, se doporučuje přistupovat k nim jako k více méně nezávislým organizacím a tedy poskytnout jim i možnost samostatného sebehodnocení. Na úrovni celé vzdělávací instituce je ale třeba projekt centrálně koordinovat.

c) Malá vzdělávací instituce nebo její samostatný organizační celek (do 10-ti stálých zaměstnanců)

Doporučuje se zapojení všech zaměstnanců, pokud je to z provozních a dalších relevantních důvodů možné. Pokud by byli zapojeni pouze vybraní zaměstnanci je třeba respektovat stejné zásady a postup jako u velké vzdělávací instituce.

Za účelem zvýšení nestrannosti a spolehlivosti celého procesu sebehodnocení a jeho výsledků lze zapojit do hodnotitelského týmu externí posuzovatele. Může se jednat o konzultanty nebo o představitele některých zainteresovaných stran. Platí pro ně stejné požadavky na kompetence jako pro interní členy týmu včetně požadavku na dobrou znalost metodiky sebehodnocení.

3. INFORMOVÁNÍ O PROJEKTU

Sebehodnocení je třeba chápat jako opatření pro identifikaci potřeb změn a zlepšování. Proto je zajištění informování o projektu důležité zejména při úvodní aplikaci sebehodnocení^{VIII}. Všichni zaměstnanci

^{VIII} Pokud informování o účelu sebehodnocení a souvisejících činnostech není jasné a přiměřené, bude sebehodnocení pravděpodobně považováno „pouze za další projekt“ nebo za „cvičení vedení organizace“. (Společný hodnotící rámec - CAF 2006)



vzdělávací instituce by měli být informováni o tom (a tam, kde je to relevantní, se případně v předchozích krocích i podílet na formulování toho):

- proč bylo rozhodnuto aplikovat model KVIS a jak sebehodnocení souvisí se strategickým plánováním vzdělávací instituce
- jaké jsou hlavní cíle a úkoly sebehodnocení
- jaký je rozsah sebehodnocení
- jaký je plán sebehodnocení
- kdo do něj bude zapojen a jaké rámcové úlohy mají lidé zapojení do projektu (manažer, sponzor, vedoucí a členové hodnotitelského týmu)
- kdy se očekává zveřejnění výsledků sebehodnocení a jakým způsobem se to stane
- jak se bude nakládat s výsledky

4. PROŠKOLENÍ ZAPOJENÝCH OSOB

Je třeba, aby každému relevantnímu kroku procesu sebehodnocení předcházelo adekvátní obeznámení a proškolení v modelu KVIS a v zásadách a postupech sebehodnocení (viz také krok 1). To se týká :

- vrcholového vedení vzdělávací instituce
- manažera projektu
- vedoucího a členů týmu KVIS

Kromě teoretického výkladu musí školení manažera projektu, vedoucího a členů týmu KVIS zahrnovat také praktická cvičení, která účastníkům přiblíží zásady řízení kvality a umožní jim vyzkoušet si dosahování konsenzu.

5. INDIVIDUÁLNÍ STRUKTUROVANÉ SEBEHODNOCENÍ

Každý člen hodnotícího týmu provede vlastní individuální hodnocení všech kritérií. Ještě předtím je ale vhodné udělat nezbytnou společnou přípravu, jejíž součástí je:

- zajištění seznamu všech zdrojů důkazů vzhledem k požadavkům modelu KVIS (dokumentů a záznamů, které organizace využívá při řízení svých činností a poskytování služeb) – toto je obvykle úloha manažera projektu
- definování klíčových zainteresovaných stran, služeb/produktů a klíčových procesů
- případně komentář k interpretaci jednotlivých kritérií v konkrétních podmínkách vzdělávací instituce („přizpůsobení“ terminologie modelu terminologii vzdělávací instituce)^{IX}

V průběhu individuálního hodnocení jednak každý člen týmu na základě vlastních poznatků a zkušeností s prací a fungováním vzdělávací instituce poznamená silné stránky, případné neshody vůči modelu KVIS a příležitosti ke zlepšení fungování vzdělávací instituce s ohledem na hodnocené kritérium. Toto je nejvýznamnější výstup ze sebehodnocení. (Pro formulování silných stránek a příležitostí ke zlepšení je vhodné využít indikátorů kvality uvedených v příloze B a minimálních standardů, které jsou součástí modelu KVIS.) Doporučuje se, aby především oblasti vyžadující zlepšení byly formulovány co nejpřesněji, aby bylo jednodušší určit priority a odvodit návrhy pro další postup (program zlepšování).

Dále každý hodnotitel individuálně přidělí u každého kritéria body podle předem zvoleného způsobu hodnocení (viz krok 1). Na výběr se nabízí bodové hodnocení podle:

- modelu CAF 2006
- modelu EFQM

případně lze použít příklad uvedený v modelu CQAF, který reprezentuje nejjednodušší způsob bodového hodnocení:

^{IX} Sebehodnocení se nemusí omezovat jen na kritéria tak, jak jsou vymezena v modelu KVIS. Takové rozšíření ale musí být stanoveno na samém začátku procesu sebehodnocení, tedy v kroku 1, nejpozději ale před krokem 5. Např. rozšíření sebehodnocení o míru spokojenosti vlastních zaměstnanců může napomoci analyzovat hlouběji příčiny dosažené míry spokojenosti zákazníků a i odhadnout možný vývoj tohoto klíčového ukazatele, protože je nepravděpodobné, že by nepřiliší spokojení zaměstnanci odváděli maximum ze svých schopností ve prospěch zákazníků instituce.



- dotazník se čtyřstupňovou škálou (postup vypracovaný v rámci projektu Efektivní autoevaluace škol - ESSE)

Pozn.: Je třeba si uvědomit, že bodové hodnocení má především umožnit sledovat trendy výsledků při opakovaném sebehodnocení a s jistou mírou spolehlivosti také kvantifikovat celkové vnímání dané oblasti (jako převážně silné stránky nebo oblasti s převažujícími příležitostmi pro zlepšení). Přílišné soustředění se na samotné bodování může snížit efektivitu celého procesu sebehodnocení. Zejména v případě velké organizace, kde je ustaveno více hodnotících týmů by mohlo dojít k internímu soutěžení o co nejvyšší bodové ohodnocení.

