

Přístupy k řízení kvality v odborném vzdělávání

Příklady pokynů, doporučení, modelů, nástrojů, rámců a standardů
kvality z vybraných zemí západní a severní Evropy



Přístupy k řízení kvality v odborném vzdělávání

Příklady pokynů, doporučení, modelů, nástrojů, rámců a standardů
kvality z vybraných zemí západní a severní Evropy

sestavil Stanislav Michek

Vydáno s podporou projektu MŠMT „Řízení činnosti oborových skupin“

PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ KVALITY V ODBORNÉM VZDĚLÁVÁNÍ

Příklady pokynů doporučení, modelů, nástrojů, rámců a standardů kvality z vybraných zemí západní a severní Evropy

Sestavil: Stanislav Michek

Recenzoval: PhDr. Martin Chvál, Ph.D.

Překlad zahraničních příkladů:

- Zuzana Suchá (Irsko: Pokyny pro poskytovatele dalšího odborného vzdělávání a přípravy)
- Milan Kousal, NÚOV (Wales: Inspekční rámec sedmi klíčových otázek pro organizace poskytující další vzdělávání)
- Kamila Písecká, ČŠI (Francie: GretaPlus – Standard kvality pro individualizovanou odbornou přípravu)
- Anna Konopásková, NÚOV (Finsko: Doporučení k řízení kvality v odborném vzdělávání a přípravě)
- Tereza Kadlecová (Norsko: Systém kvality práce odborné přípravy – učňovství ve školách a v podnicích)

Jazyková korektura: Renáta Drábová

Grafická úprava a sazba: Jan Velický

Vydal Národní ústav odborného vzdělávání

Praha, 2008

ISBN 978-80-87063-17-0

OBSAH

ÚVOD	5
SPOLEČNÝ RÁMEC ZAJIŠŤOVÁNÍ KVALITY V ODBORNÉM VZDĚLÁVÁNÍ A PŘÍPRAVĚ	7
A) IRSKO: POKYNY PRO POSKYTOVATELE DALŠÍHO ODBORNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ A PŘÍPRAVY	9
SLOŽKY SYSTÉMU ZAJIŠŤOVÁNÍ KVALITY POSKYTOVATELE OVP	9
POSTUPY A PŘÍSTUPY	12
B1 KOMUNIKACE	14
B2 ROVNOST PŘÍLEŽITOSTÍ	15
B3 NÁBOR A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	16
B4 PŘÍSTUPNOST, PŘECHOD A POKROK STUDUJÍCÍCH	17
B5 TVORBA, REALIZACE A PŘEZKOUMÁVÁNÍ PROGRAMU	21
B6 SPRÁVEDLIVÉ A DŮSLEDNÉ HODNOCENÍ STUDUJÍCÍCH	24
B7 OCHRANA STUDUJÍCÍCH	26
B) WALES: INSPEKČNÍ RÁMEC SEDMI KLÍČOVÝCH OTÁZEK PRO ORGANIZACE POSKYTUJÍCÍ DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ	40
C) FRANCIE: GRETAPLUS – STANDARD KVALITY PRO INDIVIDUALIZOVANOU ODBORNOU PŘÍPRAVU	47
D) FINSKO: DOPORUČENÍ K ŘÍZENÍ KVALITY V ODBORNÉM VZDĚLÁVÁNÍ A PŘÍPRAVĚ	54
1. ÚČEL A FUNKCE DOPORUČENÍ K ŘÍZENÍ KVALITY	54
2. ŘÍZENÍ KVALITY V ODBORNÉM VZDĚLÁVÁNÍ A PŘÍPRAVĚ	54
3. STRUKTURA A VÝCHOZÍ BODY DOPORUČENÍ PRO ŘÍZENÍ KVALITY	55
4. DOPORUČENÍ	56
E) NORSKO: SYSTÉM KVALITY ODBORNÉ PŘÍPRAVY – UČŇOVSTVÍ VE ŠKOLÁCH A V PODNICÍCH	76
ZÁVĚR	82
LITERATURA	83

ÚVOD

Odborné vzdělávání a příprava (OVP) a lidé odpovědní za jejich poskytování hrají ve zvyšující míře klíčovou roli jako důležitá síla prosperity a konkurenceschopnosti Evropy v globální ekonomice, v níž jsou prosperita a ekonomická konkurenceschopnost spojovány s vysokou kvalitou kompetencí, profesními kvalifikacemi a inovativními schopnostmi. To zdůrazňuje i Lisabonská strategie zaměřující se na zlepšení konkurenční schopnosti v Evropské unii a Kodaňský proces v odborném vzdělávání a přípravě, který podporuje realizaci této strategie.

Mají-li poskytovatelé OVP splnit úkoly kladené na odborné vzdělávání a přípravu, musí být dost silní na to, aby uspokojili poptávku po kvalifikacích a další společenské požadavky, musí brát v úvahu individuální vzdělávací potřeby a věnovat pozornost vývoji světa práce a jemu poskytovaným službám. To následně vyžaduje partnerství se světem práce, lidské a finanční zdroje umožňující poskytování vzdělávání a závazek k neustálému zlepšování činnosti a kvality jejich výsledků.

Rozvoj odborného vzdělávání a přípravy a zlepšení jeho kvality tvoří klíčovou prioritu v Evropské unii jako celku. Zlepšení kvality je jedním z hlavních cílů Kodaňského procesu spolu se zvýšením přitažlivosti odborného vzdělávání a přípravy a podporováním mobility studentů v odborném vzdělávání a kvalifikovaných pracovníků.

V návaznosti na cíle evropské vzdělávací politiky v odborném vzdělávání a přípravě a na základě zkušeností získaných při jednáních s odborníky ze zemí Evropy je posláním publikace zprostředkovat získané informace o systémech zajišťování kvality z některých zemí Evropy. Cílem tedy je přiblížit českému čtenáři příklady pokynů, doporučení, modelů, nástrojů, rámců a standardů kvality k využití v rámci řízení kvality na odborných školách.

Tato publikace obsahuje přístupy k řízení kvality z vybraných zemí západní Evropy (Irsko, Wales, Francie) a severní Evropy (Finsko, Norsko). V jednotlivých kapitolách je vždy stručně uveden kontext (místo, čas, okolnosti, cíle apod.) vzniku příslušného přístupu a následně je uveden pokyn, doporučení, model, nástroj, rámec či standard kvality vybrané země. Tyto přístupy k řízení kvality z vybraných zemí v úvodu zastřešuje obecný postup Společného rámce pro zajišťování kvality [CQAF, 2005]¹. Teoretické poznatky jsou v textu kombinovány s využitelnými praktickými návody a doporučeními, které vychází ze zkušeností zahraničních expertů na odborné vzdělávání a management jakosti.

Jednotlivé kapitoly publikace vznikly na základě překladu vybraných částí oficiálních dokumentů majících vztah k řízení kvality poskytovatelů OVP. Přístupy k řízení kvality byly poté doplněny informacemi o kontextu vzniku a byla provedena odborná korektura termínů používaných v kapitolách a jazyková korektura celého textu publikace. Kritériem výběru jednotlivých přístupů k řízení kvality v OVP ze zemí Evropy byly především zkušenosti zemí s řízením kvality a tradice tohoto způsobu přístupu řízení v OVP v jednotlivých zemích. Při výběru do jisté míry sehrála úlohu i dostupnost dokumentů, které byly získány v rámci výměny zkušeností se systémy řízení kvality v Evropské síti pro zajišťování kvality v OVP², jejímž členem je i Česká republika. Výběr informací z oficiálních dokumentů byl učiněn dle relevantnosti informací k řízení kvality a k sebehodnocení poskytovatelů OVP.

1) CQAF vznikl v roce 2003 na základě rekapitulace existujících zkušeností a znalostí z členských států se stávajícími systémy řízení kvality jako zobecňující model kvality v rámci činnosti odborné pracovní skupiny „Quality in VET“ ustanovené Evropskou komisí.

2) European Network on Quality Assurance in Vocational Education and Training – ENQA-VET, www.enqavet.eu

6 | Příklady přístupů k řízení kvality by měly posloužit jako inspirace pro vedoucí pedagogické pracovníky odborných škol (např. ředitele, pracovníky pověřené vlastním hodnocením školy) a ukázat, jak je možné nastavit systém řízení kvality, jakými oblastmi se zabývat, jaká kritéria je vhodné použít. V návaznosti na proměny v školském systému (např. decentralizace, důraz na autonomii škol, zvýšení konkurence mezi školami, školský zákon z roku 2004) a v důsledku toho i v řízení škol (zdůrazňování politiky založené na důkazech, tlak na odpovědnost, povinnost vlastního hodnocení³⁾) mohou příklady pokynů, doporučení, modelů, nástrojů, rámců a standardů kvality napomoci školám s vlastním hodnocením školy⁴.

Předkládané přístupy k řízení kvality však nelze chápat jako „kuchařku“, příručku, jež při doslovné aplikaci v tuzemských podmínkách zaručí „kvalitu“ poskytovaného vzdělávání. Dále publikace může být ku prospěchu studentům učitelských oborů a školského managementu. A v neposlední řadě je publikace určena odborné veřejnosti zabývající se zajišťováním kvality v odborném vzdělávání.

3) Vyhláška č. 15/2005 Sb., kterou se stanoví náležitosti dlouhodobých záměrů, výročních zpráv a vlastního hodnocení školy.

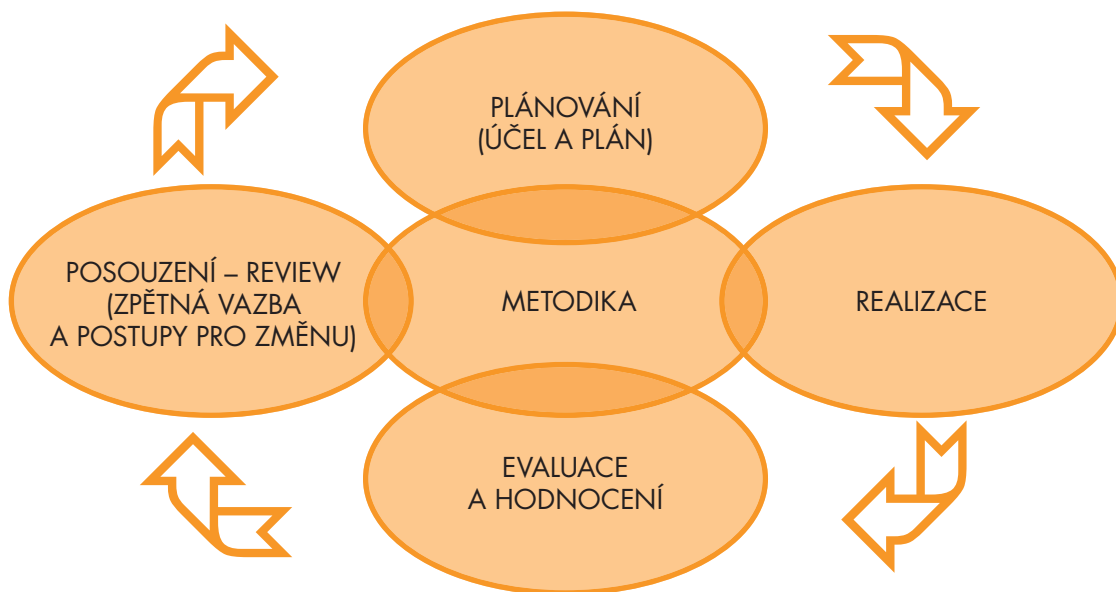
4) S ohledem na srozumitelnost textu jsou pojmy vnitřní evaluace, interní evaluace, autoevaluace a vlastní hodnocení školy považována v publikaci za synonyma.

SPOLEČNÝ RÁMEC ZAJIŠŤOVÁNÍ KVALITY V ODBORNÉM VZDĚLÁVÁNÍ A PŘÍPRAVĚ

Společný rámec pro zajišťování kvality (CQAF, 2005) byl vytvořen jako součást Kodaňského procesu se záměrem podpořit zajišťování kvality v odborném vzdělávání a přípravě. Rada Evropské unie vydala v květnu 2004 doporučení pro propagaci zavedení CQAF v členských státech. Společný rámec pro zajišťování kvality je navržen tak, aby pomáhal vytvářet, monitorovat, evaluovat a zlepšovat systémy kvality a praxi řízení kvality jak na národní úrovni, tak na úrovni poskytovatelů OVP. Jeho hlavním principem je povzbuzovat různé strany fungující v odborném vzdělávání a přípravě k tomu, aby sdílely zkušenosti, identifikovaly a využívaly osvědčenou praxi a učily se vzájemně. Jiným cílem je usnadňovat srovnávání činností a výsledků v různých členských státech a na různých úrovních systému vzdělávání a přípravy.

Tak jako mnohé jiné hodnotící modely (např. EFQM a CAF) je model CQAF založen na neustálém vzdělávání a systematickém zlepšování činností. Pojetím, na němž je model založen, je princip neustálého zlepšování známý jako Demingův cyklus kvality (plánovat, udělat, zkontrolovat a jednat). Model radí poskytovatelům OVP, aby věnovali pozornost aspektům, které jsou důležité, pokud jde o kvalitu, neposkytuje však odpověď na otázku, jak by měli poskytovatelé fungovat.

Model CQAF lze použít jako rámec řízení kvality pro národní systém OVP a jednotlivé poskytovatele OVP. Důležitý význam má zapojení zainteresovaných stran do usilování o zlepšení kvality systémů a činností. Fáze zajišťování kvality používané v modelu ukazuje obrázek 1.



obr.1

- 8 | Prvky modelu jsou plánování, realizace, evaluace a hodnocení a přezkoumání (zpětná vazba a postupy směřující ke změnám) a každému z nich je přidělen soubor kritérií kvality. Jednotlivé členské státy se rozhodly vypořádat se se zajišťováním a zlepšováním kvality v odborném vzdělávání a přípravě různým způsobem. Tento model proto představuje základní kritéria kvality, taková, která lze aplikovat v různě fungujícím prostředí. Model používá otázky, které upozorňují na rozhodující faktory kvality.

Plánování znamená stanovení jasných, vhodných a měřitelných cílů týkajících se politiky, postupů, úkolů a lidských zdrojů a definování ukazatelů, které mají usnadnit monitorování toho, jak je těchto cílů dosahováno.

Podstatným aspektem **realizace** je stanovení postupů, které budou zajišťovat a podporovat dosahování cílů a záměrů. Postupy se mohou značně lišit například podle úrovně poskytovatele, podmínek systému řízení, rozvoje organizační struktury, alokace zdrojů, zapojení zainteresovaných stran nebo vytváření partnerství.

Evaluace a hodnocení zahrnuje evaluaci opatření OVP a hodnocení výsledků dosažených na úrovni systému a jednotlivců. Obecně se fáze evaluace a hodnocení skládá ze dvou částí: shromažďování a zpracování dat a diskuse, evaluace a hodnocení založené na těchto datech. Evaluace vyžaduje navržení evaluačního mechanismu a definování rozsahu evaluace i poskytování informací o zjištění evaluace.

Zpětná vazba a postupy pro změnu tvoří součást systematického procesu zaměřeného na cíle, který je používán ke změně plánů a k vyvíjení operací tak, aby se dosáhlo žádoucích výsledků a stanovily se nové záměry. Účelem je poučit se z informací získaných různým způsobem, například z výsledků tím, že se o nich diskutuje a analyzuje se společně s klíčovými zainteresovanými stranami, nebo z osvědčené praxe tak, že se porovnávají vlastní uživatelé operace s kritérii osvědčené praxe.

Metodika se může lišit. Pro poskytovatele OVP je nejdůležitější rozhodnout, jaký druh metodiky bude nejlépe sloužit jeho potřebám. Zajišťování a řízení kvality zdůrazňuje vnitřní evaluaci kombinovanou s externí evaluací. Mezi další klíčové aspekty patří to, jak a v jakých rolích se zákazníci a zainteresované strany (např. podniky, pracoviště, studenti, další úřady) podílejí na evaluaci a jak jsou motivováni k tomu, aby za evaluaci převzali odpovědnost. Také je důležité určit druhy metod používaných při shromažďování a analýze údajů a formulovat závěry.