Každý z hodnotitelů musí zároveň s identifikací silných stránek a příležitostí pro zlepšení najít věrohodné důkazy, kterými lze všechna jeho příslušná tvrzení doložit. Přitom využívá seznam příslušných dokumentů a záznamů, pokud je k dispozici.

Způsoby bodového hodnocení podle modelu CAF 2006 a modelu EFQM jsou popsány v příslušných publikacích. Tato metodika uvádí postup popsaný v modelu sebehodnocení CQAF. Jedná se metodu vypracovanou v rámci projektu „Efektivní autoevaluace škol (ESSE)“.

Použití panelu ESSE

Kritérium	Silné stránky / Příležitosti pro zlepšení	Bodové hodnocení			
		1	2	3	4
Poslání instituce a orientace na zákazníka (politiky a strategie instituce)	+ -				
...	...				

Po formulování a zapsání silných a stránek a příležitostí pro zlepšení do řádku příslušného kritéria, přidělí každý hodnotitel dotyčnému kritériu body podle následujícího schématu (panelu hodnocení)^x:

4 Velmi dobrý – dominují silné stránky

Hodnocení velmi dobrý použijeme pro úroveň naplnění kritéria, která se celkově vyznačuje silnými stránkami. Slabých stránek je velmi málo a ty, které se vyskytnou, nemají významný nepříznivý vliv na efektivitu v hodnocené oblasti.

3 Dobrý – silné stránky převažují nad příležitostmi pro zlepšení

Hodnocení dobrý použijeme pro úroveň naplnění kritéria, která se vyznačuje mnoha silnými stránkami. Objevují se i slabé stránky, ale ani jednotlivě ani společně nezpůsobují závažné problémy týkající se efektivity v hodnocené oblasti. Při celkovém pohledu na rozsah silných a slabých stránek a posouzení poměrné důležitosti každé z nich, můžeme říci, že silné stránky převažují nad slabými.

2 Uspokojivý – existují některé významné příležitosti pro zlepšení

Hodnocení uspokojivý použijeme pro úroveň naplnění kritéria, která vykazuje určité silné stránky, ale z hlediska celkového dopadu převažují slabé stránky nad silnými. Může se jednat o případ, kdy je úroveň fungování organizace v dané oblasti z určitých hledisek obecně přijatelná, ale v mnoha významných aspektech je méně než uspokojivá.

1 Neuspokojivý - dominují příležitosti pro zlepšení

Hodnocení neuspokojivý použijeme, když v úrovni naplnění kritéria zřetelně převažují slabé stránky. Ačkoliv mohou existovat některé relativně izolované příklady dobré praxe, celkový stav je takový, že v širokém spektru důležitých aspektů kritéria je mnoho příležitostí pro zlepšení a minimální standard kritéria není naplněn.

6. KONSENZUS MÍTINK

Cílem tzv. konsenzus mítinku je především dosáhnout v rámci hodnotitelského týmu shody o silných stránkách a příležitostech pro zlepšení, případně o neshodách vůči požadavkům modelu KVIS a odvozeně tedy dosáhnout i v zásadě shody v bodovém hodnocení.

Je možné, že v rámci individuálního hodnocení jsou identifikovány slabé stránky ve fungování vzdělávací

^x V případě výsledkového kritéria 7 může být slabou stránkou nejen to, že výsledky neodpovídají stanoveným cílům nebo že výsledkový trend je neuspokojivý, ale také to, že se nesledují některé relevantní ukazatele.



institute, které ale přesahují rámec kritérií modelu KVIS případně rozšířeného o specifické požadavky vzdělávací instituce (viz poznámka IX na str. 18). Takové záležitosti je nutné ponechat předmětem jiného jednání.

4 kroky dosažení konsenzu:

- a) sepsání a prezentace okruhu individuálně identifikovaných silných stránek a příležitostí pro zlepšení, případně neshod vůči požadavkům modelu KVIS, a rozmezí individuálního bodování každého kritéria;
- b) identifikace kritérií, kde již konsenzus v zásadě existuje (rozsah individuální hodnocení podle ESSA v rámci týmu nepřekračuje hodnotu 1) a kritérií s významným rozdílem v individuálním hodnocení; identifikovat je třeba přitom jako nekonsensuální i ta kritéria, kde sice existuje přijatelná bodová shoda, ale dochází k významným odlišnostem v tom, co někteří členové týmu považují za silné stránky a co za příležitosti pro zlepšení (v extrémním případě to, co někteří členové považují za silnou stránku, ostatní chápou jako příležitost pro zlepšení).
- c) diskuze nad důvody významně odlišných hodnocení; je velmi důležité pro celkový přínos sebehodnocení, aby členové týmu s odlišným hodnocením dotčeného kritéria dobře vysvětlili svoje důvody, proč identifikovali jiné silné stránky a příležitosti pro zlepšení, než jejich kolegové v týmu, potažmo co je vedlo k významně rozdílnému bodovému hodnocení.
- d) individuální bodové a věcné přehodnocení dotčených kritérií a vyhodnocení toho, zda již došlo ke konsenzu týmu. Pokud konsenzu nebylo dosaženo je třeba se vrátit do bodu c).

Body a) a b) je vhodné uskutečnit v čase mezi dokončením individuálního hodnocení a konsenzus mítinkem. (Obvykle je to úloha manažera projektu). Každý účastník sebehodnocení dostane zpracované přehledy předem a může tedy případně připravit revizi svého bodového hodnocení a svých tvrzení nebo s předstihem precizovat argumenty pro svoje hodnocení příslušných kritérií.

7. VYPRACOVÁNÍ SEBEHODNOTÍCÍ ZPRÁVY

Sebehodnotící zpráva pro účely certifikace musí odrážet strukturu modelu KVIS a obsahuje minimálně následující části:

- Silné stránky, případně neshody vůči modelu KVIS a oblasti vyžadující zlepšení podložené u všech kritérií příslušnými důkazy
- Výsledky bodové hodnocení každého kritéria na základě zvoleného panelu hodnocení. (V případě hodnocení podle modelu ESSE se bodové hodnocení vypočítá po dosažení konsenzu jako průměr z individuálních hodnocení.)
- Celková bodové hodnocení na základě zvoleného panelu hodnocení. (V případě hodnocení podle modelu ESSE se bodové hodnocení vypočítá jako součet hodnocení za jednotlivá kritéria.)
- Shrnutí výsledků - závěry. Je vhodné seskupit identifikované silné stránky a oblasti pro zlepšování do obecnějších „klíčových“ témat. V případě silných stránek takové seskupení pomáhá potvrdit směřování vzdělávací instituce v souladu s jejím posláním a strategickými záměry. V případě oblastí pro zlepšování je to významné jako příprava před dalším krokem procesu sebehodnocení, kterým je stanovení priorit zlepšování. Jednotlivá klíčová témata by měla sdružovat oblasti, které jsou úzce provázány (navzájem se podmiňují) a nelze je efektivně realizovat izolovaně. Neshody vůči modelu KVIS musejí být jasně identifikovány.