CQAF lze použít jako rámeček řízení kvality pro organizace fungující v různých prostředích. Je v souladu s dalšími v současné době používanými metodami řízení kvality a hodnocení a v různých fázích je možné využít i jiné existující metody.

A) IRSKO: POKYNY PRO POSKYTOVATELE DALŠÍHO ODBORNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ A PŘÍPRAVY

V roce 2005 zveřejnila irská Rada pro osvědčení o dalším vzdělávání a profesní přípravě (FETAC)⁵ pokyny pro zajišťování kvality poskytovatelů dalšího odborného vzdělávání a přípravy.

Účelem těchto pokynů je pomoci poskytovatelům dalšího OVP při:

- identifikování „dobré praxe“ při poskytování programů⁶,
- tvorbě politik a postupů zajišťování kvality poskytovatelů OVP ve vztahu k jejich vlastním podmínkám, tak aby maximalizovali šanci studujících na to, že se jim dostane kvalitního vzdělání a služeb.

Pokyny nepředepisují, jak mají poskytovatelé provádět svou práci, nýbrž specifikují oblasti poskytování odborného vzdělávání a přípravy, které FETAC považuje za rozhodující pro zajištění kvality programů a služeb.

Prostřednictvím Pokynů zajišťování kvality poskytovatelů dalšího odborného vzdělávání a přípravy FETAC požaduje po poskytovatelích OVP, aby jí každoročně předkládali Zprávu o vnitřní evaluaci doplněnou o Plán zlepšení programu podepsaný managementem, v němž bude uvedeno, jak se bude pracovat s výsledky evaluační zprávy, tak aby se zachovala a zlepšila kvalita programů.

SLOŽKY SYSTÉMU ZAJIŠŤOVÁNÍ KVALITY POSKYTOVATELE OVP

Pokyny budou pomáhat poskytovateli při rozvoji systému zajišťování kvality, který bude jasně ukazovat:

- principy a hodnoty, o které se opírají programy vzdělávání a přípravy a s nimi související služby poskytovatele. Ty budou uvedeny v dokumentu **Poslání a přístupy k činnostem poskytovatele**, který by měl informovat:
 - vedení a pracovníky o tom, jaké obecné přístupy by měli uplatňovat při své práci;
 - studující a ostatní zainteresované strany o tom, co mohou očekávat od poskytovatele.
- na základě přístupů k činnostem navržené **postupy**;
- **interní monitorovací systém**, který bude pravidelně měřit efektivnost⁷ postupů;
- **systém vnitřní evaluace (sebehodnocení)**, který bude prověřovat kvalitu programů a služeb a podávat o ní zprávy. Tato evaluace bude zahrnovat názory studujících a externího hodnotitele, který bude moci srovnávat s jiným podobným poskytováním odborné přípravy;
- systém reagování na poznatky zjištěné monitorováním a evaluací, který bude stavět na silných stránkách a bude se zabývat tím, co by se mělo **zlepšit**.

Tento systém zajišťování kvality je možné realizovat u malých i velkých poskytovatelů OVP a zároveň pro ně nemusí být byrokratickou překážkou. Minimalistický systém, dobře komunikovaný a zakomponovaný do normálních aktivit poskytovatele, je obvykle efektivnější než přehnaná byrokracie.

Tyto pokyny uvádějí, že:

- Systém zajišťování kvality má být úměrný velikosti poskytovatele. Ačkoli všichni poskytovatelé budou muset mít nějaké přístupy k činnostem a postupy, jejich složitost bude u příslušného poskytovatele odpovídat počtu studujících, počtu programů, počtu pracovníků apod.

5) www.fetac.ie

6) V části „A) Irsko: Pokyny pro poskytovatele dalšího odborného vzdělávání a přípravy“ se „programem“ myslí vzdělávací či rekvalifikační program.

7) Z angl. „effectiveness“ dále v textu překládáno jako „efektivnost“ a „effective“ jako „efektivní“.

- 10 |
- Tam, kde již existuje dobrá praxe, je možné ji zdokumentovat a jen popsat. Systémy není nutné znovu vymýšlet „od píky“.
 - Je mnoho způsobů, jak může poskytovatel dát najevo, že provádí určitý úkol postupem se zajištěnou kvalitou. Tato různorodost je nevyhnutelná a žádoucí vzhledem k rozmanitosti různých poskytovatelů.

Vzhledem k tomu, že požadavek na formální systém zajišťování kvality je pro mnoho subjektů působících v odvětví dalšího vzdělávání a přípravy novinkou, jsou tyto pokyny a připojená kritéria poměrně podrobně formulována. Očekává se, že za nějakou dobu se systémy zajišťování kvality poskytovatelů dále vyvinou a budou odrážet změny dobré praxe a nové odborné zkušenosti v oblasti zajišťování kvality v daném odvětví.

Co jsou přístupy k činnostem a co jsou postupy?

Tato otázka je kladená často a je důležité si vyjasnit, co FETAC v tomto směru očekává, neboť se bude předpokládat, že poskytovatelé si vytvořili v oblasti zajišťování kvality jak přístupy k činnostem, tak postupy.

Přístupy k činnostem a postupy by měly odrážet současné legislativní požadavky a dobrou praxi. Obojí jsou nástroje zlepšování transparentnosti v rámci organizace. Rozlišení mezi nimi je dáno tím, do jakých jdou podrobností. Hodnoty a praxe často již v organizaci existují, aniž by je někdy někdo úplně vysvětlil.

Proces explicitního vyjádření toho, co bylo dříve považováno za samozřejmost, může přinést lepší transparentnost v rámci organizace. Úkolem poskytovatelů je, aby strukturovali své přístupy k činnostem a postupy způsobem, jaký bude nejlépe vyhovovat jejich vlastnímu kontextu a potřebám a očekáváním jejich studujících.

a) Přístupy k činnostem

Přístup k činnostem je zdokumentované prohlášení o principech a přístupu poskytovatele k určité oblasti vzdělávání či přípravy. Měl by být v souladu s celkovým posláním poskytovatele a měl by být určitou ideovou oporou pracovníkům, kteří působí v příslušné oblasti. Poskytovatel jej také může používat jako nástroj pro informování současných i potenciálních studujících o tom, co mohou od daného poskytovatele očekávat.

Poskytování přesných a relevantních informací studujícím je jednou z klíčových podmínek úspěšného zavádění Národního rámce kvalifikací⁸⁾. Přístupy k činnostem budou obvykle dost stručné a nebudou obsahovat příliš mnoho podrobností týkajících se jejich implementace.

Každý přístup k činnostem by však měl implicitně nebo explicitně obsahovat závazek poskytovatele zabývat se tématy uvedenými v těchto pokynech pro každou oblast činností. Aby byl přístup k činnostem efektivní, musí se rozšířit mezi všechny zainteresované strany.

b) Postupy

Aby se přístup k činnosti (politika) mohl přenést do praxe, musí být rozdělen do jednoho nebo více jasných a logicky ucelených procesů. Postupy jsou prohlášení o tom, jak se tyto procesy budou realizovat, a jejich zpracování bude vycházet z relevantního přístupu k činnosti.

8) O Irském Národním rámci kvalifikací např. http://www.fetac.ie/exist_legacy_awards/Default.htm; nebo Národní rámec kvalifikací vlrsku. Zpravodaj – Odborné vzdělávání v zahraničí, 2005, č. 7–8, s. 6–8.

V postupu pokrývajícím jakýkoli proces bude obvykle specifikováno následující:

- název postupu – vztahuje se k úkolu, který se má podle návrhu provádět
- metody používané pro naplnění účelu postupu
- kdo aplikuje tuto metodu/tyto metody
- dokumentaci, která se bude vytvářet během realizace postupu
- jak bude sledována efektivnost postupu – kdo ji bude sledovat, jak často, jakým způsobem, atd.

To, co se označuje za postup, může mít různé podoby. Např. příručka pro lidské zdroje může pokrývat různé aspekty výběru a rozvoje zaměstnanců. To, co je pro jednoho poskytovatele série postupů, může být pro jiného poskytovatele jediným postupem.

Prvním krokem, který musí poskytovatelé udělat při tvorbě systému zajišťování kvality, je hledání a identifikace přístupů k činnostem a postupů, které se již používají, i když nemusí být formálně zdokumentovány. Jakmile budou zdokumentovány ve standardním formátu, poskytovatel by měl začít tvořit a dokumentovat ty, které dosud vytvořeny nebyly.

c) Interní monitoring

Po vytvoření a zavedení přístupů k činnostem a postupů nastupuje u poskytovatele další fáze procesu zajišťování kvality, a tou je nepřetržité monitorování jejich efektivnosti. Interní monitorování se může provádět různými způsoby – některé jsou formální, jiné méně. Je však důležité, aby byly systematické a důsledné.

Interní monitorování by mělo identifikovat oblasti poskytování, nejen ty přístupy k činnostem, kde jsou úspěšně zaváděny, ale i ty oblasti, kde úspěšně zaváděny nejsou. Aby poskytovatel rozpoznal, co je to úspěšná implementace, bude muset vytipovat hmatatelnou formu důkazu, kterou by mohl zaměstnanec působící v roli monitorujícího subjektu teoreticky najít.

Tam, kde není důkaz, je nutné ho identifikovat a podniknout nápravné opatření. To by např. mohlo znamenat, že relevantní postup se musí aplikovat soustavněji nebo že se musí postup nebo přístup k činnostem aktualizovat. Tím se stane stálé zlepšování realitou.

U každého monitorování postupu by mělo platit následující:

- zodpovědnost za monitorování jeho efektivnosti byla přidělena určité profesní roli,
- bude se monitorovat ve stanovené frekvenci,
- bude se monitorovat určitým způsobem.

d) Vnitřní evaluace a zlepšování

Vnitřní evaluace poskytovatele týkající se jeho programů a služeb je základní součástí jeho systému zajišťování kvality a je požadována na základě Zákona o kvalifikacích⁹⁾.

Cílem vnitřní evaluace je zkoumat a zvažovat efektivnost poskytovaných programů a příslušných služeb stejně jako vlastního systému zajišťování kvality, který je podporuje. O jeho výsledcích se podávají zprávy. Takto je možné identifikovat a udržet existující dobrou praxi a zároveň identifikovat ty oblasti, kde je potřeba zlepšení.

⁹⁾ Qualification Education and Training Act, 1999, Ireland

POSTUPY A PŘÍSTUPY

V níže uvedené tabulce jsou oblasti poskytování vzdělávání a přípravy, pro které si poskytovatelé musí stanovit politiku. Každá oblast politiky je dále rozdělena na procesy, na které by se měla zaměřit. Poskytovatelé by se měli snažit zajišťovat kvalitu těchto procesů tvorbou, implementací a monitorováním postupů, z nichž každý se zaměřuje na jeden nebo více procesů.

Seznam přístupů k činnostem a postupů byl sestaven na základě konzultací a odráží podstatu profesního rozvoje, dodávání a hodnocení programů v kontextu zákona o kvalifikacích z roku 1999 a další relevantní legislativu. Většina uvedených oblastí činností se vztahuje k existujícím praxím. Očekává se, že poskytovatel bude schopen identifikovat a zachycovat, jak se tyto praxe v současné době uplatňují při poskytování služeb. Toto se stane výchozím bodem pro budoucí zlepšování, neboť poskytovatel také specifikoval mechanismy, jimiž se tato praxe bude monitorovat, případně časem zdokonalovat podle potřeby. Tato pravidla jsou koncipována tak, aby poskytovatelům v tomto směru pomáhala.

Některé oblasti činnosti (politika), např. Přístupnost, přechod a pokrok studujících a Ochrana studujících jsou nové a vycházejí z požadavků zákona o kvalifikacích. V těchto případech se od poskytovatelů očekává, že budou používat tato pravidla pro identifikaci a zavádění toho, co je v této chvíli v jejich kompetenci. S budoucím vývojem budou vydána zvláštní pravidla zaměřená na tyto oblasti a bude se očekávat, že poskytovatelé budou podle potřeby aktualizovat své postupy.

Některé další oblasti byly identifikovány jako základní součást systému poskytovatele, avšak nejedná se o nezbytné předpoklady pro validaci programu. Jedná se o přístupy Komunikace, Rovnost příležitostí a Nábor a rozvoj zaměstnanců. Ačkoli bude nutné mít zdokumentované přístupy pro tyto oblasti, kritéria schvalování pro zajišťování kvality u poskytovatele mu umožňují odložit formální dokumentaci postupů pro tyto oblasti až o dva roky. Bude však nutné, aby poskytovatelé monitorovali současnou praxi i tam, kde není postup formálně zdokumentován.

V další části kapitoly se tyto přístupy a postupy dále vysvětlují s příklady dobré praxe a příklady jejich realizace.

Název přístupu	Postupy
Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> - Komunikace se studujícími - Komunikace s pracovníky - Komunikace s jinými zainteresovanými stranami
Rovnost příležitostí	<ul style="list-style-type: none"> - Školení v oblasti rovnost příležitostí - Plánování v oblasti rovnost příležitostí
Nábor a rozvoj zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> - Výběr a rozmístění lidských zdrojů - Zaškolení nového pracovníka - Rozvoj lidských zdrojů
Přístupnost, přechod a pokrok studujících	<ul style="list-style-type: none"> - Poskytování informací - Opatření pro přihlášení studujících - Uznání předchozího učení - Podpora rozmanitosti
Tvorba, realizace a přezkoumávání programu	<ul style="list-style-type: none"> - Identifikace potřeb studujících - Návrh programu - Schválení programu před jeho předložením k validaci - Plánování programu - Realizace programu - Záznamy o studujících - Poskytování a údržba prostor/zdrojů pro studium - Zdraví a bezpečnost - Přezkoumávání programu
Spravedlivé a důsledné hodnocení studujících	<ul style="list-style-type: none"> - Koordinované plánování hodnocení - Informace pro studující - Bezpečnost procesů a materiálů souvisejících s hodnocením - Přiměřená pomocná opatření - Jednotnost známkování u jednotlivých hodnotitelů - Hodnocení prováděné třetími stranami - Hodnocení odpovídající národním standardům - Zpětná vazba studujícím - Odvolání studujících - návratnost dat k certifikaci - Opravná opatření
Ochrana studujících	<ul style="list-style-type: none"> - Ukončení programu
Uzavírání smluv se subdavateli/Externí zajištění programu	<ul style="list-style-type: none"> - Výběr druhého poskytovatele - Smluvní ujednání - Podávání zpráv - Monitorování
Vnitřní evaluace programů a služeb	<ul style="list-style-type: none"> - Přidělení zodpovědnosti - Četnost - Rozsah - Zapojení studujících - Výběr externího hodnotitele - Metodologie

14 | B1 KOMUNIKACE

Přístup Komunikace se vztahuje k systému (systémům), který (které) používá poskytovatel, aby se usnadnil oběh informací a byla zajištěna zpětná vazba. Komunikace je efektivní tehdy, když mají zainteresované strany přístup k relevantním, přesným a aktuálním informacím.

S efektivní komunikací mohou budoucí i současní studující přijímat informovaná rozhodnutí, zaměstnanci mohou maximalizovat svou efektivnost a management může plánovat strategickým způsobem. Média a formáty používané při komunikaci by měly podporovat a usnadňovat dialog se studujícími z nejrozličnějších skupin obyvatel, které jsou pokryty legislativou v oblasti Rovnost příležitostí.

Přístupy k činnostem: Přístup ke komunikaci poskytovatele by měl vyjadřovat jeho závazek vyměňovat si informace se studujícími, pracovníky a ostatními zainteresovanými stranami. Měla by se zaměřovat na následující oblasti poskytování:

	Postup (tyto postupy mohou být oddělené nebo integrované)	Pravidlo (postup by měl směřovat k zajištění následujících skutečností)	Příklady důkazů dobré praxe (výběr níže uvedených bodů nebo alternativ by naznačoval, že postup je efektivní)
B1	Komunikace se studujícími	Studující jsou schopni dát zpětnou vazbu o svých individuálních a skupinových zkušenostech s programy a službami poskytovatele. Mechanismy zpětné vazby by měly umožňovat studujícím s různými profily, aby mohli podat zpětnou vazbu k oblastem, které se jich obzvlášť týkají.	<ul style="list-style-type: none"> – ověřování u studujícího¹⁾: dotazníky s průzkumy, hodnotící archy, orgán zastupující studujícího – zprávy managementu – zápisy ze schůzí týmu pro zajišťování kvality – skupiny se zaměřením na zvláštní oblasti – komunikační materiály/média k dispozici v přístupných formátech, např. časopisy, audio nahrávky, elektronická média – plán schůzí o zpětné vazbě mezi zaměstnanci a individuálními studujícími – zapojení studujících do hodnocení návrhu programu – zápisy ze schůzí, průzkumy, atd.
B1.2	Komunikace s pracovníky	Informace relevantní ve vztahu k programům a službám je k dispozici personálu, který se účastní předávání. Relevantní informace by zahrnovaly: <ul style="list-style-type: none"> – vývoj programu – vývoj v hodnocení – vývoj týkající se Národního rámce kvalifikací – nejbližší relevantní události – individuální potřeby studujících Pracující mohou přispívat zpětnou vazbou a svými návrhy ke zlepšení programů a služeb, v nichž jsou zapojeni.	<ul style="list-style-type: none"> – schůze týmu k tvorbě a evaluaci programu: body jednání/zápis – schůze pracovníků: body jednání/zápis – školení personálu: body programu – pověřený pracovník pro poskytování informací – ověřování u personálu: průzkumy – zápisy ze schůzí týmu pro zajišťování kvality – příručka pro personál – nástěnky – e-mailové věstníky – nástěnky na intranetu

¹⁾ Ověřování u studujících/pracovníků: evidence prohlášení od reprezentativního vzorku studujících nebo pracovníků podle toho, co bude vhodné. Mělo by se vynaložit úsilí, aby se zahrnula zpětná vazba od nejrozličnějších studujících ze všech oblastí, kterou se zabývá legislativa.

	Postup (tyto postupy mohou být oddělené nebo integrované)	Pravidlo (postup by měl směřovat k zajištění následujících skutečností)	Příklady důkazů dobré praxe (výběr níže uvedených bodů nebo alternativ by naznačoval, že postup je efektivní)
B1.3	Komunikace s jinými zainteresovanými stranami	Jednotlivci a agentury s potenciální důležitostí pro poskytovatele a studující, např. zaměstnavatelé, ostatní poskytovatelé, skupiny veřejnosti se společným zájmem, financující agentury/zřizovatelé a jiní mají možnost získat přístup k informacím o dostupných programech a službách.	<ul style="list-style-type: none"> – brožura s programy/kurzy – korespondence s místními zainteresovanými stranami a zástupci místních podniků – účast externí osoby v Poradním orgánu – zprávy z dnů otevřených dveří, projektů na bázi komunity – webové stránky – průzkumy místních podniků – zprávy managementu – zápisy ze schůzí týmu pro zajišťování kvality – zprávy pro financující agentury/zřizovatele

B2 ROVNOST PŘÍLEŽITOSTÍ

Programy vzdělávání a přípravy a souvisejících služeb by se měly zajišťovat takovým způsobem, který vychází vstříc odlišnostem, bojuje proti diskriminaci a podporuje rovnost příležitostí. Agentury, které tyto programy zajišťují, by měly mít institucionální pravomoc a odhodlání bojovat proti diskriminaci, vycházet vstříc odlišnostem a činit za tímto účelem odpovídající opatření. Tato schopnost musí být plánovaná a systematická a nikoli nahodilá, neformální, či jen reagující.

Přístupy k rovnosti příležitostí by se měly zřetelně vyjadřovat a rozšiřovat. Zodpovědnost za implementaci přístupů k činnostem by se měla určovat společně s postupy pro implementaci a řešením stížností na diskriminaci.

Přístupy k činnostem: Přístupy k rovnosti příležitostí poskytovatele by měly vyjadřovat jeho odhodlání prosazovat rovnost příležitostí při zaměstnávání a poskytování služeb a bojovat proti diskriminaci (podle pohlaví, rasy, sexuální orientace apod.). Politika by se měla zaměřovat na následující oblasti.

	Postup (tyto postupy mohou být oddělené nebo integrované)	Pravidlo (postup by měl směřovat k zajištění následujících skutečností)	Příklady důkazů dobré praxe (výběr níže uvedených bodů nebo alternativ by naznačoval, že postup je efektivní)
B2.1	Školení v oblasti rovnosti příležitostí	Pracovníci jsou si vědomi otázek rovnosti příležitostí a mají schopnost podporovat rovnost příležitostí a bojovat proti diskriminaci.	<ul style="list-style-type: none"> – informace o školení personálu v otázkách rovnosti příležitostí – ověřování u studujících: dotazníky, výkazy s hodnocením, orgán zastupující studujícího – ověřování u zaměstnanců – prohlášení o rovnosti příležitostí – záznamy ze školení k tématu handicapů – zprávy managementu – zápisy z jednání týmu pro zajišťování kvality

	Postup (tyto postupy mohou být oddělené nebo integrované)	Pravidlo (postup by měl směřovat k zajištění následujících skutečností)	Příklady důkazů dobré praxe (výběr níže uvedených bodů nebo alternativ by naznačoval, že postup je efektivní)
B2.2	Plánování v oblasti rovnosti příležitostí	Existuje plán realizace cílů rovnosti příležitostí na bázi kontroly aktuálního poskytování služby s ohledem na rovnost příležitostí.	<ul style="list-style-type: none"> – akční plán rovnosti příležitostí – poznámky z konzultací se zástupci minoritních skupin – zprávy managementu – auditorská zpráva o přístupu rovnosti příležitostí – zprávy o shromážděných datech týkajících se toho, jak jsou ve skupině studujících zastoupeny osoby vyznačující se některou z devíti možných situací zmíněných v legislativě o rovnosti příležitostí, které se mohou stát důvodem případné diskriminace. – rozpis rozpočtu

B3 NÁBOR A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Jedním z hlavních rozhodujících činitelů kvality programu nebo služby jsou schopnosti lidí zapojených do jeho tvorby a zajišťování. Je podstatné, aby každý poskytovatel přistupoval systematicky k výběru personálu a dalšímu profesnímu vzdělávání osob působících v oblasti zajišťování programu a služeb. Poskytovatel by měl zajišťovat zejména to, aby měli zaměstnanci dostatečné zkušenosti a odborné znalosti, aby se mohli dobře ujmout přidělené role. Poskytovatelé by také měli umožnit zaměstnancům přístup k podpoře a příležitostem vlastního rozvoje na základě systematické identifikace jejich potřeb vzdělávání a přípravy.

Přístupy k činnostem: Přístup poskytovatele v oblasti výběru a rozvoje personálu by měl vyjadřovat jeho vizi týkající se pracovníků zaměstnaných ve sféře tvorby a realizace programů a služeb. Měla by zajistit, aby se pracovníci dobře hodili pro své role a měli přístup k příslušné podpoře a dalšímu vzdělávání, pokud to bude nutné. Připouští se, že politiky výběru a rozvoje personálu bude často zavádět mateřská organizace a nikoli centrum vzdělávání nebo přípravy. V tomto případě by se měly specifikovat přístupy/postupy mateřské organizace, avšak evidence o implementaci by měla být identifikovatelná na centrální úrovni.

	Postup (tyto postupy mohou být oddělené nebo integrované)	Pravidlo (postup by měl směřovat k zajištění následujících skutečností)	Příklady důkazů dobré praxe (výběr níže uvedených bodů nebo alternativ by naznačoval, že postup je efektivní)
B3.1	Výběr a rozmístění lidských zdrojů	Bylo stanoveno, jaké znalosti, schopnosti a kompetence má mít personál, aby dobře plnil určité role, a v procesu výběru se na ně důsledně dbá. Existují jasná kritéria a proces výběru. Měla by odpovídat legislativě o rovnosti příležitostí při zaměstnávání.	<ul style="list-style-type: none"> – jasná prohlášení o nutných kvalifikacích/zkušenostech – inzeráty na pracovní místa – oběžníky a neformální sdělení – záznamy o výběru personálu – kritéria stanovená pro najímání externích instruktorů – záznamy o kvalifikacích/zkušenostech zaměstnanců – příprava lidí zapojených do výběru personálu – přiměřená opatření pro handicapované pracovníky – pozitivní přístup k finanční podpoře handicapovaným – zprávy managementu – zápis ze schůzí týmu pro zajišťování kvality – informace na webových stránkách – ověření u pracovníků

	Postup (tyto postupy mohou být oddělené nebo integrované)	Pravidlo (postup by měl směřovat k zajištění následujících skutečností)	Příklady důkazů dobré praxe (výběr níže uvedených bodů nebo alternativ by naznačoval, že postup je efektivní)
B3.2	Zaškolení nového pracovníka	Všichni noví pracovníci mají příležitost se zaškolit na novém pracovním místě	<ul style="list-style-type: none"> – proces zaškolení nového pracovníka bude popsán a bude se praktikovat – seznam pracovníků, kteří prošli úvodním školením – ověření u pracovníků – příručka personálu – systém zaškolení pro pracovníky v nových pozicích – informace na webu
B3.3	Rozvoj lidských zdrojů	Existuje proces vycházející z plánu identifikovat, stanovit priority a splnit potřeby personálu v oblasti školení, rozvoje a podpory.	<ul style="list-style-type: none"> – existuje zdokumentovaný systém pravidelného hodnocení potřeb školení všech zaměstnanců – jsou identifikovány záznamy ze schůzí s pracovníky, na nichž probíhá hodnocení a identifikují se potřeby školení, vývoje a podpory – plány školení jednotlivců nebo týmu k tvorbě a evaluaci programu – ověření ze strany pracovníků: dotazníky/evaluační archy – e-mailové zprávy/oznámení – záznam z uskutečněného školení – záznamy o školení k tématu pochopení rovnosti příležitostí/handicapů – zprávy managementu – zápisy ze schůzí týmu pro zajišťování kvality – přidělení finančních prostředků na rozvoj lidských zdrojů

B4 PŘÍSTUPNOST, PŘECHOD A POKROK STUDUJÍCÍCH

Irský národní úřad pro kvalifikace¹¹ si stanovil své vlastní pravomoci a pravomoci FETAC a poskytovatelů ve vztahu k přístupnosti, přechodu a pokroku studujících. Pravomoci (odpovědnost) poskytovatele v této oblasti jsou uvedeny v následujících pravidlech.

Více informací najdete v relevantním dokumentu o politice NQAI: Politiky, akce a postupy pro podporu a umožnění přístupu, přechodu a postupu, jsou k dispozici na webových stránkách www.nqai.ie.

Zodpovědnosti poskytovatele

Přístupnost

V této fázi se hlavní dopady na systémy zajišťování kvality poskytovatelů vztahují k oblasti Přístupnost. Očekává se, že poskytovatelé budou v rámci svých možností co nejvíce podporovat vstup studujících a úspěšnou účast v programu. Budou tak činit prostřednictvím svých postupů pro Poskytování informací, Přihlášení studujících, Uznávání předchozího učení a Podporu odlišností.

¹¹) The National Qualifications Authority of Ireland, zkr. NQAI

B4.1 Poskytování informací

Irský úřad NQAI publikoval protokoly o poskytování informací, které jsou zapracované do níže uvedených pravidel. Jejich cílem je zajistit, aby studující měli dostatečné informace o programech a souvisejících službách, aby byli schopni přijímat informovaná rozhodnutí.

B4.2 Přihlášení studujících

Poskytovatelé musí zajistit, aby byl jejich způsob výběru studujících do programů transparentní a férový a aby mohli být potenciální studující informováni o tom, jak vypadá celý proces.

B4.3 Uznávání předchozího učení

Uznávání předchozího učení je procesem identifikace, hodnocení a uznávání nabytých znalostí, dovedností, ať byly získány jakýmkoli způsobem. Národní rámec kvalifikací a Národní úřad kvalifikací uznávání předchozího učení definovaly takto: *„...uznání učení, které před vstupem do programu proběhlo, ale nemuselo být nutně hodnoceno ani ověřeno. Takovéto dřívější znalosti mohly být získány formální, neformální nebo informální cestou.“*

Požaduje se, aby poskytovatelé vytvořili přehled o opatřeních, která jsou k dispozici pro **každý** z jejich programů o uznávání předchozího učení při vstupu do programů, získávání kreditů nutných pro získání certifikátu a při umožnění přístupu k tomuto certifikátu. Tam, kde poskytovatel nemá dosud opatření pro uznávání předchozího učení, by mělo prohlášení obsahovat tuto informaci, ale také závazek, že poskytovatel bude vyvíjet a implementovat postupy pro uznávání předchozího učení v souladu se vznikajícími postupy a pravidly FETAC.

Uznání předchozího učení při vstupu do programu

Od roku 2005 se požaduje, aby měli registrovaní poskytovatelé zavedena opatření, která budou umožňovat studujícímu vstup do programu na základě předchozích získávaných znalostí a dovedností. Pro každý program by měl poskytovatel dát k dispozici seznam „kompetencí potřebných k tomu, aby člověk v programu uspěl“, měl by stanovit, jaké jsou požadavky pro vstup do programu tak, aby byl umožněn vstup do programu studujícím, kteří mají dané kompetence, a to i bez formálního certifikátu.

Uznání předchozího učení pro získání kreditů nutných pro obdržení certifikátu

FETAC měl v plánu do léta 2006 zavést model kreditů pro další vzdělávání a přípravu. Nepožaduje se, aby poskytovatelé sestavovali prohlášení o opatřeních pro Uznávání předchozího studia v tomto kontextu, dokud nebude existovat tento model kreditů.

Uznání předchozího učení pro vydání certifikátu

Poskytovatel může podpořit studujícího, který již získal prostřednictvím předchozího vzdělávání znalosti, dovednosti a kompetence požadované pro hlavní certifikát, vedlejší certifikát, doplňující certifikát nebo certifikát se zvláštním účelem.

FETAC pracuje na tvorbě Pokynů pro Uznávání předchozího učení na podporu poskytovatelů při reagování na potřeby studujících s dříve získanými zkušenostmi. Tyto pokyny budou k dispozici od začátku roku 2005.

B4.4 Podpora rozmanitosti

Jak bylo dříve uvedeno, na Přístup se bude pohlížet z hlediska schopnosti zúčastnit se úspěšně programu bez překážky zbytečných bariér. Proto Irský národní úřad pro kvalifikace zdůrazňuje pravomoci certifikačních orgánů a poskytovatelů při práci v kontextu národní politiky ve vztahu k rovnosti příležitostí a nediskriminaci, se zvláštním ohledem na relevantní ustanovení legislativy o rovnosti příležitostí. Níže uvedené pravidlo stanovuje dobrou praxi ve vztahu k umožnění přístupu handicapovaným občanům a ostatním lidem, na jejichž situaci se vztahuje legislativa o rovnosti příležitostí, aby se mohli úspěšně účastnit programů a služeb.

Přechod a pokrok studujících

Očekává se od poskytovatelů, že sdělí studujícím v rámci informací o programu také to, jaké mají případné možnosti přechodu a postupu při obdržení certifikátu. Tyto příležitosti mohou vyplývat přímo z certifikátu nebo mohou být projednány na místní nebo národní úrovni. Připouští se, že na mnoha úrovních bude potřeba ještě rozpracovat oblast vzdělávacích drah – oblast přechodu a postupu. Při navrhování programů by však měli poskytovatelé podle možností usilovat o nabízení certifikátů, které dají současným studujícím možnost přechodu nebo postupu, pokud si budou přát, a to buď okamžitě při získání certifikátu, nebo někdy později.