Aby mohla být sebehodnotící zpráva použita jako skutečný základ pro realizaci zlepšování, je nutné, aby vrcholové vedení vzdělávací instituce zprávu oficiálně projednalo a schválilo. To platí i v případě velké instituce se samostatnými organizačními celky, které zpracovávají vlastní sebehodnotící zprávy. Výsledky sebehodnocení jednotlivých organizačních celků je třeba souhrnně posoudit z pohledu schopnosti sledovat stejné poslání, politiky a celkovou strategii instituce ve všech těchto samostatných celcích, pokud je to vhodné, využít je pro interní benchmarking.

Závěry sebehodnocení je třeba sdělit zaměstnancům a dotčeným zainteresovaným stranám.

8. STANOVENÍ PRIORIT ZLEPŠOVÁNÍ

Sebehodnocení je strategickým nástrojem trvalého zlepšování. Proto je třeba jak při samotné identifikaci příležitostí pro zlepšování, tak při stanovování jejich priorit zvažovat vazbu identifikovaných oblastí na strategické záměry vzdělávací instituce. Proto je stanovení včetně typu opatření, které bude třeba přijmout, priorit úlohou vrcholového managementu.



Při stanovování priorit je dobré použít vhodně strukturovaný přístup, zahrnující otázky:

- jaký vztah mají identifikované oblasti pro zlepšování (případně silné stránky) k naší strategii případně, pokud dosud neexistuje, mohou být její součástí?
- jaké SMART cíle lze stanovit v identifikovaných oblastech?
- jaká opatření je nutné učinit pro realizaci cílů (ve vztahu k produktům, procesům nebo zdrojům)?
- jak rychle lze získat přínos z realizace dotyčného cíle?

Příklad možného strukturovaného přístupu ke stanovení priorit (převzatý z modelu CQAF, jehož zdrojem je Center for Ledelse, Dánsko), je uveden níže. Nicméně získané „matematické“ výsledky je nutné přezkoumat z pohledu širšího kontextu „zdravým rozumem“. Např. může se stát, že některé vyšší priority nelze efektivně uskutečnit bez předchozí realizace opatření s teoreticky nižší prioritou. Je třeba mít také na paměti, jak fungování jedné nebo několika oblastí ovlivňuje nebo bude v budoucnu ovlivňovat fungování jiných oblastí, aby přínos z realizace některé z opatření nezastínil negativní dopad na jiné oblasti. Při hodnocení samotné realizovatelnosti hraje velkou roli dostupnost finančních a jiných zdrojů (lidé, nemovitosti, technické vybavení, software), případně jejich aktuální způsobilost, ve vztahu k opatřením, kterými by měly být příležitosti pro zlepšení realizovány.

Příklad metodiky pro stanovení priorit

Kritéria pro stanovení priorit (strategické záměry vzdělávací instituce):

- dosažení větší spokojenosti zainteresovaných stran (díky zlepšeným výsledkům výuky / výcviku)
- těsnější vazba na zaměstnavatele a sociální partnery
- schopnost udržet si kompetentní personál
- schopnost nabídnout vhodný rozsah (portfolio) kurzů a vzdělávání
- efektivnější řízení nákladů

Tabulka stanovení priorit

Opatření	Efekt (E)	Realizovatelnost (R)	Skóre (E x R)	Priorita (pořadí)
Zpracovat vizi vzdělávací instituce a Kodex chování a seznámit s nimi všechny zaměstnance	1	5	5	2
Vyvinout a zavést systém měsíčních kontrol výdajů a příjmů	4	2	8	1
Ustanovit relevantní statistiky týkající se účastníků vzdělávání (vzdělávaných osob)	3	1	3	3

Stupnice 1-5* pro efekt opatření na vzdělávací instituci

Velký přínos	Střední přínos	Malý přínos
5 bodů	3 body	1 bod
Opatření bude mít velký vliv na dosažení jednoho nebo více cílů nebo souboru cílových hodnot a lepší výsledky vzdělávací instituce ve sledovaném období.	Opatření bude mít určitý vliv na dosažení jednoho nebo více cílů nebo souboru cílových hodnot a lepší výsledky vzdělávací instituce ve sledovaném období.	Není jisté, zda opatření bude mít nějaký vliv na dosažení jednoho nebo více cílů nebo souboru cílových hodnot nebo zda lepší výsledky vzdělávací instituce ve sledovaném období.

Stupnice 1-5* pro schopnost realizovat opatření

Velká schopnost	Střední schopnost	Malá schopnost
5 bodů	3 body	1 bod
<ul style="list-style-type: none"> • Opatření lze realizovat ve sledovaném období • Realizace opatření vyžaduje relativně málo zdrojů 	<ul style="list-style-type: none"> • Opatření lze pravděpodobně realizovat ve sledovaném období • Realizace opatření vyžaduje určité (ne zanedbatelné) zdroje 	<ul style="list-style-type: none"> • Je nepravděpodobné, že opatření lze realizovat ve sledovaném období • Realizace opatření vyžaduje velmi značné zdroje



• Opatření je zcela v moci vzdělávací instituce	• Opatření je zcela v moci vzdělávací instituce	• Opatření je ovlivňováno externími faktory
---	---	---

(Zdroj: Center for Ledelse, Dánsko)

*Hodnocení za 4 a za 2 body se používá pro zjemnění stupnice a tedy i pro možnost přesnějšího bodového rozlišení priorit.

Je pravděpodobné, že nebude možné realizovat všechny identifikované příležitosti pro zlepšení (a to i ty se zřejmou vazbou na dlouhodobé záměry vzdělávací instituce) v nejbližším plánovacím období. Je proto vhodné ponechat si i ty podněty pro zlepšování, kterým nebyla přisouzena dostatečná priorita, po nějaký čas v zásobníku potenciálních příležitostí pro zlepšení.

9. STANOVENÍ PLÁNU (PROGRAMU) ZLEPŠOVÁNÍ

Stanovením a schválením priorit zlepšování a programu (plánu) jejich realizace potvrzuje vrcholové vedení vzdělávací instituce fakticky svůj závazek k trvalému zlepšování. Plán zlepšování vyplývající ze sebehodnocení je vhodné začlenit do procesu strategického plánování a zapojit ho do celkového řízení vzdělávací instituce. (Viz také Předpoklady efektivního využití sebehodnocení uvedené výše.) V případě komplexních opatření je vhodné posoudit alternativní scénáře jejich realizace. Do plánu zlepšování promítnout zkušenosti z předchozích projektů.

Každý plán zlepšení musí být konkrétní a musí být stanovena celková odpovědnost za jeho dosažení (garant dosažení cíle). Je také třeba, aby součástí plánu zlepšování byly všechny dílčí cíle resp. významné úkoly, které je třeba pro dosažení výsledného opatření a tedy i zlepšení postupně uskutečnit, příslušné odpovědnosti, finanční zdroje a časový plán pro každý dílčí cíl nebo úkol (odhad časové náročnosti realizace jednotlivých dílčích cílů a termíny pro splnění cílů). Je třeba si přitom uvědomit, že čas potřebného pro realizaci dílčích cílů představuje obvykle čas nad rámec běžných povinností dotčených zaměstnanců. Příklad formalizace plánu (programu) zlepšení je uveden níže.

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



Aplikace plánu zlepšování představuje okamžité zúročení dosavadní investice do projektu sebehodnocení.

Cíle zlepšování proto musí být dobře vyhodnotitelné - kritériem dosažení cíle by měla být přidaná hodnota pro instituci, zákazníky, případně další zainteresované strany. Tuto hodnotu často nelze ověřit při naplnění posledního dílčího cíle či úkolu programu zlepšování, ale až po určité době. Proto je nejlépe program formálně uzavřít ukončit až po ověření toho, že byly dosaženy nejen požadované výstupy, ale i zmíněné faktické cíle.

Je vhodné zapojit do přípravy a realizace plánů ty, kteří se účastnili sebehodnocení, protože to obvykle zvyšuje jejich motivaci a navíc se mohou stát příkladem angažovanosti i pro další zaměstnance.

10. REALIZACE PLÁNU ZLEPŠENÍ A MONITORING PLNĚNÍ ÚKOLŮ A DOSAHOVÁNÍ CÍLŮ

Opatření pro zlepšení představuje logicky změnu oproti stávajícímu stavu. Od samého začátku realizace plánu zlepšení by proto vedení vzdělávací instituce mělo systematicky sledovat, jak postupuje realizace opatření a zda nenarušuje ty oblasti, které doposud fungovaly dobře. To bude dobře dokumentovat skutečný zájem managementu na realizaci opatření. Pokud by průběh realizace ukazoval nutnost zasáhnout významně do plánu zlepšení (změnit harmonogram, dílčí cíle apod.) je třeba plán zlepšení aktualizovat.

Celý plán zlepšení stejně jako průběžně dosažené výsledky je třeba vhodnou formou publikovat, aby dosažení dílčích cílů mělo motivační účinek.

Formálním projevem úspěchu při zlepšování je, že oblasti pro zlepšení se při dalších hodnoceních přesouvají mezi silné stránky.

11. OPAKOVANÉ SEBEHODNOCENÍ S KOMUNIKACÍ DOSAŽENÝCH PŘÍNOSŮ

Opakované sebehodnocení probíhá podle stejného postupu jako úvodní sebehodnocení, rozsah opatření v krocích 1 až 4 je však adekvátně redukován.

Panely hodnocení představují efektivní nástroje pro hodnocení pokroku dosaženého realizací plánu zlepšování a dalšími opatřeními, které v průběhu hodnoceného období vedení vzdělávací instituce přijalo.

Komunikace dosažených úspěchů je osvědčeným motivačním nástrojem. Napomáhá zvýšit důvěryhodnost programu zlepšování založeného na sebehodnocení tím, že ukazuje návratnost investic do tohoto manažerského nástroje a je tedy rovněž impulsem k dalšímu pokračování v jeho aplikaci.

Je třeba také vyhodnocovat pravidelně zkušenosti z předchozích sebehodnocení, protože mohou přinést potřebu upravit nastavení procesu sebehodnocení (např. rozšířit tým, provést záměnu osob, poskytnout více času na přípravu konsenzus mítinku, doškolení interní hodnotitele apod.). Tyto úpravy je nutné promítnout do postupu pro sebehodnocení a s dostatečným předstihem před dalším kolem sebehodnocení s nimi seznámit všechny zapojené osoby.

12. SPECIFIKA SEBEHODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍCH PROGRAMŮ

Sebehodnocení jednotlivých vzdělávacích programů probíhá podle stejného postupu, jako sebehodnocení vzdělávací instituce. Jsou však posuzovány jen ty požadavky kritérií modelu KVIS, které lze aplikovat i na jednotlivé konkrétní programy. Tyto požadavky jsou v modelu KVIS označeny hvězdičkou.

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, 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.



Příloha B (informativní) – Indikátory kvality pro sebehodnocení

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

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

Indikátory kvality: V čem se projevuje realizace kritéria kvality v instituci?

- Existuje srozumitelné, na zákazníka a případně další zainteresované strany orientované poslání vzdělávací instituce
- Probíhá pravidelné sledování vývoje trhu (*trhu vzdělávání i pracovního trhu*)
- Jsou stanoveny a systematicky využívány vhodné nástroje k zjišťování potřeb segmentu zákazníků, na který se organizace orientuje
- Úvaha o potřebách a budoucích očekáváníích zákazníků je východiskem strategie, případně součástí celkového konceptu vzdělávání
- Jsou stanoveny strategické záměry týkající se vzdělávacích služeb případně celkový koncept vzdělávání a příslušné odvozené měřitelné cíle
- Jednotlivé programy mají svůj specifický koncept, který reaguje na identifikované potřeby zákazníků (viz krit. 2)
- Měření spokojenosti zákazníků v relevantních parametrech trvale vykazuje dobré výsledky (viz krit. 7)
- Důvodem k odstoupení z kurzu není nespokojenost zákazníka s konceptem programu (viz krit. 6)
- Jsou stanoveny a uplatňovány vhodné politiky odvozené od poslání a strategie jako např. politika otevřené interní a externí komunikace, rovného zacházení se zákazníky a zaměstnanci apod.
- Vzdělavatelé a další zaměstnanci vzdělávací instituce jednají důsledně v duchu souboru hodnot, které definují firemní kulturu vzdělávací instituce (např. v Kodexu lektora nebo v Kodexu zaměstnance)

Kritérium 2 - Návrh^{XI} 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.*

Indikátory kvality: V čem se projevuje realizace kritéria kvality v instituci?