Přístupy k činnostem: Politika poskytovatele k přístupnosti, přechodu a pokroku studujících by měla vyjadřovat jeho rozhodnutí umožnit studujícím, aby:

- přijímali informovaná rozhodnutí týkající se nabízených programů
- vstupovali do programu s uznáním předchozího učení a bez zbytečných bariér
- úspěšně se účastnili programu
- bylo umožněno studujícím, kteří si to přejí, aby se přesunuli nebo postoupili do dalšího programu, který povede k certifikaci v rámci Národního rámce kvalifikací nabízeného poskytovatelem nebo někým jiným.

Implementace přístupu by se měla provádět níže uvedenými postupy.

	Postup (tyto postupy mohou být oddělené nebo integrované)	Pravidlo (postup by měl směřovat k zajištění následujících skutečností)	Příklady důkazů dobré praxe (výběr níže uvedených bodů nebo alternativ by naznačoval, že postup je efektivní)
B4.1	Poskytování informací	<p>Informace umožňující úspěšnou účast v programu a službách jsou k dispozici současným i budoucím studujícím. Tyto informace by měly být k dispozici ve formátu/formátech, který je vhodný pro současné i budoucí studující. Budou zahrnovat:</p> <p>Podrobné informace o programu, tj.</p> <ul style="list-style-type: none"> – obsah programu – strukturu a trvání programu, např. body pro vstup a výstup – název/názvy certifikátu, typ certifikátu, úroveň rámce kvalifikací, certifikační orgán – požadavky na vstup 	<ul style="list-style-type: none"> – brožury programu – prohlášení o přístupech poskytovatele – ověřování u studujících: průzkumy formou dotazníků, výkazy, hodnocení, orgán zastupující studující – příručka studujícího – propagační materiál – informace na webu – prospekty

	Postup (tyto postupy mohou být oddělené nebo integrované)	Pravidlo (postup by měl směřovat k zajištění následujících skutečností)	Příklady důkazů dobré praxe (výběr níže uvedených bodů nebo alternativ by naznačoval, že postup je efektivní)
		<ul style="list-style-type: none"> – hodnocení (viz B6.2) – adaptace programu/dostupné podpory studujících – možnosti přechodu a postupu schválené pro certifikát na národní nebo místní úrovni – mechanismy pro předávání a získávání zpětné vazby o postupu studia (viz B6.8) – poplatky, granty a související předpisy – politika ochrany studujících (viz B7) <p>Podrobné informace o souvisejících tématech, např.</p> <ul style="list-style-type: none"> – seznam služeb a jak k nim získat přístup – informace o zdraví a bezpečnosti – seznam práv a zodpovědností studujících – postup při podávání stížností – události, které mají pro studující důležitost 	<ul style="list-style-type: none"> – zprávy managementu – zápisy ze schůzí Týmu pro zajišťování kvality – webové stránky – e-mailové bulletiny
B4.2	Opatření pro přihlášení studujících	<p>Při výběru studujících a jejich vstupu do programu se uplatňuje spravedlivý a jednotný přístup. Za tímto účelem by měl poskytovatel dát budoucím studujícím k dispozici toto:</p> <ul style="list-style-type: none"> – prohlášení o požadavcích ke vstupu do programu – podrobné informace o tom, jak se přijímají rozhodnutí z hlediska přidělování míst – podrobné informace o programu (viz B4.1) – rady/pomoc pro studující spočívající v tom, že se jim pomůže přijímat informovaná rozhodnutí ve výběru programu – podrobné informace o dostupných podporách/opatřeních – mechanismy odvolání pro studující, kterým byl zamítnut přístup do programu. 	<ul style="list-style-type: none"> – prohlášení o požadavcích pro vstup a proces výběru pro každý program v papírové podobě a/nebo v elektronickém formátu – ověření u studujících: průzkumy formou dotazníků, evaluační archy, orgán zastupující studující – listina o právech studujících – zprávy managementu – zápisy ze schůzí týmu pro zajišťování kvality – podrobnosti o mechanismu pro podávání odvolání
B4.3	Uznání předchozího učení	<p>Existuje prohlášení o opatřeních³, pokud budou existovat⁴, pro uznávání předchozího učení za účelem:</p> <ul style="list-style-type: none"> – stoupení do programu – získání kreditu směřujícího k certifikátu – přístup k certifikátu <p>Více podrobností o Uznávání předchozího učení viz výše</p>	<ul style="list-style-type: none"> – prohlášení o opatřeních v Uznávání předchozího učení pro současné a budoucí studující – ověřování u studujících: průzkumy formou dotazníků, výkazy, hodnocení, orgán zastupující studující – pravidla pro hodnocení předchozího učení – personál kvalifikovaný pro uznávání, hodnocení a akreditaci předchozího učení – listina o právech studujících – kopie žádostí o Uznání předchozího vzdělávání – záznamy o hodnocení

	Postup (tyto postupy mohou být oddělené nebo integrované)	Pravidlo (postup by měl směřovat k zajištění následujících skutečností)	Příklady důkazů dobré praxe (výběr níže uvedených bodů nebo alternativ by naznačoval, že postup je efektivní)
B.4.4	Podpora rozmanitosti	<p>Postupy výběru, požadavky na vstup a obsah/zajišťování programu se mohou přizpůsobit nebo je možné zpřístupnit konkrétní podpory pro umožnění jednotlivcům nebo skupinám se zvláštními potřebami, aby se úspěšně zúčastnili, přestoupili a postoupili.</p> <p>Tato přizpůsobení/podpory by mohly zahrnovat:</p> <ul style="list-style-type: none"> – pozitivní akci ve vztahu k procesům vstupu/výběru do programu – pomoc studujícím při volbě programů, které pro ně budou vhodné – služba pomoci/poradenství – uvedení studujícího do programu – náhradní výuku/studijní dovednosti – systém osobních konzultantů – systém výuky – mechanismy pro předávání zpětné vazby k formativnímu hodnocení – přiměřená opatření pro osoby s handicapem – podpora studia angličtiny jako cizího jazyka – individuální studijní plány/plány přípravy – ostatní podpory vyhovující potřebám studujících <p>Adaptace/podpory, jejichž poskytnutí se od poskytovatele může očekávat, budou odpovídat cílům programu a schopnosti poskytovatele. Budou se zaměřovat na takové studující, kteří by se mohli teoreticky úspěšně účastnit programu, pokud by nebylo problému, který má podpora nebo adaptace zmírnit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – ověření u studujícího: průzkumy formou dotazníků, výkazy, hodnocení, orgán zastupující studující – časové rozvrhy – identifikace potřeb studujících a plány individuálního vzdělávání a přípravy – poznámky z konzultací se zástupci minoritních skupin či se zástupci osob, jejichž situace mohou být důvodem diskriminace a je zahrnuta v legislativě o rovnosti příležitostí – propagační materiál podporující rovnost příležitostí – kontroly přístupu – informace o programu v přístupné formě, např. informační brožurky, audio záznamy, elektronický formát – fyzické přizpůsobení prostor pro usnadnění přístupu – listina o právech studujících – schůze týmu k tvorbě a evaluaci programu – zprávy managementu – zápisy ze schůzí týmu pro zajišťování kvality – záznamy o rozvoji personálu – přiděly finančních prostředků na podporu studujících, např. péče o dítě, doprava, individuální vyučování, studijní dovednosti, rady, atd.

B5 TVORBA, REALIZACE A PŘEZKOUMÁVÁNÍ PROGRAMU

Hlavní funkcí poskytovatele odborného vzdělávání a profesní přípravy je tvorba a realizace programů, které naplňují potřeby studujících.

Přístupy k činnostem: Přístup poskytovatele týkající se tvorby, realizace a přezkoumání programu by měl vycházet z jeho poslání a měli by se jím řídit ti pracovníci, kteří jsou zapojeni do tvorby a realizace programů, jak je uvedeno v následujících postupech.

12) Tato opatření by měla odpovídat, až budou publikována, Politice a pravidlům Uznávání předchozího učení FETAC.

13) Pokud nebudou v této době existovat opatření, pak by mělo být k dispozici prohlášení za tímto účelem.

	Postup (tyto postupy mohou být oddělené nebo integrované)	Pravidlo (postup by měl směřovat k zajištění následujících skutečností)	Příklady důkazů dobré praxe (výběr níže uvedených bodů nebo alternativ by naznačoval, že postup je efektivní)
B5.1	Identifikace potřeb studujících	Programy se tvoří proto, aby splnily identifikovanou potřebu studujících. Potřeba se bude identifikovat pomocí průzkumů, podle situace mezi studujícími, mezi ostatními poskytovateli, v odvětví, pomocí řídicích dokumentů ¹⁵ , atd.	<ul style="list-style-type: none"> – souhrnné poznatky z průzkumů a/nebo výzkumu – korespondence s ostatními poskytovateli a firmami v odvětví – porovnání informací od studujících – zprávy managementu
B5.2	Návrh programu	Struktura programu, jeho zajištění a metodologie hodnocení by měly: <ul style="list-style-type: none"> – odrážet poslání poskytovatele – dodržovat politiku poskytovatele v oblasti Přístupnosti (viz B4.1 a B4.2) – umožňovat přechod a/nebo Pokrok studujících (B4.3 a B4.4) – dodržovat přístup hodnocení poskytovatele – tam, kde to je vhodné, dávat studujícím příležitost, aby rozvíjeli své dovednosti v reálném pracovním prostředí¹⁶ 	<ul style="list-style-type: none"> – zápisy ze schůzí/programy jednání mezi pracovníky, kteří navrhují programy, a pracovníky zodpovědnými za realizaci a hodnocení – pravidla pro zaměstnance v oblasti návrhu/ tvorby programu – zpětná vazba od expertů pro dané téma – záznam schválení vedením poskytovatele – ověření u studujících: průzkumy formou dotazníků, evaluační archy, orgán zastupující studující – zápisy ze schůzí týmu pro zajišťování kvality – korespondence/schůzky mezi zaměstnanci a zaměstnavateli
B5.3	Schválení programu před jeho předložením k validaci	Program se zkontroluje a před jeho předložením FETACu k validaci získá schválení od vedení poskytovatele. Tam, kde program vyžaduje zapojení dalšího „druhého“ poskytovatele/ poskytovatelů kromě „prvního“ poskytovatele – iniciátora, by měla existovat evidence o konzultaci o programu před podáním žádosti o validaci.	<ul style="list-style-type: none"> – záznam(y) schválení programu vedením poskytovatele – zápisky ze schůzí týmu pro zajišťování kvality – přidělení financí z rozpočtu pro realizaci programu – zpětná vazba od expertů na daný předmět – kontrolní seznam evaluace (checklist) vyplněný podle pokynů FETAC
B5.4	Plánování programu	Program se „transformuje“ do plánu s nastavením rozvrhů/harmonogramů realizace programu	<ul style="list-style-type: none"> – plán programu/přípravy – navržené rozvrhy / harmonogramy
B5.5	Realizace programu	<ul style="list-style-type: none"> – Učitelé/instruktoři mají dostatek materiálů, metod a flexibility pro používání takových způsobů realizace programu, které jsou vhodné pro studující. – Osoby zapojené do zajišťování programů mají příležitost hodnotit efektivnost své práce a kolektivně usilovat o zlepšení. – Rozvrhy/harmonogramy se maximálně dodržují, pokud je to možné. Měla by zde být zahrnuta opatření pro zajišťování náhrady za pracovníky, kteří nejsou schopni z jakéhokoli důvodu plnit své normální povinnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> – ověření u studujících: dotazníky/evaluační archy – studijní materiály – ověření u pracovníků – programové změny jako reakce na zpětnou vazbu od studujících – zápisy ze schůzí týmu k tvorbě a evaluaci programu – zápisy ze schůzí týmu pro zajišťování kvality – nouzový plán pro zastupování pracovníků

	Postup (tyto postupy mohou být oddělené nebo integrované)	Pravidlo (postup by měl směřovat k zajištění následujících skutečností)	Příklady důkazů dobré praxe (výběr níže uvedených bodů nebo alternativ by naznačoval, že postup je efektivní)
B5.6	Záznamy studujících	Vedou se záznamy o účasti studujících a jejich výsledcích, tj. účast, pokrok v programu a certifikaci. Data, která požaduje FETAC pro vystavování certifikátů a statistickou analýzu, by se měla také shromažďovat. Tyto záznamy by měly být k dispozici ve formě, která je vhodná pro kontrolu a hodnocení programu.	<ul style="list-style-type: none"> – záznamy o účasti – záznamy o postupu – záznamy o identifikovaných potřebách a řešené podpoře – záznamy o certifikaci – formuláře sběru dat – souhrnné zprávy dle programu – zprávy o přezkoumávání programu – zprávy o hodnocení programu – zápisy ze schůzí týmu pro zajišťování kvality
B5.7	Poskytování a údržba prostor/zdrojů pro studium	Jednotlivým programům se přidělují a udržují zdroje nezbytné pro úspěšnou účast studujících. Přijímají se opatření na zajištění toho, aby měli studující odpovídající přístup do budov, prostor a ke zdrojům, a to zejména ti studující, kteří mají nějaký handicap nebo ti, jejichž mateřským jazykem není angličtina. Zdroje, které jsou k dispozici jednotlivým programům, by měly odpovídat cílům těchto programů.	<ul style="list-style-type: none"> – ověření u studujících: dotazníky/evaluační archy – ověření u pracovníků: dotazníky/evaluační archy – zprávy o hodnocení/přezkoumávání programu – zápisy ze schůzí týmu pro zajišťování kvality – fyzické přízpůsobení prostor pro umožnění přístupu – přidělení financí na zdroje – pozorování zdrojů/příslušenství – záznamy o výsledcích studujícího
B5.8	Zdraví a bezpečnost	Prostory a zařízení jsou přístupné a udržují se tak, aby bylo zajištěno zdraví a bezpečnost pracovníků a studujících. Tam, kde se využívají dočasné prostory, by se měla udržovat kritéria výběru odrážející zdravotní a bezpečnostní hlediska a potřeby přístupu pro potenciální studující.	<ul style="list-style-type: none"> – prohlášení o bezpečnosti – ověření zástupce pro bezpečnost – zápis ze schůzí výboru pro bezpečnost – kontrolní seznam evaluace (checklist) rizik – záznamy o školení personálu – školení o bezpečnosti – přidělení finančních prostředků na údržbu prostor a zařízení – kritéria výběru pro dočasné prostory
B5.9	Přezkoumávání programu	Programy se přezkoumávají v pravidelných intervalech (např. programový cyklus, ročně, jednou za dva roky), aby byla zajištěna jejich nepřetržitá relevance. Přezkoumávání se může vést neformálněji a v menším měřítku než vnitřní evaluace programu.	<ul style="list-style-type: none"> – ověření u studujících: dotazníky/evaluační archy – statistické zprávy o výsledcích studujícího – zprávy externích ověřovatelů/zkoušejících – průzkumy zaměstnavatelů – zápisy z porad vedení poskytovatele – zápisy ze schůzí týmu pro zajišťování kvality – monitorovací zprávy – zpráva (zprávy) o přezkoumávání/hodnocení programu

14) Pozn. překl.: jedná se o dokumenty ministerstva školství, FETACu apod.

15) Některé vzdělávací programy, např. ty, které se dodávají elektronicky nebo na dálku, nemusí zahrnovat zkušenosti s prací.

B6 SPRAVEDLIVÉ A DŮSLEDNÉ HODNOCENÍ STUDUJÍCÍCH

Poskytovatel musí mít adekvátní a vhodné systémy pro hodnocení a ověření výkonu studujících. Musí být schopen dokázat, že hodnocení je spravedlivé a důsledné a že studující jsou informováni o tom, co se od nich očekává, i o tom, jak se jim daří dosáhnout svých cílů.

Přístupy k činnostem: Přístup poskytovatele při hodnocení studujících by měl vyjadřovat jeho závazek provádět hodnocení tak, aby bylo:

- v souladu s jeho posláním
- platné pro účely certifikátů FETAC
- pochopeno zaměstnanci i studujícími
- spravedlivé pro studující z hlediska přístupu a postupu
- jednotné ze strany hodnotitelů
- v souladu s nejlepší národní praxí

Postupy implementující přístup by se měly zaměřovat na následující oblasti hodnocení.

	Postup (tyto postupy mohou být oddělené nebo integrované)	Pravidlo (postup by měl směřovat k zajištění následujících skutečností)	Příklady důkazů dobré praxe (výběr níže uvedených bodů nebo alternativ by naznačoval, že postup je efektivní)
B6.1	Koordinované plánování hodnocení	Návrh programu, jeho realizace a hodnocení se koordinují tak, aby se studujícím umožnilo maximalizovat hodnotu jejich hodnocení celého programu, tj. hodnocení programových modulů se integruje všude tam, kde to je možné, a při plánování hodnocení se zvažují potřeby studujících.	<ul style="list-style-type: none"> – schůzky týmu k tvorbě a evaluaci programu – ověření u studujících: dotazníky/evaluační archy – ověřování u zaměstnanců – specifikace programu – plány hodnocení ukazující integraci napříč moduly programů – záznamy hodnocení
B6.2	Informace pro studující	Studující mají přístup k informacím, které jsou pro ně nezbytné k tomu, aby se úspěšně účastnili hodnocení. Tyto informace by měly zahrnovat údaje o následujícím: <ul style="list-style-type: none"> – zodpovědnosti studujících v souvislosti s hodnocením – metody a plány hodnocení – přiměřená pomoc – politika opakování hodnocení – proces odvolání se 	<ul style="list-style-type: none"> – podrobné informace k hodnocení publikované ve vhodných médiích – brožury programu – příručka studujících – oznámení – e-mailové zprávy (věstníky) – plány hodnocení – ověření u studujících: dotazníky/evaluační archy
B6.3	Bezpečnost procesů a materiálů souvisejících s hodnocením	Bezpečnost a integrita: <ul style="list-style-type: none"> – materiálů hodnocení, tj. pokynů k testování/úkolům, zkoušek atd. – procesů hodnocení, tj. kontrola testů, ověřování autorství, atd. – práce studujících, tj. úkolů, praktických testů, texty ze zkoušek, projektové práce, apod. 	<ul style="list-style-type: none"> – ověřování u zaměstnanců – zprávy externího zkoušejícího/ověřovatele – pokyny pro přisedícího hodnotitele – schůzky týmu k tvorbě a evaluaci programu – sledování záznamů

	Postup (tyto postupy mohou být oddělené nebo integrované)	Pravidlo (postup by měl směřovat k zajištění následujících skutečností)	Příklady důkazů dobré praxe (výběr níže uvedených bodů nebo alternativ by naznačoval, že postup je efektivní)
		<p>– záznamy hodnocení studujícího</p> <p>Při navrhování tohoto postupu by se měly brát v úvahu možnosti odvolání studujícího a s tím spojená potřeba úschovy evidence.</p>	<p>– ověřování u studujícího: dotazníky/evaluační archy</p> <p>– záznamy o pozorování – prostředky k ukládání</p> <p>– systém vydávání potvrzení o úkolech studujícího</p> <p>– ověření prohlášení o autorství</p>
B6.4	Přiměřená pomocná opatření	<p>Metodologie hodnocení jsou přiměřeně přizpůsobeny podle potřeby tak, aby se braly v úvahu potřeby studujících s handicapem nebo jiných osob, jejichž situace je zahrnuta do devíti možností diskriminace na základě legislativních dokumentů o rovnosti příležitostí a které by jinak neměly možnost předvést zvládnutí hodnocených standardů.</p> <p>Použitá opatření by měla být schválena všemi lidmi zapojenými do poskytování programu a hodnocení.</p>	<p>– přizpůsobené instrukce/materiály k úkolům</p> <p>– ověřování u studujícího: dotazníky/evaluační archy</p> <p>– pokyny pro přisedící hodnotitele</p> <p>– zápisy ze schůze hodnoticího týmu</p> <p>– záznamy o školení personálu k přiměřeným opatřením v hodnocení</p> <p>– zpráva/zprávy externího ověřovatele/zkoušejícího</p>
B6.5	Jednotnost známkování u jednotlivých hodnotitelů	<p>Hodnotitelé vyjadřují hodnocení spravedlivým a jednotným známkováním. Bude se známkovat srovnáním výsledků dosažených v širokém spektru studujících a hodnotitelů, aby byla zajištěna jednotnost. To se může provádět buď cestou schůzek týmu k tvorbě a evaluaci programu, nebo tak, že interní ověřovatel udělá výběr známkování jednotlivých hodnotitelů.</p>	<p>– programy jednání/zápis ze schůzí přezkoumávání hodnocení</p> <p>– rozvrhy/kontrolní seznamy evaluace interního ověřovatele</p> <p>– pokyny pro hodnotitele</p> <p>– zpráva / zprávy externího ověřovatele/zkoušejícího</p> <p>– ověřování u studujícího: dotazníky/evaluační archy</p> <p>– ověřování u zaměstnanců: dotazníky/evaluační archy</p> <p>– záznamy o procesu odvolání</p>
B6.6	Hodnocení prováděné třetími stranami	<p>Hodnocení je spravedlivé a jednotné tam, kde se provádí třetí stranou, tj. osobami, které nejsou zaměstnané u poskytovatele, např. zaměstnavatelé, externí školitelé na smlouvu.</p>	<p>– záznamy ze schůzí se zaměstnavateli</p> <p>– pokyny pro zaměstnavatele týkající se psaní zpráv ke zpětné vazbě</p> <p>– kontrakt/dohoda s externím poskytovatelem</p> <p>– deníky/záznamy studujícího</p> <p>– schůzky týmu k tvorbě a evaluaci programu</p> <p>– záznam monitorování pracovníků</p>
B6.7	Hodnocení odpovídající národním standardům ¹⁷	<p>Existuje systém pro přípravu a podporu procesu (procesů) zajištění toho, aby hodnotitelé známkovali v souladu s národním standardem certifikace. Tohoto procesu se za normálních okolností budou účastnit zástupci FETAC a/nebo předchozí certifikační orgány.</p>	<p>– zprávy od externího ověřovatele/zkoušejícího</p> <p>– zprávy z hodnocení programu</p> <p>– záznamy o certifikaci studujícího</p> <p>– programy jednání/zápisy ze schůzí týmu k tvorbě a evaluaci programu</p> <p>– pokyny pro hodnotitele</p> <p>– ověřování u personálu</p> <p>– záznamy o školení personálu týkající se hodnocení</p>

¹⁶⁾ Tam, kde jsou v současnosti národní standardy monitorovány/moderovány externí agenturou, se můžete opřít o systém, který byl specifikován onou agenturou.

	Postup (tyto postupy mohou být oddělené nebo integrované)	Pravidlo (postup by měl směřovat k zajištění následujících skutečností)	Příklady důkazů dobré praxe (výběr níže uvedených bodů nebo alternativ by naznačoval, že postup je efektivní)
B6.8	Zpětná vazba studujícím	Individuální studující dostávají ke svému hodnocení včasnou a konstruktivní zpětnou vazbu, která informuje o jejich účasti v programu. Zpětná vazba odpovídá charakteru hodnocení, tj. formativní nebo sumativní.	<ul style="list-style-type: none"> - ověřování u studujícího: dotazníky/evaluační archy - ověření u pracovníků - plány schůzí mezi učitelem / studujícím - výkazy zpětné vazby
B6.9	Odvolání studujících	Studující se mohou odvolat proti výsledku hodnocení, o němž se domnívají, že je nespravedlivý.	<ul style="list-style-type: none"> - postup odvolání - ověření u studujícího: dotazníky/evaluační archy - záznam o odvolání studujícího
B6.10	Návratnost dat k certifikaci	Přesnost a spolehlivost dat předložených FETACu za účelem certifikace se důkladně kontroluje a podrobnosti tohoto procesu kontroly se zaznamenávají.	<ul style="list-style-type: none"> - záznamy interního ověřovatele - podepsaný kontrolní seznam evaluace (checklist)
B6.11	Opravná opatření	Poskytovatel tvoří a implementuje plán pro řešení chyb, opomenutí a/nebo úmyslných činů ze strany studujících, pracovníků nebo najatých školitelů, které mají dopad na platnost procesu hodnocení. Součástí plánu musí být okamžité upozornění adresované FETACu na jakoukoli skutečnost, která by měla vliv na úplnost certifikace.	<ul style="list-style-type: none"> - hodnocení plánu opravných opatření - záznamy interního ověření hodnocení - záznamy o provedeném opravném opatření - záznam událostí hodnocení - ověření u studujícího - ověření u zaměstnanců

B7 OCHRANA STUDUJÍCÍCH

VII. část zákona o kvalifikacích se zaměřuje na ochranu studujících a specifikuje požadavky na všechny poskytovatele. Tyto požadavky se týkají programů, které trvají tři měsíce nebo déle a odlišují se podle druhu poskytovatele. Více informací najdete na www.fetac.ie, „Ochrana studujících“. V oddíle 43 zákona o kvalifikacích je požadováno, aby měl poskytovatel nabízející tříměsíční a delší program/programy určitá zavedená opatření s cílem poskytnout službu tam, kde poskytovatel přestal zajišťovat příslušný program. Tato opatření musí obsahovat pro studujícího možnost přechodu na podobný program nabízený jedním z minimálně dvou poskytovatelů, s nimiž má původní poskytovatel dohodu o přechodu. Tam, kde takováto dohoda není použitelná, musí mít poskytovatel na základě smlouvy s FETAC zavedený mechanismus refundace posledních poplatků.

Poskyvatelé, na které se Oddíl 43 nevztahuje, by měli uvést, jaká ochranná opatření mají zavedena, pokud nějaká mají. Pokud nemají zavedena žádná opatření, měli by to napsat.

Přístupy k činnostem: Přístup poskytovatele týkající se Ochrany studujících by měla obsahovat informaci o tom, zda podléhá oddílu 43 zákona o kvalifikacích a také to, zda má zavedena příslušná opatření na ochranu studujících v programech trvajících 3 měsíce a déle. Podrobné informace o těchto případných opatřeních by měly být uvedeny v níže uvedeném postupu. Přístup a postup (postupy) by měly být k dispozici budoucím studujícím (viz B4).

	Postup (tyto postupy mohou být oddělené nebo integrované)	Pravidlo (postup by měl směřovat k zajištění následujících skutečností)	Příklady důkazů dobré praxe (výběr níže uvedených bodů nebo alternativ by naznačoval, že postup je efektivní)
B7.1	Ukončení programu	<p>Studující budou mít k dispozici informace o případných existujících opatřeních, která je budou ochraňovat v případě, že by program nečekaně skončil.</p> <p>Pokud by poskytovatel nabízel tříměsíční a delší program/y, tak by opatření měla být v souladu s Oddílem 43 Zákona o kvalifikacích. Podrobné informace o programu/programech, jichž se tento postup týká, musí být také zpřístupněny FETACu, aby je mohl zahrnout do registru.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – prohlášení uvádějící opatření podle požadavků Zákona o kvalifikacích. – dohoda s ostatními poskytovateli o tom, že přijmou studující v případě, že by původní poskytovatel přestal zajišťovat program – pokud se hodí v dané situaci, důkaz schopnosti proplatiť poplatky, tj. pojistky na jednorázové pojistné (tzv. insurance bond), bankovní obligace, bankovní záruku, místopřísežné prohlášení – ověření studujícího: dotazníky/evaluační archy – brožury k programu – prospekt/internetové informace – propagační materiál

B8 Uzavírání smluv se subdodavateli/externí zajištění programu

Tam, kde (první) dodavatel uzavře smlouvu na zajištění programu s jiným (druhým) poskytovatelem, je důležité, aby byla mezi oběma stranami jasná smlouva týkající se odpovědnosti každé z nich. Pouze ti poskyvatelé, kteří v současné době nabízejí nebo v budoucnosti budou nabízet programy tímto způsobem, se musí zabývat uvedenou oblastí přístupu.

Přístupy k činnostem: V přístupu poskytovatele pro zadávání služeb dalšímu dodavateli/zajištění poskytování programu by mělo být jasně stanoveno, jaké má zodpovědnosti vůči studujícím, pokud je program zajišťován druhým poskytovatelem. První poskytovatel má konečnou zodpovědnost za kvalitu programu a tuto zodpovědnost musí vykonávat pomocí následujících postupů:

	Postup (tyto postupy mohou být oddělené nebo integrované)	Pravidlo (postup by měl směřovat k zajištění následujících skutečností)	Příklady důkazů dobré praxe (výběr níže uvedených bodů nebo alternativ by naznačoval, že postup je efektivní)
B8.1	Výběr druhého poskytovatele	Existují kritéria, která se aplikují, když je vybrán druhý poskytovatel, aby zajišťoval program	<ul style="list-style-type: none"> – prohlášení o kritériích – Informování/oznámení o nabídce (tenderu)
B8.2	Smluvní ujednání	Písemné prohlášení nebo kontrakt s uvedením příslušných zodpovědností se dohodne mezi prvním a druhým poskytovatelem.	<ul style="list-style-type: none"> – kontrakt s uvedením rolí a zodpovědností – korespondence – zápisy ze schůzí mezi prvním a druhým poskytovatelem
B8.3	Podávání zpráv	Specifikuje se zde obsah a frekvence zpráv, které bude předkládat druhý poskytovatel prvnímu	<ul style="list-style-type: none"> – kontrakt – zpráva od druhého poskytovatele prvnímu poskytovateli – korespondence – zápisy ze schůzí mezi prvním a druhým poskytovatelem

	Postup (tyto postupy mohou být oddělené nebo integrované)	Pravidlo (postup by měl směřovat k zajištění následujících skutečností)	Příklady důkazů dobré praxe (výběr níže uvedených bodů nebo alternativ by naznačoval, že postup je efektivní)
B8.4	Monitorování	Specifikuje se zde metoda, kterou použije první poskytovatel pro monitorování toho, jak bylo dosaženo cílů programu a spokojenosti studujícího	<ul style="list-style-type: none"> – ověření u studujícího: dotazníky/evaluační archy – zprávy monitoringu – zápisy ze schůzí týmu pro zajišťování kvality – kontrakt – zápisy ze schůze mezi prvním a druhým poskytovatelem

B9 Vnitřní evaluace programů a služeb

Úvod

Vnitřní evaluace programů a poskytovaných služeb poskytovatele OVP je základní součástí jeho systému zajišťování kvality. Jedná se o formu tvorby programu pomocí konstruktivního dotazování, vedoucí k pozitivním doporučením a plánovanému zdokonalování. Vnitřní evaluace by se měla považovat za proces, který je primárně ku prospěchu programu, jeho současných a budoucích studujících a pracovníků zapojených do jeho zajišťování.

Co je to vnitřní evaluace?

Evaluace je strukturovaný a systematický proces zkoumání, reflektování a referování o efektivnosti jakékoliv činnosti. Cílem je zachytit, interpretovat a rozšiřovat poznatky získané z nejrůznějších aktivit. Usiluje o identifikaci dobré praxe a využívání těchto poznatků pro tvorbu budoucích přístupů a praxe.

Cílem evaluace je:

- identifikovat a zapojit zainteresované strany
- popsat činnosti
- navrhnout vhodné zaměření a metodologii evaluace
- z nejrůznějších zdrojů shromáždit věrohodné důkazy
- vyvodit a odůvodnit závěry
- navrhnout doporučení pro zlepšení
- zajistit využití a předávání získaných ponaučení

Evaluaci může provádět instituce, která se dané aktivity neúčastní, nebo instituce, která aktivitu provádí, a v tomto případě se hovoří o vnitřní evaluaci. V kontextu dalšího vzdělávání a přípravy bude hodnocenou aktivitou zajišťování programu/programů a souvisejících služeb a od poskytovatelů se bude požadovat, aby prováděli vnitřní evaluaci.

Tyto pokyny respektují, že poskytovatelé OVP musí čelit nejrůznějším tlakům a nárokům na čas a pracovní zátěž. Povinnost evaluovat vlastní program se tak může stát dalším podobným požadavkem. Pokud se k němu zaujme pozitivní přístup, může však přinést prospěch studujícím, zaměstnancům i poskytovateli jako organizaci.

Co má poskytovatel evaluovat?

Poskytovatel se může z vnitřní evaluace v mnohém poučit. V ideálním případě by mohla přinést prospěch poskytovateli i samotným studujícím, a nikoli jen splnit vnější požadavky.