- Potřeby vzdělávání, které by měl uspokojit nově navrhovaný program, jsou identifikovány na základě aplikace nástrojů jako je průzkum mezi zákazníky a jinými vzdělávacími institucemi, posouzení vývoje požadavků na příslušné povolání případně ve vazbě na odvětví průmyslu nebo služeb, vyhodnocení relevantních údajů zveřejňovaných vládou nebo ministerstvy, úřady práce apod., podle toho, co je vhodné
- Návrh nového programu má jasné zadání respektující poslání vzdělávací instituce a její strategii pro příslušné období
- Pro každý program je definována cílová skupina, cíle výuky a postup resp. metody výuky přizpůsobené cílové skupině
- Koncepty jednotlivých programů berou do úvahy existující úroveň způsobilosti účastníků a jejich předchozí praktickou zkušenost a dávají možnost modulárního uspořádání aktivit dalšího vzdělávání
- Celková délka trvání programu (hodinová dotace) je přizpůsobena cílům (výuky)
- Výstupy z návrhu programu (obsahová struktura, metodiky apod.) jsou zaměřeny na to umožnit vzdělávaným osobám osvojit si praktické dovednosti, kdykoli je to vhodné
- Je zcela patrná orientace na transfer poznatků do praxe, kterou lze identifikovat v cílech programu, jeho obsahu a aplikovaných metodách výuky
- Součástí programu jsou možnosti samostudia a týmového nebo individuálního procvičování a tyto možnosti jsou využívány
- Výstupy z návrhu nového programu procházejí validací a oficiálním schválením

^{XI} Návrhem je zde míněn také vzdělávací projekt – viz definice Příloha D (informativní) – Slovník pojmů



- Poměr cena – výkon je dobrý, přičemž cena odpovídá požadavkům trhu
- Administrativa týkající se programu probíhá hladce a vykazuje dobrou účinnost
- Informační materiály jsou jasné, úplné a vypovídající a jsou běžně dostupné potenciálním zákazníkům
- Uchazečům je poskytována podpora (poradenství) při výběru vhodného programu
- Pečlivé výběrové řízení uchazečů (s jasně stanovenými kritérii) zaručuje homogenní pracovní skupiny
- Existují postupy pro uznání kvalifikace dosažené uchazečem před jeho zařazením do vhodného programu, případně pro účely poskytnutí kreditu pro splnění kritérií nezbytných k završení výuky
- Existuje shoda mezi tím, jak je definována cílová skupina a skutečnými účastníky
- Existuje systém plánování pro poskytování programů, který bere do úvahy vytiženost vzdělavatelů
- Vzdělávací instituce je reálně schopna přizpůsobit program (včetně výukových materiálů) specifickým potřebám jednotlivců nebo skupin nebo poskytnout podporu jednotlivci nebo skupině v průběhu výuky případně vytvořit pro ně specifické studijní plány
- Programy jsou pravidelně přezkoumávány, zda ještě vyhovují potřebám a požadavkům zákazníků (případně dalších zainteresovaných stran) a zda jsou stále v souladu se strategií a cíli samotné vzdělávací instituce
- Odezva uchazečů na poskytnuté informace a informační materiály je pozitivní, uchazeči kladou jen málo otázek týkající se případných nejasností v materiálech k programu
- Počet odstupujících účastníků z výuky je nízký a je analyzován
- Spokojenost absolventů s výukou je vysoká
- Co možná nejvíc absolventů nalezne místo v jimi preferované profesní oblasti (profesním zařazení)

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.*

Indikátory kvality: V čem se projevuje realizace kritéria kvality v instituci?

- Účastníci mají v dostatečném předstihu veškeré potřebné informace o tom, jak bude probíhat jejich hodnocení
- Jsou aplikovány postupy pro to, aby hodnocení účastníků bylo objektivní a konzistentní (k tomu se využívá např. schůzek personálu, který provádí hodnocení, nebo ověřování způsobu hodnocení pomocí role „witness“ hodnotitele nebo zapojením třetí strany)
- Hodnocení u rozsáhlých (modulárních) programů je provázané a koordinované
- Zpětná vazba účastníkům programu je hodnotitelem poskytována včas a konstruktivním způsobem
- Pokud jsou při hodnocení identifikovány chyby a omyly, které mají dopad na objektivitu a platnost hodnocení, jsou příslušné příčiny analyzovány a přijímána efektivní nápravná opatření
- Záznamy z monitoringu a hodnocení vzdělávacího procesu a účastníků programu a postupy řízení těchto záznamů jsou jasně definovány tak, aby tyto záznamy byly vypovídající a snadno dostupné pro účely statistik a kontroloingu
- Údaje z hodnocení úspěšnosti výuky nebo statistiky zkoušek účastníků jsou dostupné, jsou analyzovány a v případě potřeby jsou následně přijímána vhodná opatření
- Výsledky hodnocení po ukončení programu (účastníky a případně organizací, která objednala příslušnou vzdělávací akci) potvrzují efektivitu přístupů v oblasti hodnocení účastníků vzdělávání a vzdělávacího procesu

Kritérium 4 - Management klíčového personálu

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

Indikátory kvality: V čem se projevuje realizace kritéria kvality v instituci (vč. možných podnětů pro další

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



zlepšování)?

- Je stanoveno jednoznačné organizační schéma a existují úplné platné popisy funkcí
- Je stanovena a uplatňována politika pro oblast nábora a rozvoje kompetencí zaměstnanců
- Jsou stanovena a v praxi uplatňována kritéria pro nábor zaměstnanců a je definován celý příslušný proces
- Probíhá systematické hodnocení (identifikace) potřeb udržování a rozvoje kompetencí (klíčového) personálu a plánování a realizace příslušných opatření
- Probíhá systematické další odborné a pedagogické vzdělávání vzdělavatelů
- Vzdělavatelé mají patřičnou odbornou kvalifikaci a praktické zkušenosti ve svém oboru působnosti
- Vzdělavatelé mají patřičnou metodicko-didaktickou kvalifikaci a zkušenosti ve vzdělávání dospělých
- Vzdělávací instituce disponuje kompetentními manažery vzdělávání
- Zpětná vazba od účastníků prokazuje jejich spokojenost s vzdělavateli

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 vztahy s dodavateli^{xiii}, které využívá pro efektivní poskytování svých programů.*

Indikátory kvality: V čem se projevuje realizace kritéria kvality v instituci?

- Potřeba (materiálních) zdrojů pro poskytování programů je systematicky identifikována podle definovaných cílů příslušného programu a jejich zajištění je plánováno
- Opatření pro řízení rozpočtu jsou transparentní a efektivní
- Zdroje potřebné pro výuku (ať už vlastní nebo pronajaté) jsou k dispozici a splňují potřeby vzdělavatelů i školených osob
- Je plánována efektivní údržba klíčových zdrojů a další opatření k udržování jejich způsobilosti
- Výukové a další související prostory a vybavení jsou udržovány tak, aby zajišťovaly ochranu zdraví a bezpečnost a vyhovovaly potřebám výuky
- Dodavatelé jsou vybíráni podle jasně stanovených kritérií
- Požadavky na dodavatele jsou vhodným způsobem převedeny do smluvních dokumentů s nimi
- Výkon subdodavatele během realizace vzdělávacího programu je systematicky monitorován a hodnocen stejně jako u vlastního personálu

Kritérium 6 - Plánování a zavádění opatření pro zlepšování

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

Indikátory kvality: V čem se projevuje realizace kritéria kvality v instituci?

- Jsou používány systematické nástroje k rozvoji kvality a zahrnující poskytování zpětné vazby všem zúčastněným stranám
- Probíhá metodické, mnohačetné (vícestupňové) interní a / nebo externí hodnocení toho, jak instituce funguje (jakou má výkonnost)
- Kontrolingové parametry jsou koncipovány tak, aby zahrnovaly ukazatele úspěšnosti výuky a spokojenosti zákazníků a konkurenceschopnost (schopnosti uspokojit poptávku trhu)
- Ukazatele procesů mají stanoveny svoje výkonnostní cíle
- Interní ukazatele jsou soustavně monitorovány vlastníky příslušných procesů, jejichž úlohou je zlepšovat efektivitu a účinnost procesu (s cílem identifikovat podněty ke zlepšování, inovacím)
- Systematicky se provádí benchmarking nebo obdobné srovnávací aktivity
- Jsou důsledně stanovovány priority pro zlepšování a to ve vazbě na strategii (koncept vzdělávání), které jsou zřejmé všem dotčeným zaměstnancům

^{xiii} Za dodavatele nejsou považováni externí vzdělavatelé



- Zdroje pro činnosti včetně zlepšování jsou přidělovány s ohledem na význam toho, jak tyto činnosti přispívají k dosažení strategických cílů vzdělávací instituce
- Funguje trvalý proces hodnocení efektivity aktivit dalšího vzdělávání (vzdělavatelů a klíčového personálu)
- Pravidelně se uskutečňují akce zaměřené na didakticko-metodická témata a/nebo témata vzdělávání dospělých s intenzivním zapojením vzdělavatelů
- Rozvíjí se spolupráce s jinými vzdělávacími institucemi
- Existují důkazy připravenosti spolupracovat s vhodnými (kvalifikovanými) externími odborníky

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.*

Indikátory kvality: Na čem se ukazuje realizace kritéria kvality v instituci?

Při volbě ukazatelů je možné hledat odpověď na následující otázky:

- Jak jsou vzdělávané osoby spokojeny:
 - s poradenstvím před zahájením programu
 - s podporou v průběhu vzdělávání
 - s dosaženou úrovní znalostí a dovedností
 - s tím, jak program odpovídá jejich potřebám
 - s přidanou hodnotu vzdělávání pro jejich uplatnění na trhu práce / u zaměstnavatele (hodnocení s odstupem)
 - s rovným a korektním přístupem
 - s objektivitou hodnocení svých výsledků vzdělávání
- Jak jsou jejich zaměstnavatelé spokojeni s uplatněním získaných znalostí a dovedností na pracovišti
- Jakých výsledků dosahují vzdělávané osoby při hodnocení:
 - případně s odděleným vyhodnocením podle věku, pohlaví, stupně vzdělávacího programu (u víceúrovňových programů)
 - případně s odděleným hodnocením, pokud hodnocení (zkoušky) neprovádí sama vzdělávací instituce, ale externí organizace
- Jak se absolventi vzdělávání uplatňují na trhu práce
- Jak efektivní je hodnocení a monitoring pokroku dosaženého vzdělávanými osobami během programu,
- Jaké je množství a hodnota podnětů z monitoringu vzdělávacího procesu
- Jaká je celková image vzdělávací instituce
- Jak jsou její zaměstnanci spokojeni:
 - se stanovováním osobních cílů
 - se zadáváním úkolů
 - s objektivitou hodnocení své výkonnosti ze strany manažerů
 - s oceňováním dosažených výsledků ze strany manažerů
 - s úrovní komunikace (dialogu)
 - s možností zapojit se do činností zlepšování a do rozhodování
 - s tím, jak zaměstnavatel bere do úvahy sladění jejich pracovních úloh s jejich osobním životem
- Jak jsou zaměstnanci ochotni v případě mimořádných událostí vyvinout nadstandardní úsilí
- Jak úspěšná je nabídka programů z pohledu poptávek
- Jaká je úspěšnost vzdělávací instituce při dosahování stanovených nefinančních cílů
- Jak se daří dosahovat finančních cílů
- Jaká je nákladová efektivita
- Jak se daří plnit případně další kontrolingové ukazatele



Příloha C (informativní) - Převodní matice mezi minimálními standardy KVIS a požadavky ČSN EN ISO 9001, ed.2