Je důležité, aby poskytovatel předem identifikoval, co se má evaluovat, a stanovil kritéria, podle kterých se bude zjišťovat úspěšnost. Poskytovatel si může vybrat kritéria, která mají pro jeho vlastní poslání zvláštní důležitost, ale podle požadavků FETAC se některé aspekty programu musí evaluovat povinně a o jejich evaluaci musí být napsána zpráva. Tyto aspekty se vztahují zejména ke kvalitě programu a efektivnosti systému zajišťování kvality programu.

Kdo bude zapojen do vnitřní evaluace?

Zákon o kvalifikacích stanovuje parametry pro vedení vnitřní evaluace následovně:
postupy... budou zahrnovat –

- evaluaci v pravidelných intervalech tak, jak určí Rada příslušného programu, včetně evaluace osobami, které mají oprávnění pro provádění národních a mezinárodních srovnávání v této oblasti
- hodnocení ze strany studujících daného programu
- hodnocení služeb vztahujících se k danému programu

a budou umožňovat zveřejnění poznatků vyplývajících z aplikace těchto postupů, a to takovou formou a způsobem, jaké Rada bude považovat za vhodné.

Každý program nabízený poskytovatelem a služby, které se k němu vztahují, musí zhodnotit poskytovatel za účasti studujících a externího hodnotitele.

Role externího hodnotitele spočívá v tom, že nabídne objektivní srovnávání s podobnými programy, které poskytují jiní poskytovatelé odborného vzdělávání a přípravy. Tato osoba by měla být v roli „kritického přítele“, tj. někoho, kdo může dodat podporu, uznání a pozitivní návrhy na zlepšení.

- Studující

Studující jsou hlavními konzumenty programu, a je proto důležité, aby mohli přispívat k evaluaci. Poskytovatelé musí prokázat, že jsou schopni zapojit studující do procesu evaluace, a musí použít efektivní metody k získávání zpětné vazby od studujících. Takovými metodami jsou: dotazníky, řízené rozhovory, skupiny zástupců (representative group), ohniskové skupiny (tj. focus group), procesy stížností, kontrolní seznamy evaluace (checklists) a veškeré další mechanismy, které jsou vhodné pro skupiny studujících a prostředí poskytovatele OVP.

V ideálním případě by se také měly shromažďovat názory bývalých studujících. Zpětná vazba od těch studujících, kteří opustili program bez získání příslušného certifikátu, má pro vnitřní evaluaci zvlášť vypovídající hodnotu.

- Vedení a pracovníci

Vedení by mělo vyjádřit zřetelný souhlas s procesem evaluace a přijmout jej jako závazek. Proto by měl být proces evaluace propagován a podporován vedením vyhrazením času, přidělením odborných pracovních sil a zdrojů.

Vedení by mělo podporovat pozitivní klima, v němž mohou pracovníci dobře přemýšlet a mohou být otevření při sdělování svých názorů a návrhů v oblasti realizace programů a služeb.

Vedení může také vyjádřit svůj závazek v tomto procesu tím, že přidělí zodpovědnost za koordinaci evaluace člověku s autoritou a zodpovědností k rozhodování.

Vyučující budou hrát při evaluaci klíčovou roli. Mělo by se jim umožnit, aby přispívali svými názory a návrhy na zlepšení. Můžou tak činit na poradách týmu k tvorbě a evaluaci programu, v rozhovorech, dotaznících nebo

30 | jinými způsoby, které jsou vhodné v souvislosti s programem.

- Externí hodnotitel

Při provádění evaluace by měl poskytovatel zapojit jako externího hodnotitele člověka, který je nezávislý z hlediska zajišťování programu a který je schopen srovnávat kvalitu hodnoceného programu (programů) s kvalitou podobných programů někde jinde.

Hodnotitel by měl mít:

- vzdělání, přípravu nebo pracovní zkušenosti z daného oboru
- zkušenosti v národních a/nebo mezinárodních systémech certifikace
- zkušenosti z jedné nebo více z následujících oblastí:
 - Tvorba programu
 - Zajišťování programu
 - Hodnocení programu
 - Průřezové uplatnění standardů
 - Externí ověřování standardů
 - Audit systémů kvality
 - Centrální akreditace

Poskytovatelé by měli zvážit využití hodnocení „peer review“ (vzájemná výměna zkušeností mezi poskytovateli OVP, pohled z vnějšku), tj. zapojení pracovníka od jiného poskytovatele v oblasti dalšího nebo vyššího vzdělávání a přípravy, který bude schopen poskytnout informovaný pohled na úspěšnost programu a přispět tak k jeho zdokonalování. Kritéria, která bude poskytovatel uplatňovat při výběru externího hodnotitele, budou uvedena mezi informacemi v postupu pro evaluaci programů.

Jak souvisí přezkoumání programu s jeho evaluací?

Přezkoumání programu (viz B5.9) je aktivita, která tvoří součást cyklu programu. Lidé, kteří byli zapojeni do programu, se po jeho ukončení podívají zpět a snaží se identifikovat, co šlo dobře a co se musí příště udělat lépe. Obvykle se jedná o relativně neformální proces. Oproti tomu evaluace programu nebude probíhat tak často a bude formálnější. Poznatky z mnoha přezkoumávání programu přinesou užitečné informace pro evaluaci programu.

Kdy a jak často se bude provádět vnitřní evaluace?

Frekvence vnitřní evaluace se bude volit taková, aby odpovídala trvání a charakteru příslušných programů. Maximální období mezi evaluacemi bude pět let, ale toto je vhodné pouze ve výjimečných situacích. **Očekává se, že všichni poskytovatelé provedou vnitřní evaluaci alespoň jedenkrát do roka po schválení svých systémů zajišťování kvality a podají o ní zprávu.** Poté provede poskytovatel vnitřní evaluaci každého ze svých programů podle frekvence a rozsahu kritérií uvedených v jeho postupu pro vnitřní evaluaci.

Jak se bude provádět vnitřní evaluace?

Evaluace se bude provádět takovým způsobem, který bude nejlépe vyhovovat kontextu (např. vnější podmínky, prostředí, přístup zřizovatele) poskytovatele a programu v rámci parametrů stanovených v Zákoně o kvalifikacích.

Poskytovatel by se měl pokusit zavést praktický a užitečný plán vnitřní evaluace. Mělo by být jasné, jaké informace se hledají a jaké jsou nejlepší způsoby jejich získání. Preferuje se komplexní přístup, který zahrnuje všechny činnosti a je založený na důkazech.

Společné přístupy k vedení vnitřní evaluace jsou tyto:

- Poskytovatel vede počáteční vnitřní evaluaci tak, že aplikuje kontrolní seznam evaluace (checklist) zvlášť na každý z evaluovaných programů. Osoba, která koordinuje evaluaci společně s týmem ke každému programu, sepiše návrh zprávy na základě získaných výsledků. V této fázi se zapojuje externí hodnotitel, který pomocí kontroly náhodně vybraných zjištění ověřuje poznatky v návrhu zprávy. Na základě vlastních zkušeností by měl externí hodnotitel přispět návrhy na zlepšení. Evaluační zpráva bude obsahovat dohodnuté poznatky poskytovatele a externího hodnotitele.

nebo

- Evaluace se vede od začátku se zapojením externího hodnotitele. Založí se tým, v němž bude zaměstnanec (zaměstnanci) a externí hodnotitel. Ten po poradě se studujícími vyplní kontrolní seznam evaluace (checklist) a shromáždí výsledné poznatky v evaluační zprávě.

Dobrá praxe vnitřní evaluace

Následují pravidla, na která musíme pamatovat při provádění vnitřní evaluace:

- **Zapojení:** Snažte se zajistit, aby všechny osoby zapojené do programu věděly s dostatečným předstihem, že bude probíhat jeho evaluace.
- **Pozitivní přístup:** Někdy je jednodušší najít chybu než dobrou praxi. Vědomě usilujte o to, abyste našli a zaznamenali dobrou praxi stejně jako věci, které by se mohly udělat lépe.
- **Poznatky založené na důkazech**¹⁷: Snažte se nebýt subjektivní a vyvoďte závěry pouze v oblastech, kde se můžete opírat o důkazy.
- **Průzkum příkladů:** Průzkum příkladů je obvykle jediným použitelným způsobem prozkoumání programu a služeb. Vyberte si příklady, které jsou reprezentativní a které se mohou použít pro vyvození závěrů.
- **Kvantitativní data:** mějte systém, který trvale generuje kvantitativní data a který je možno použít v momentě evaluace, aby se získal celkový obrázek o programu a dosažených výsledcích (viz B5.6).
- **Důvěrnost informací a anonymita:** Pozornost by se měla vždy zaměřovat na procesy a aktivity související s programem/programy a službami a není nezbytně nutné, aby bylo možné identifikovat jednotlivce.
- **Zdokonalování:** Cílem evaluace by mělo být dosažení zlepšení. Management by měl mít k dispozici doporučení, jejichž aplikace by mohla mít kladný vliv na kvalitu programu (programů) nebo služeb.

Zdroje informací

Poskytovatel by měl získat informace z nejrůznějších zdrojů. Bude to vyžadovat použití nejrůznějších technik, např.:

- řízené rozhovory se studujícími
- porady týmu k tvorbě a evaluaci programu
- dotazníky
- přezkoumání záznamů a zpráv
- porada s vedením poskytovatele
- pozorování, hospitace atd.

¹⁷) Vychází z přístupu „evidence based policy“

32 | Jaké jsou produkty vnitřní evaluace?

Cílem vnitřní evaluace je vytvořit konstruktivní zprávu, která pomůže poskytovateli udržet a zlepšit kvalitu jeho programu a služeb. Zatímco vnitřní evaluace může zahrnovat mnoho souvisejících programů, o každém z nich by se měla podat zvláštní zpráva.

1. Zpráva o vnitřní evaluaci

Zpráva o vnitřní evaluaci, jejíž vzor je k dispozici na www.fetac.ie/qa, bude vycházet z poznatků kontrolního seznamu vnitřní evaluace (checklist) a bude se snažit poskytnout kvalitativní a kvantitativní závěry o programu a souvisejících službách.

Struktura zprávy vyžaduje, aby se poskytovatel zaměřil na efektivnost vlastního programu z hlediska dosahování jeho cílů.

Zpráva by měla podávat objektivní obrázek o silných a slabých stránkách programu společně se schválenými doporučeními pro např. tyto činnosti:

- Tvorba a obsah programu
- Realizace programu
- Hodnocení učení
- Související služby a využívání zdrojů
- Dosažení cílů programu

2. Plán zlepšení programu

Vnitřní evaluace by měla být doplněna plánováním zlepšení, aby poskytovatel OVP mohl stavět na silných stránkách a zaměřit se na oblasti, které potřebují zlepšení. Plán zlepšení programu musí být realistický a dosažitelný, priority by měly mít ty oblasti, které budou mít největší potenciál pro zlepšení výsledků studujících.

Na webových stránkách FETAC je k dispozici vzor Plánu zlepšení programu. Umožní poskytovateli, aby si vzal doporučení ze Zprávy o vnitřní evaluaci, identifikoval ta doporučení, jejichž realizace je prioritou, a uvedl podrobné informace o tom, jak, kdy a kdo je bude provádět.

Plán zlepšení programu se může stát základem následné vnitřní evaluace, tj. otázky se mohou omezit na následující:

- „Jsou zde stále silné stránky/dobrá praxe?“
- „Byly podniknuty kroky ke zlepšení?“
- „Jaká další zlepšení potřebujeme?“

„Jaká je vazba mezi vnitřní evaluací a národním monitoringem?“

Jednou z funkcí FETACu je „monitorovat a vyhodnocovat kvalitu programů“. Toto odráží zodpovědnosti poskytovatelů a je žádoucí, aby se tyto dvě role vzájemně doplňovaly. Zpráva o vnitřní evaluaci poskytovatele a Plán zlepšení programu jsou primárními zdroji informací o kvalitě programu, které má FETAC k dispozici pro svou roli monitorování.

Přístupy k činnostem: Z postupů práce poskytovatele pro vnitřní evaluaci programů a služeb by měl vyplývat závazek zlepšovat kvalitu prostřednictvím pravidelné evaluace programů.

V postupu/postupech poskytovatele by mělo být jasně stanoveno, jak je vnitřní evaluace naplánována a prováděna:

	Postup (Tyto postupy mohou být oddělené nebo integrované)	Postup by měl specifikovat:
B9.1	Přidělení zodpovědnosti	Názvy funkcí osob, které budou koordinovat/vést vnitřní evaluaci. Tato osoba/tyto osoby by měla/měly mít odpovídající postavení na to, aby vedla/vedly efektivní evaluaci, tj. vedení by mělo podporovat proces evaluace přidělením zdrojů, odborníků a pracovního času.
B9.2	Četnost	Kritéria pro určení toho, jak často se bude provádět vnitřní evaluace programů, např. po určitém počtu programových cyklů, pevně stanovená četnost. Vybraná kritéria by měla odrážet promyšlený pohled osob zodpovědných za program a hledat rovnováhu mezi užitečností vnitřní evaluace a zdroji, které jsou potřeba na jeho provádění. Maximální doba mezi realizací vnitřní evaluace je pět let.
B9.3	Rozsah	Jak se budou programy seskupovat za účelem vnitřní evaluace, jakým způsobem se to bude dělat. Aby byl maximálně využit čas a zdroje, může vedení rozhodnout o tom, že se bude zároveň evaluovat skupina programů týkající se nejen přípravy, ale i učení.
B9.4	Zapojení studujících	Jak přispějí studující k vnitřní evaluaci. Názory studujících se mohou získat z dotazníků shromážděných během určité doby nebo z rozhovorů či ohniskových skupin, atd. Ve zprávě o vnitřní evaluaci by mělo být uvedeno, pokud se mají shromáždit názory bývalých studujících.
B9.5	Výběr externího hodnotitele	Kritéria, která se použijí při výběru externího hodnotitele pro konkrétní evaluaci. Poskytovatel by měl vyhledat pomoc osoby, která může přispět k rozvoji programu díky svým odborným zkušenostem v oblasti programu/programů a v oblasti evaluace a přezkoumávání programů.
B9.6	Metodologie	Jak se bude provádět vnitřní evaluace (viz výše).

Kontrolní seznam (checklist) pro vnitřní evaluaci

Během vnitřní evaluace se bude zkoumat mnoho aspektů programů a služeb, ale především by se poskytovatel OVP měl zaměřit na kvalitu zkušeností a dosažených výsledků studujících. Při vyvozování úsudků o jakémkoli aspektu poskytování odborného vzdělávání a přípravy by se neměl klást důraz na postupy práce a procesy poskytovatele, ale naopak na dopad na studující a ostatní zainteresované strany.

Proto by se měl v rámci vnitřní evaluace poskytovatel a externí hodnotitel ptát na různé skutečnosti týkající se existence kvality v jeho programech a službách. Tyto otázky uvedené v Kontrolním seznamu vnitřní evaluace (checklist) budou kladeny zaměstnancům a studujícím zapojeným do programu a souvisejících služeb.

Kontrolní seznam se zaměřuje na širokou oblast postupů, které se odrážejí v těchto pokynech, a umožňuje poskytovateli hodnotit efektivnost jeho postupů zajišťování kvality. Jak jsou pokyny aplikovány na určitý program, tj. byla opravdu v programu a službách poskytnuta kvalita a existují o tom nějaké důkazy?

34 | Při zodpovídání všech otázek by měl poskytovatel sám sebe hodnotit podle následující stupnice:

3 = Silná stránka

■ U každého evaluovaného programu jsou důkazy, které naznačují, že dosažené výsledky v této oblasti jsou nadprůměrné. Je to příklad dobré praxe, která by se měla šířit dále.

2 = Přijatelná oblast

■ Existují důkazy o tom, že dosažené výsledky v této oblasti splňují očekávání, ačkoli možná ne pro všechny evaluované programy. Pokud se bude tato oblast dále rozvíjet, mohla by se stát silnou stránkou poskytovatele.