Požadavek ISO 9001:2000	Kritéria KVIS	Obecně	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)
Všeobecné požadavky	4.1	X						X	
Požadavky na dokumentaci - všeobecně	4.2.1	X							
Příručka jakosti	4.2.2							X	
Řízení dokumentů	4.2.3								
Řízení záznamů	4.2.4	X							
Osobní angažovanost a aktivita managementu	5.1		X						
Zaměření na zákazníka	5.2		X						
Politika jakosti	5.3		X						
Cíle jakosti	5.4.1		X						
Plánování systému managementu jakosti	5.4.2		X					X	
Odpovědnost a pravomoc	5.5.1					X			
Představitel managementu	5.5.2	X							
Interní komunikace	5.5.3							X	
Přezkoumání systému managementu - všeobecně	5.6.1							X	
Vstup pro přezkoumání	5.6.2							X	
Výstup z přezkoumání	5.6.3							X	
Poskytování zdrojů	6.1					X	X	X	
Lidské zdroje - všeobecně	6.2.1					X			
Odborná způsobilost, vědomí závažnosti a výcvik	6.2.2					X			
Infrastruktura	6.3						X		
Pracovní prostředí	6.4						X		
Plánování realizace produktu	7.1			X					
Určování požadavků týkajících se produktu	7.2.1			X					
Přezkoumání požadavků týkajících se produktu	7.2.2			X					
Komunikace se zákazníkem	7.2.3						X		



Požadavek ISO 9001:2000	Kritéria KVIS	Obecně	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)
Plánování návrhu a vývoje	7.3.1			X					
Vstupy pro návrh a vývoj	7.3.2			X					
Výstupy z návrhu a vývoje	7.3.3			X					
Přezkoumání návrhu a vývoje	7.3.4								
Ověřování návrhu a vývoje	7.3.5								
Validace návrhu a vývoje	7.3.6			X					
Řízení změn návrhu a vývoje	7.3.7			X					
Proces nakupování	7.4.1						X		
Informace pro nakupování	7.4.2					X			
Ověřování nakupovaného produktu	7.4.3						X		
Řízení výroby a poskytování služeb	7.5.1			X					
Validace procesů výroby a poskytování služeb	7.5.2				X	X			
Identifikace a sledovatelnost	7.5.3			X					
Majetek zákazníka	7.5.4								
Ochrana produktu	7.5.5								
Řízení monitorovacích a měřících zařízení	7.6						X		
Měření, analýza a zlepšování - všeobecně	8.1							X	X
Spokojenost zákazníka	8.2.1				X	X			X
Interní audit	8.2.2							X	
Monitorování a měření procesů	8.2.3				X			X	X
Monitorování a měření produktu	8.2.4			X	X				X
Řízení neshodného produktu	8.3				X				
Analýza údajů	8.4							X	
Neustálé zlepšování	8.5.1							X	
Opatření k nápravě	8.5.2							X	
Preventivní opatření	8.5.3							X	



Příloha D (informativní) – Slovník pojmů

Absolvent vzdělávacího programu (AS)	Osoba, která splnila podmínky pro ukončení určitého vzdělávacího programu
Benchmarking (CAF)	Porovnávání s jinými organizacemi a poučení se ze zjištěných skutečností.
Další profesní vzdělávání (AS)	Všechny formy profesního a odborného vzdělávání v průběhu ekonomicky aktivního života po skončení odborného vzdělávání a přípravy na povolání ve školském systému sloužící k rozvíjení kompetencí (postojů, znalostí a schopností), vyžadovaných pro výkon určitého povolání.
Formální zkoušení (hodnocení účastníků)	Taková forma zkoušení, při níž se ověřuje, zda účastník vzdělávacího programu dosáhl úrovně kompetence potřebné pro úspěšné ukončení vzdělávacího programu a lze mu udělit příslušné osvědčení.
Formy vzdělávání dospělých (AS)	Souhrn organizačních opatření a uspořádání výuky (vzdělávání) při realizaci určitého vzdělávacího procesu.
Infrastruktura (ISO)	Systém vybavení, zařízení a služeb potřebných pro provoz organizace.
Klíčový personál vzdělávací instituce	Všichni, kdo se přímo podílejí na návrhu a realizaci vzdělávacího programu – lektori, instruktoři, koučové, manažeři vzdělávací instituce, manažeři vzdělávání, osoby provádějící monitoring procesu výuky, osoby hodnotící uchazeče a účastníky apod a dále interní hodnotitelé dle modelu KVIS.
Koncept vzdělávacího programu (kurikulum)	Souhrnná informace o vzdělávacích záměrech z něhož se vychází při zpracování návrhu programu a jeho materiálů. Vypovídá komplexně o vzdělávacím programu, zejména o jeho stěžejních součástech, způsobech realizace a očekávaných výstupech.
Kvalita (ISO)	Stupeň splnění požadavků a (vyslovených i nevyslovených) očekávání všech zainteresovaných stran souborem inherentních charakteristik poskytovaného produktu nebo služby (tj. rozlišujících vlastností, které mohou být hmotné, smyslové, spojené s chováním, časové, ergonomické, funkční, apod.)
Lektor	Vzdělavatel (pedagogický pracovník, který řídí výukový proces) v dalším vzdělávání.
Manažer vzdělávání	Osoba, která zajišťuje koncepční a metodickou činnost výcviku a vzdělávání ve vzdělávací instituci
Neustálé zlepšování (ISO)	Opakující se činnost pro zvyšování schopnosti plnit požadavky
Objektivní důkaz (ISO)	Údaje dokládající existenci nebo pravdivost něčeho. Informace na podporu tvrzení nebo faktu. <i>Pozn. Důkaz je nezbytný při formování jasného závěru nebo konečného úsudku</i>
Opatření k nápravě (ISO)	Opatření k odstranění příčiny (nebo příčin) zjištěné neshody nebo jiné nežádoucí situace. Opatření k nápravě se přijímá s cílem zabránit opětovnému výskytu neshody nebo nežádoucí situace.
Poslání (CAF)	Popis smyslu existence organizace. Popis toho, čeho by organizace měla dosáhnout pro své zainteresované strany. Konečné cíle, které si organizace klade v rámci vlastního poslání, jsou formulovány v její vizi. <i>Pozn. Poslání organizace veřejného sektoru vychází z veřejné politiky a/nebo mandátu vyplývajícího ze zákona.</i>