1 = Oblast ke zlepšení

■ Existují minimální nebo žádné důkazy o tom, že dosažené výsledky v této oblasti splňují, co se očekává. Pro tuto oblast je potřebné zlepšení.

Umožní to poskytovateli identifikovat ty oblasti postupů, které jsou úspěšné, a ty, které potřebují zlepšení. Poznátky by se měly použít jako základ pro další úvahy a diskuse, které vyústí v evaluační zprávu.

Poskytovatel:		Program:	
Hodnotitelé:			
Datum:			

Komunikace		
Otázka	Poznámky a důkaz/y	Hodnocení
Jsou studující schopni dávat zpětnou vazbu o svých individuálních i kolektivních zkušenostech? Jsou zde nějaké komunikační bariéry?		
Jsou relevantní informace z hlediska programů a služeb opravdu k dispozici pracovníkům zapojeným do realizace programů a služeb?		
Jsou pracovníci schopni přispívat zpětnou vazbou a návrhy na zlepšení programu (programů) a souvisejících služeb?		
Jsou způsoby komunikace pro předávání informací místní komunitě, zaměstnavatelům a ostatním externím agenturám a získávání zpětné vazby od těchto subjektů dost efektivní?		
Průměrné hodnocení oblasti „Komunikace“		

Rovnost příležitostí		
Otázka	Poznámky a důkaz/y	Hodnocení
Existuje Plán rovnosti příležitostí? Jsou zaměstnanci proškoleni na to, aby se jím řídili?		
Dozvědí se lidé o tom, že někdo zažil diskriminaci v přístupnosti k programu nebo službám? Existuje nějaký mechanismus na to, aby se tato informace dostala k poskytovateli?		
Průměrné hodnocení oblasti „Rovnost příležitostí“		

Nábor a rozvoj zaměstnanců		
Otázka	Poznámky a důkaz/y	Hodnocení
Odpovídají pracovníci zapojení do realizace programu roli, jakou mají mít v programu? Mají pracovníci jasné informace o podmínkách svojí práce?		
Měli noví pracovníci přístup k efektivnímu zaškolení pro svoji pracovní pozici?		
Jaké procento zaměstnanců prošlo v posledních dvou letech nějakou formou rozvoje lidských zdrojů?		
Je vedením pravidelně přezkoumáván rozvoj lidských zdrojů?		
Průměrné hodnocení oblasti „Nábor a rozvoj zaměstnanců“		

Přístupnost, přechod a pokrok studujících		
Otázka	Poznámky a důkaz/y	Hodnocení
Mají studující pocit, že mají odpovídající informace o programech a souvisejících službách, aby měli možnost se jich úspěšně účastnit?		
Mají budoucí studující před vstupem do programu: – asno v administrativních mechanismech – k dispozici prohlášení o požadavcích při vstupu a kritériích výběru – jasno v mechanismech pro podávání odvolání?		
Získali studující na základě uznání předchozího učení výjimku z celého programu nebo jeho části/hodnocení pro získání osvědčení?		
Byla současná forma podpory studujících či přizpůsobení programu úspěšné při řešení potřeb studujících? Byla požadována další podpora?		
Průměrné hodnocení oblasti „Přístupnost, přechod a pokrok studujících“		

Tvorba, realizace a přezkoumávání programu		
Otázka	Poznámky a důkaz/y	Hodnocení
Existuje stále potřeba, která vede k rozvoji programu?		
Existuje dokument, v němž je stanovena struktura programu, způsob realizace a metodika hodnocení programu? Je tento dokument k dispozici studujícím a ostatním zainteresovaným stranám?		
Byly takovéto dokumenty programu zkontrolovány vedením a bylo schváleno, že odpovídají poslání, poptávce, postupům hodnocení a dostupným zdrojům poskytovatele OVP?		

Otázka	Poznámky a důkaz/y	Hodnocení
Odpovídají způsoby realizace programu/programů potřebám studujících?		
Schází se tým k tvorbě a evaluaci programu k tomu, aby zpětně kontroloval realizaci programu a řešil další otázky spojené s programem? Využívají se získané informace efektivně?		
Dodržují se časové harmonogramy?		
Mohou zaměstnanci a studující snadno obdržet aktuální záznamy o účasti a pokroku studujících?		
Přidělují se a udržují se v programu (programech) zdroje potřebné k tomu, aby účastníci programu mohli úspěšně splnit své cíle?		
Jaká je míra úspěšnosti programu, tj. jaké procento lidí, kteří zahájili program, získalo závěrečný certifikát?		
Dodržují se požadavky legislativy týkající se zdraví a bezpečnosti?		
Byl program pravidelně kontrolován a zabývalo se vedení zjištěnými skutečnostmi?		
Existuje jasný názor na to, kdo má celkovou zodpovědnost za realizaci a hodnocení programů směřujících k osvědčením FETAC?		
Průměrné hodnocení oblasti „Tvorba, realizace a přezkoumávání programu“		

Spravedlivé a důsledné hodnocení studujících		
Otázka	Poznámky a důkaz/y	Hodnocení
Jsou studující spokojeni s úrovní informací a zpětnou vazbou, kterou dostali při svých hodnoceních?		
Jsou studující a zaměstnanci spokojeni s bezpečností a úplností hodnotících procesů a materiálů?		
Jak úspěšný byl postup zavádění přiměřených opatření pro usnadnění účasti na hodnocení těm lidem, kteří by jinak kvůli osobní situaci nemuseli mít možnost se hodnocení účastnit? Existují k této věci dostupná data?		
Jsou hodnotitelé důslední ve známkování při hodnocení studujících?		
Bylo hodnocení prováděné externími stranami spravedlivé, jednotné a přispívalo k dosaženému výsledku studujícího?		
Odpovídají standardy dosažené studujícími národním standardům pro osvědčení, které jsou v tomto programu k dispozici?		
Využilo se postupu opravného opatření? Bylo to efektivní při řešení nesouladů v praxi hodnocení?		
Reagoval systém možnosti odvolání studujících efektivně na obavy jednotlivých studujících v tom, co se týká jejich hodnocení?		
Bylo zjištěno, že proces vracení dat do FETAC za účelem certifikace je přesný a spolehlivý?		
Průměrné hodnocení oblasti „Spravedlivé a důsledné hodnocení studujících“		

Ochrana studujících		
Otázka	Poznámky a důkaz/y	Hodnocení
Znají studující svou pozici, pokud je program ukončen předčasně?		
Průměrné hodnocení oblasti „Ochrana studujících“		

Uzavírání smluv se subdodavateli/externí zajištění programu		
Otázka	Poznámky a důkaz/y	Hodnocení
Pokud bylo zajištění programu zadáno jinému poskytovateli, byla uplatněna jednotná kritéria a dospělo se k určité shodě?		
Byly zprávy předloženy externími poskytovateli i opatření FETAC pro monitorování dostatečné pro udržení důvěry ve kvalitu programů zajišťovaných externě?		
Průměrné hodnocení oblasti „Uzavírání smluv se subdodavateli/externí zajištění programu“		

B) WALES: INSPEKČNÍ RÁMEC SEDMI KLÍČOVÝCH OTÁZEK PRO ORGANIZACE POSKYTUJÍCÍ DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ

V roce 2004 zveřejnil Estyn – Úřad inspektorátu jejího veličenstva pro vzdělávání a profesní přípravu ve Walesu (Office of Her Majesty's Inspectorate for Education and Training in Wales) Společný inspekční rámec¹⁸ pro další vzdělávání a profesní přípravu. Rámec je též určen poskytovatelům dalšího vzdělávání a přípravy jako pomocný manuál při jejich sebehodnocení.

Společný rámec vymezuje záměry inspekce:

- identifikovat silné a slabé stránky, stejně tak jako napomáhat ve zlepšení kvality a standardů poskytovatelů,
- poskytnout nezávislou zveřejněnou evaluaci kvality a standardů dosažených poskytovateli,
- identifikovat a podporovat dobrou praxi a pomáhat poskytovatelům v úsilí o výjimečnost.¹⁹

Rámec se zaměřuje na:

- dosažení výsledků studenty,
- kvalitu poskytovaného vzdělávání a přípravy,
- efektivnost a účelnost²⁰ vedení a řízení poskytovatele.

Inspekční rámec tvoří následujících 7 klíčových otázek, které jsou složeny z řady kritérií:

- Jakých výsledků dosahují studenti?
- Jak efektivní je vyučování, příprava a hodnocení?
- Do jaké míry se shoduje studium s potřebami a zájmy studentů a okolní společností?
- Jak dobře je postaráno o studenty, jak jsou vedeni a podporováni?
- Jak efektivní je vedení a strategické řízení?
- Jak dobře vedoucí pracovníci vzdělávací organizace (vedení, předsedové odborných komisí apod.) evaluují a zlepšují kvalitu a standardy?
- Jak účelně vedoucí pracovníci²¹ vzdělávací organizace (vedení, předsedové odborných komisí apod.) využívají zdroje?

Zajištění sebehodnocení

Pravidelnou součástí plánování a rozvoje poskytovatele by měl být proces sebehodnocení a tvorby akčních plánů. Do identifikování priorit ke zlepšení, monitorování realizace a hodnocení výsledků by měli být zapojeni všichni pracovníci poskytovatele OVP. Pozorování a evaluace standardů a kvalita přípravy by měla být založena na kritériích, kterým všichni dobře rozumí. Společný inspekční rámec poskytuje kritéria pro posouzení standardů a kvality společně s pokyny pro jejich aplikaci. Tento rámec stanovuje vlastnosti vysokých standardů a dobré kvality vzdělávání a přípravy.

Charakteristiky efektivního sebehodnocení

- je otevřené a pravdivé;
- principiálně je určeno standardy dosaženými studenty a kvalitou jejich vzdělávání a přípravy;
- je zasazeno v strategickém plánování a popisuje pravidelné procesy zajišťování kvality;

18) Angl Common Inspection Framework

19) Z ang. excellence.

20) Z ang. effectiveness and efficiency

21) Z angl. „efficient“

- zapojuje všechny pracovníky na všech úrovních v hodnocení výstupů a jejich výkonnosti;
- systematicky hledá pohled žáků a zapojuje do diskuse další zainteresované strany, jako jsou zaměstnavatelé, dodavatelé a jiní;
- hledá posouzení ve světle měřitelných dat o výkonnosti a identifikuje trendy v čase;
- hledá charakteristické vlastnosti a nedostatky. Silné stránky by měly být opravdu silné stránky a ne jen běžná praxe poskytovatele;
- vede k tvorbě akčních plánů, které jsou sledovatelné pomocí cílů a kritérií úspěchu;
- má za následek zlepšení standardů a kvality.

Posouzení činěná během sebehodnocení by měla být:

- spolehlivá – založená na dostatečně silných, hodnověrných a přístupných důkazech;
- z prvé ruky – založená na přímých pozorováních a práci studentů a poskytovatelů;
- hodnověrná – založená na kritériích identifikovaných Společným inspekčním rámcem;
- odůvodněná – důkazy přesně reflektují, čeho je dosaženo a co se poskytuje;
- prostá zkrácení – hodnotí rovnost příležitostí a rozmanitost;
- komplexní – pokrývají všechny části Společného inspekčního rámce;
- společná – závěry reflektují společný pohled pracovníků a dalších zainteresovaných stran.

Dobrá sebehodnotící zpráva bude:

- včetně stručného úvodu s informacemi o dosavadní historii a kontextu, v kterém poskytovatel OVP pracuje;
- hodnotící a stručná;
- identifikovat nedostatky stejně jako silné stránky;
- prezentovat jasné posouzení sedmi klíčových otázek Společného inspekčního rámce;
- poskytovat posouzení odpovídající a odkazující k důkazům;
- poskytovat a komentovat statistická data o výsledcích studentů v několika posledních letech;
- vztahovat se k poslednímu sebehodnocení nebo prozkoumávání opatření;
- hodnocena pomocí pětibodové škály;
- obsahovat akční plán s jasnými a měřitelnými cíli.

Při sebehodnocení i externím hodnocení inspekcí každé ze sedmi klíčových otázek se používá pětistupňová škála:

- Stupeň 1: dobré bez významných negativních charakteristik
- Stupeň 2: dobré charakteristiky s nevýznamnými nedostatky
- Stupeň 3: dobré charakteristiky s převahou nedostatků
- Stupeň 4: některé dobré charakteristiky s nedostatky ve významných oblastech
- Stupeň 5: mnoho významných nedostatků

Akční plány zlepšení

Aktivity v akčním plánu by měly být:

- **založeny na zdrojích** – Kdo a jak je realizuje? Kdy budou realizovány? Kolik budou stát? Jaký materiál/další zdroje jsou potřeba k jejich realizaci?
- **ve vztahu k času** – Kdy začneme? Kdy se budeme snažit řešit úkol? Jsou nějaké mezníky k označení pokroku během řešení?

Akční plány mají největší vliv na zabezpečení zlepšení, když:

- akce se zaměřují na zlepšení zkušeností studentů a dosažené standardy;
- vedení důsledně kontroluje, že navržené akce zajišťují zlepšení;
- proces realizace akcí je plánován;
- úspěšná realizace akcí je pečlivě sledována a zaznamenána;
- akční plány jsou dány jednoznačným stanoviskem organizace, např. na pravidelných poradách pracovníků jsou akce a dosahování cílů akcí předmětem jednání;
- navrhované akce nejlépe využívají odborné znalosti pracovníků a vhodné rozmístění odpovědností;
- jasně je nastavena komunikace a odpovědnost v plnění akcí;
- je stanoven realizovatelný harmonogram;
- vedení poskytuje s pravidelností detailní zprávy o vývoji a je zapojeno do sledování a evaluování efektivnosti realizace akcí.

1. klíčová otázka: Jakých výsledků studenti dosahují?

Zhodnoňte a popište výsledky dosažených studenty včetně	Při posuzování zvažte, kde je to možné, do jaké míry studenti
- jejich úspěchu při dosažení cílů studia	1.1 dosahují dobrého průměru znalostí, porozumění a dovedností; 1.2 dosahují dohodnutých cílů učení; 1.3 dosahují odpovídající úrovně v klíčových dovednostech, včetně dvojjazyčných (bilinguálních) kompetencí ²² ; 1.4 dosahují úspěchu bez ohledu na sociální, etnické nebo jazykové prostředí. Úroveň, do které: 1.5 jsou výsledky a úroveň jejich platnosti srovnatelné s národními průměry, místními a národními měřítky; 1.6 trendy ve výkonu studentů vykazují trvalé zlepšení nebo udržení vysokého standardu.
- jejich pokroků v učení	1.7 získávají nové znalosti, dovednosti, přicházejí na nové nápady a zlepšují se v porozumění; 1.8 rozumí tomu, co dělají, jak se zlepšují a co potřebují ke zlepšení; 1.9 se rozvíjí při využití svého potenciálu a při přechodu k dalšímu stupni vzdělávání.
- rozvoje jejich personálních, sociálních a studijních dovedností	1.10 jsou motivováni, produktivně pracují a efektivně využívají svůj čas; 1.11 se chovají odpovědně a uplatňují respekt vůči ostatním; 1.12 mají dobrou docházku a jsou dochvilní; 1.13 rozvíjejí svou schopnost pracovat samostatně, včetně dovedností nezbytných pro celoživotní učení; 1.14 dělají pokrok ve svém osobním, sociálním, morálním a celkovém rozvoji; 1.15 si uvědomují princip rovných příležitostí a respektují rozmanitost ve společnosti; 1.16 jsou připraveni efektivně se spoluúčastnit (participovat) na pracovišti a ve společnosti.

²²⁾ Kompetence komunikace v anglickém a waleském jazyce.

2. klíčová otázka: Jak efektivní je vyučování, příprava a hodnocení?