Proces (ISO)	Soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které přeměňují vstupy na výstupy <i>Pozn. Obvykle se používá základní rozdělení typů procesů na realizační, řídicí a podpůrné</i>
Přezkoumání (ISO)	činnost prováděná k určení vhodnosti, přiměřenosti a efektivnosti předmětu přezkoumání k dosažení stanovených cílů. Přezkoumání může také zahrnovat stanovení účinnosti.
Strategie (CAF)	Plán činností se stanovenou prioritou určených k dosažení hlavního či celkového cíle nebo k naplnění poslání.
Systém (ISO)	Soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících prvků
Systém managementu (ISO)	Systém pro stanovení politiky a cílů a k dosažení těchto cílů
Systém managementu kvality (ISO)	Systém managementu pro vedení a řízení organizace pokud se týče kvality
Transfer učení (AS)	Přenos edukační (vzdělávací) informace, jehož podkladem je účelově a logicky uspořádaný soubor vědomostí a dovedností, které se mají pedagogickými prostředky přenést do vědomí účastníků vzdělávací akce.
Účastník vzdělávání	Osoba vzdělávaná v rámci příslušného vzdělávacího programu
Učební cíle (AS)	(angl.: educational objectives) Konkrétně formulovaná představa o formě chování studujícího nebo jeho dispozicích k určitému chování (schopnost, dovednost, kvalifikace) získaných díky výuce. Cíle tedy určují, co bude účastník schopen dělat na konci lekce nebo vzdělávacího programu. Aby cíle byly neformální, tedy funkční, musí splňovat 4 vlastnosti: KOMPLEXNOST KONZISTENTNOST KONTROLOVATELNOST PŘIMĚŘENOST
Uchazeč	Osoba žádající o zařazení do vzdělávacího programu
Validace (ISO)	Potvrzení prostřednictvím poskytnutí objektivních důkazů, že požadavky na specifické zamýšlené použití nebo na specifickou aplikaci byly splněny (Podmínky použití pro validaci mohou být reálné nebo simulované)
Validace vzdělávacího programu (AS)	Testování, zda vzdělávací program odpovídá a je úspěšný v tom, co prohlašuje ve vymezení svých cílů.
Vlastník procesu (CAF)	Osoba odpovědná za provádění a zlepšování procesu, případně za jeho navrhování, koordinaci a začlenění do organizace.
Vyučovací hodina	Vyučovací jednotka v rozsahu 45 až 60 minut.
Vyučovací jednotka programu (AS)	Výukový celek (ucelené penzum látky předávané v jednom celku) členěný přestávkami. Vyučovací jednotkou může být i modul.
Vyučovací proces (učební proces, vyučování) (AS)	(angl.: instruction, něm. Unterrichtung): Soustavná, cílevědomá a plánovitá činnost pedagoga (učitele, lektora), jeho jednotlivé aktivity a projevy chování, kterými navozuje, usměrňuje a realizuje poznávací proces a učební aktivitu studujícího. Základní význam zde má interakce lektor - posluchač.
Výuka (AS)	Synonymum pojmu vyučování (viz vyučovací proces).
Výukové materiály	Všechny materiály určené účastníkům vzdělávacího programu, a poskytnuté jim za účelem podpory dosažení učebních cílů příslušného programu. Zpravidla se jedná o



	dokumente v tištěné či elektronické podobě, pomůcky k procvičení dovedností apod..
Vzdělávací akce (AS)	Forma (konkrétní podoba) promyšleného, plánovitého a organizovaného vzdělávacího působení jednotlivců, skupin nebo organizací, jehož cílem je předávání edukační informace (vědomostí, dovedností, názorů a postojů). Tedy - všechny organizační formy vzdělávání, vč. samostudia.
Vzdělávací instituce	V kontextu modelu KVIS fyzická nebo právnická osoba poskytující služby v oblasti dalšího profesního vzdělávání, ať už se jedná o subjekt ziskový, neziskový nebo organizaci veřejného sektoru. Není-li v textu této Příručky modelu KVIS uvedeno jinak, zahrnuje tedy i školy všech stupňů, pokud poskytují v rámci svých činností také DPV, a rovněž útvary vzdělávání, které existují v subjektech s jiným předmětem činnosti než DPV a které poskytují vzdělávací služby nejen vlastním zaměstnancům, ale i jako placenou službu externím zákazníkům.
Vzdělávací metoda	Záměrný, cílevědomý a organizovaný postup uspořádání činností a opatření pro zajištění realizace vzdělávacího programu a jeho účinnosti směrem k účastníkovi vzdělávání tak, aby se co nejefektivněji dosáhlo cíle.
Vzdělávací program (AS)	Samostatná vzdělávací akce nebo jejich organizovaný sled.
Vzdělavatel	Osoba poskytující vzdělávání nebo poradenství účastníkům vzdělávacího programu (např. lektor, trenér, instruktor, kouč apod.)
Zadavatel vzdělávání	Organizace, která vysílá své pracovníky do vzdělávacích programů a tuto účast jim financuje
Zainteresané strany (CAF)	Osoby nebo skupiny osob mající zájem na výkonnosti nebo úspěchu organizace, např. zákazníci, občané, zaměstnanci, společnost, média, dodavatelé, podnikatelé. Zainteresanou stranou může být také sama organizace nebo její část. Všechny zainteresované strany nemají stejné postavení.
Zkoušení (hodnocení) účastníků (AS)	Diagnostika, kterou se ověřuje kvalita, rozsah, stupeň zvládnutí a schopnost aplikace vzdělávacího obsahu vzdělávanou osobou.

Definice zkratk

CAF	Common Assessment Framework
CQAF	Common Quality Assurance Framework
ČIA	Český institut pro akreditaci
DPV	Další profesní vzdělávání
EFQM	European Foundation for Quality Management
ISO	International Standardization Organization
MPA	Metodický pokyn pro akreditaci
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timed
VI	Vzdělávací instituce



Příloha E (normativní) - Seznam odkazovaných dokumentů

Do tohoto normativního dokumentu jsou začleněna formou datovaných nebo nedatovaných odkazů ustanovení z jiných publikací. Seznam těchto publikací je uveden níže. U datovaných odkazů se pozdější změny nebo revize kterékoli z těchto publikací vztahují na tento normativní dokument jen tehdy, pokud do něj byly začleněny změnou nebo revizí. U nedatovaných odkazů platí poslední vydání příslušné publikace včetně změn.

Publikace	Název	Rok vydání
CAF	Společný hodnotící rámec - CAF 2006	2006
CQAF	Společný rámec zajišťování kvality	2003
ČSN EN ISO 9000	Systémy managementu jakosti - Základy, zásady a slovník	2006
ČSN EN ISO 9001, ed.2	Systémy managementu jakosti - požadavky	2002
EFQM	Model excelence EFQM	2003