Zhodnoťte a popište	Při posuzování zvažte, kde je to možné, do jaké míry učitelé
- do jaké míry vyučování a příprava splňuje potřeby studenta a kurikula nebo požadavky kurzu	2.1 stimuluji a podněcují studenty k dosažení excelentních výsledků; 2.2 vytvářejí dobré pracovní vztahy, které podporují učení; 2.3 projevují dobrou znalost předmětu a reflektují nedávný vývoj ve svém oboru; 2.4 efektivně plánují, mají jasné cíle výuky a mají další zkušenosti s porozuměním studentů při výuce; 2.5 využívají rozsah vyučovacích a učebních metod a zdrojů, které zajišťují aktivní zapojení studentů; 2.6 podporují rovnost příležitostí, aktivně přistupují k otázkám pohlaví, rasy, handicapu a rovnoprávnosti; 2.7 uspokojují jazykové potřeby studentů včetně poskytování přístupu k dvojjazyčné (bilinguální) výuce a přípravě; 2.8 flexibilně plánují splnění individuálních potřeb studentů, sledují a hodnotí jejich pokrok.
- přesnost hodnocení a jeho použití při plánování a zlepšování učení	2.9 přesně a pravidelně hodnotí výsledky a pokrok studentů; 2.10 plní zákonné požadavky a požadavky kontrolních orgánů pro zaznamenávání a uznávání výsledků studentů; 2.11 zajišťují, aby studenti pochopili účel hodnocení, a zúčastňují se plánování jejich vlastního pokroku a zlepšení se; 2.12 informují ty, kteří mají legitimní zájem na výsledcích a pokroku studentů.

3. klíčová otázka: Do jaké míry se shoduje studium s potřebami a zájmy studentů a okolní společnosti?

Zhodnoťte a popište	Při posuzování zvažte, kde je to možné, do jaké míry studium
- do jaké míry studium splňuje potřeby a zájmy studentů	3.1 splňuje požadavky studentů, a poskytuje jim příležitost dosáhnout potvrzení (kde je to možné); 3.2 je vyvážené, poskytující obecný přehled, flexibilní, ucelené a rozvíjí se; 3.3 rozvíjí studentovy základní a klíčové dovednosti; 3.4 rozšiřuje a obohacuje pomocí souboru aktivit zkušenosti studentů, včetně jejich získávání mimo vzdělávací organizaci; 3.5 podporuje osobní rozvoj studentů, včetně duševního, morálního, sociálního a kulturního rozvoje; 3.6 je obohaceno efektivním partnerstvím s ostatními vzdělávacími organizacemi a se všemi zainteresovanými stranami; 3.7 splňuje právní požadavky a požadavky kurzu.
- do jaké míry studium odpovídá potřebám zaměstnavatelů a okolní společnosti	3.8 poskytuje vzdělání založené na pracovních aktivitách; 3.9 podporuje dvojjazyčné (bilinguální) dovednosti studentů a reflektuje jazyk a kulturu Walesu; 3.10 se zabývá sociálním znevýhodněním, stereotypy a zabezpečuje jednotný přístup a příležitosti pro všechny studenty; 3.11 podporuje vzdělání pro udržitelný rozvoj; 3.12 bere v úvahu potřeby zaměstnavatelů; 3.13 rozvíjí podnikatelské a ostatní dovednosti vhodné k podpoře ekonomického rozvoje; 3.14 reflektuje národní priority celoživotního učení a obnovy společnosti.

4. klíčová otázka: Jak dobře je postaráno o studenty, jak jsou vedeni a podporováni?

Zhodnoňte a popište	Při posuzování zvažte, kde je to možné, do jaké míry vzdělávací organizace
- kvalitu péče a podporu poskytovanou studentům	<p>4.1 efektivně plánují a řídí péči a podpůrné služby;</p> <p>4.2 spolupracují s rodiči, zaměstnavateli na principu partnerství a berou v úvahu jejich názory;</p> <p>4.3 poskytují informace o všech možnostech a nestranné poradenství, které napomáhá studentům vybrat si vhodný vzdělávací kurz;</p> <p>4.4 mají úvodní akce, které napomáhají studentům pochopit jejich práva, povinnosti a požadavky kurzu a studijního programu;</p> <p>4.5 poskytují kvalitní osobní podporu a poradenství studentům, včetně přístupu k individuálnímu a společnému vzdělávání, k seminářům a ke speciálním službám;</p> <p>4.6 sledují docházku, dochvilnost a chování studentů, a pokud je to nezbytné, provádějí včasná a odpovídající nápravná opatření;</p> <p>4.7 efektivně poskytují profesní výuku a poradenství, které studentům napomáhá, aby byli informováni o možnostech výběru povolání;</p> <p>4.8 zabezpečují zdravotní rozvoj, bezpečnost a tělesnou i duševní pohodu všech studentů;</p> <p>4.9 mají vhodné postupy pro ochranu dětí, mladých lidí a pro projednávání jejich stížností.</p>
- kvalitu zajišťování dodatečných vzdělávacích potřeb	<p>4.10 efektivně rozpoznají individuální potřeby výuky studentů;</p> <p>4.11 poskytují dodatečnou podporu k naplnění individuálních potřeb včetně těch, které jsou určeny pro studenty s tělesnými vadami, poruchami vnímání a dalšími speciálními potřebami;</p> <p>4.12 poskytují odpovídající podporu studentům, jejichž chování brání jejich rozvoji a rozvoji ostatních studentů;</p> <p>4.13 podporují a vhodně vedou studenty, berou v úvahu jejich sociální, vzdělávací, etnické a jazykové podmínky.</p>
- kvalitu poskytování rovných příležitostí	<p>4.14 prosazují rovnost příležitostí pohlaví a při výběru studentů neuplatňují genderové stereotypy;</p> <p>4.15 prosazují dobré vztahy mezi rasami při všech oblastech činností;</p> <p>4.16 mají efektivní opatření k eliminaci špatného chování včetně rasové diskriminace, šikanování a všech forem obtěžování;</p> <p>4.17 zajišťují rovné zacházení s handicapovanými studenty a provádějí různá opatření, aby zabránili jejich znevýhodňování;</p> <p>4.18 uznávají a respektují odlišnost.</p>

5. klíčová otázka: Jak efektivní je vedení a strategické řízení?

Zhodnoťte a popište	Při posuzování zvažte, kde je to možné, do jaké míry vedoucí pracovníci vzdělávací organizace
- jak dobře vedoucí pracovníci uplatňují jasné vedení a kontrolu a podporují vysoké standardy kvality	5.1 dávají jasné příkazy pomocí cílů a směrů založených na hodnotách, které jsou srozumitelné všem, kteří jsou zapojeni do poskytování vzdělávání, přípravy a ostatních služeb; 5.2 mají jasné cíle a hodnoty, které podporují rovnost příležitostí pro všechny a které se projevují v činnosti vzdělávací organizace; 5.3 berou v úvahu národní priority a místní partnerství a smlouvy společenství (konsorcia); 5.4 zadávají a plní úkoly a reálné cíle; 5.5 řídí a zlepšují výkony jednotlivých pracovníků, týmů a oddělení; 5.6 provádějí efektivní hodnocení pracovníků s cílem podporovat jejich profesní rozvoj a zlepšovat kvalitu poskytovaného vzdělávání;
- jak dobře ředitelé nebo ostatní členové správních (dozorčích) rad plní své povinnosti	Zvažte i míru, do které ředitelé a členové správních (dozorčích) rad 5.1 pomáhají vzdělávacím organizacím vytvářet strategické dokumenty; 5.2 pravidelně monitorují kvalitu poskytovaného vzdělávání; 5.3 splňují regulační a právní požadavky.

6. klíčová otázka: Jak dobře vedoucí pracovníci vzdělávací organizace (vedení, předšedové odborných komisí apod.) evaluují a zlepšují kvalitu a standardy?

Zhodnoťte a popište:	Při posuzování, kde je to možné, zvažte, do jaké míry vedoucí pracovníci vzdělávací organizace:
- jak efektivně je monitorován a evaluován výkon vzdělávací organizace	6.1 jsou dobře informováni o výkonu v oblastech, za které zodpovídají a zda využívají tyto informace efektivně; 6.2 využívají sebehodnocení, které je komplexní, systematické a založené na přímých důkazech; 6.3 vyhledávají a berou v úvahu názory studentů, učitelského sboru a ostatních zainteresovaných stran; 6.4 ujišťují se, že všichni, kteří se podílejí na poskytování vzdělávání a přípravy a ostatních služeb, rozumí a jsou plně zapojeni do procesu sebehodnocení;
- efektivnost plánování při zlepšování organizace	6.5 jasné stanovují priority a činnosti, které přinesou zlepšení vzdělávací organizace; 6.6 ujišťují se, že priority jsou podporovány příslušnými zdroji (finanční, personální, časové aj. zdroje); 6.7 mohou prokázat, že důsledkem učiněných opatření je měřitelné zlepšení.

7. klíčová otázka: Jak účelně vedoucí pracovníci vzdělávací organizace (vedení, předse- dové odborných komisí apod.) využívají zdroje?

Zhodnoňte a popište	Při posuzování zvažte, kde je to možné, , do jaké míry
- adekvátnost, vhodnost a využití pracovníků, zdrojů, a prostředí	7.1 je dostatek kvalifikovaných specialistů a zkušených učitelů, instruktorů a ostatních pracovníků ve vzdělávací organizaci; 7.2 mají všichni studenti přístup k vhodným zdrojům učení, které vyhovují požadavkům jejich studia; 7.3 je materiální vybavení vzdělávací organizace vhodné pro výuku a podporu všech studentů;
- jak účelně ²³ jsou řízeny a hodnoceny zdroje z hlediska zajištění a využití finančních prostředků	7.4 jsou dostupné zdroje využívány ekonomicky, efektivně a účelně; 7.5 jsou učitelé, instruktoři a další pracovníci efektivně rozmístěni, řízeni a rozvíjeni; 7.6 jsou získávány zdroje v souladu s prioritami rozvoje vzdělávací organizace; 7.7 je využití zdrojů pravidelně hodnoceno z hlediska zajištění a využití finančních prostředků.

23) Z angl. „efficiently“

C) FRANCIE: GRETA PLUS – STANDARD KVALITY PRO INDIVIDUALIZOVANOU ODBORNOU PŘÍPRAVU

Zaměření na kvalitu dalšího odborného vzdělávání a přípravy je národní prioritou francouzského vzdělávacího systému. Tato priorita se projevuje od národní úrovně (priorita ministerstva školství) přes regionální úroveň (např. Charta kvality správního obvodu Languedoc-Roussillon²⁴ schválená organizacemi poskytujícími odbornou přípravu) až po úroveň poskytovatele další odborné přípravy (instituce odborné přípravy musí splnit standardy kvality).

Ve Francii jsou centra přípravy sdružena pro každý obvod školské správy do sítě zařízení GRETA (Groupement d'Établissements Academique). Zaměstnancům a nezaměstnaným je poskytována odborná příprava (od úrovně pro negramotné až po nejvyšší kvalifikaci) prostřednictvím center přípravy sítě GRETA, která poskytují co nejkvalitnější odbornou přípravu osobám „integrovaným“ i znevýhodněným.

K zajištění kvality systému správního obvodu Languedoc-Roussillon byl vytvořen „Individualizovaný standard GretaPlus“, který vychází z norem pro systém řízení kvality ISO 9001 a z „Pokynů pro hodnocení odborné přípravy předchozího učení“

Standard GretaPlus obsahuje tyto oblasti:

- řízení politiky kvality,
- strategické a operativní řízení v centrech odborné přípravy,
- návrh služeb,
- služby „individualizované přípravy“ a „hodnocení poradenství v odborné přípravě“
- lidské a materiální zdroje,
- evaluaci a zlepšování kvality,
- dokumentování systému řízení.

Ve správním obvodu Languedoc-Roussillon jsou všechna centra odborné přípravy (GRETA) zapojena do procesu stálého zlepšování služeb a organizace. Každé centrum odborné přípravy má vlastní plán zlepšení, vytvořený na základě analýzy své organizace. Tento plán zlepšení je každoročně zasílán na Oddělení školského správního obvodu pro další vzdělávání (DAFCO). Na základě tohoto plánu pak poradce pro další odbornou přípravu z oddělení školského správního úřadu pro další vzdělávání poskytuje příslušnou podporu při realizaci plánu zlepšení: interní audit, další vzdělávání učitelů a instruktorů, semináře věnované kvalitě, zlepšování a evaluaci závazků k zákazníkům a příjemcům odborné přípravy, diagnostika, formalizace procesů a dokumentace, manuál kvality apod.

²⁴) Správní obvod Languedoc-Roussillon je charakterizován strukturou malých firem, silným demografickým růstem, vysokou tvorbou pracovních pozic a také vysokou mírou nezaměstnanosti. Poptávka po odborné přípravě je velmi různorodá a je rozložena po celém správním obvodu. Tento obvod se skládá z 14 center poskytujících další odborné vzdělávání a přípravu, má 42 poradců pro další vzdělávání a přípravu, 1400 instruktorů, 15 000 vzdělávajících se a 500 kvalifikačních modulů přípravy ze všech oblastí lidské činnosti (např. zdravotnictví, bezpečnost, IT, životní prostředí, jazyky, gastronomie).

Požadavek I: Povinnosti a organizace

Kód	Kritérium	Charakteristiky výkonu
1	Vymezení označení	<p>1.a Je vymezeno označení a jeho součásti jsou vytvořeny odpovídající strukturou.</p> <p>1.b e vytvořena struktura oboru vzdělání.</p> <p>1.c Je vytvořena organizační struktura (schéma).</p> <p>1.d Existuje funkční vazba: - mezi strukturou oborů vzdělání, - mezi strukturou a celým orgánem.</p>
2	Stanovení politiky řízení jakosti	<p>2.a Politika, cíle a závazky vůči kvalitě služeb nabízených zákazníkům jsou vytvořeny příslušným orgánem.</p> <p>2.b Zaměstnanci jsou seznámeni se stavem věcí.</p> <p>2.c Jsou definovány způsoby evaluace uplatnění procesu řízení jakosti.</p> <p>2.d Je brán zřetel na výsledky této evaluace.</p> <p>2.e Politika jakosti umožňuje vytvoření plánu činností.</p> <p>2.f Lidé zapojení do tohoto procesu jsou seznámeni s plánem.</p> <p>2.g Plán činnosti je předložen k ověření a evaluaci.</p>
3	Vymezení povinností	<p>3.a Jsou vymezeny a sepsány povinnosti a rozhodovací pravomoci každé skupiny a jednotlivců zapojených do procesu.</p> <p>3.b Jsou vymezeny odborné povinnosti a/nebo odborná koordinace struktury a jsou přiděleny potřebné prostředky.</p>

Požadavek II: Vymezení strategií a stanovení politiky zlepšování

Kód	Kritérium	Charakteristiky výkonu
1	Vytvoření prostředí Vnitřní Vnější	<p>1.a Data vztahující se k ekonomickému, institucionálnímu, obchodnímu a profesnímu prostředí (trh nabídky a poptávky) stejně tak jako potřeby zákazníků jsou cílená a analyzovaná.</p> <p>1.b Zapojené osoby jsou informovány o výsledcích analýzy příslušného orgánu.</p> <p>1.c Je definován a utvářen vztah s vnějšími partnery.</p> <p>1.d Jsou vypracovány strategie podle toho, kam směřuje národní a vzdělávací politika.</p> <p>1.e Je vytvořen a zlepšován vztah s vnějšími partnery.</p>
2	Stanovení hlavních cílů a plánů činnosti	<p>2.a Příslušný orgán stanovuje a utváří hlavní cíle podle výsledků analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a podle politiky příslušného orgánu.</p> <p>2.b Klíčové cíle jsou převedeny v efektivní cíle.</p> <p>2.c Jsou formalizovány činnosti a způsoby k jejich dosažení.</p> <p>2.d Vytvořené ověřování činností zajišťuje provedení těchto činností.</p>
3	Stanovení prodejních činností	<p>3.a Je stanovena trvalá podpora nabízených služeb.</p> <p>3.b Je stanovena a dále předkládána k ověření politika získání zákazníků a politika stálého kontaktu se zákazníky.</p> <p>3.c Nabídka služeb je přizpůsobena požadavkům normy NF X 50-760.</p>
4	Vytvoření vhodného prostředí pro řízení centra odborné přípravy	<p>4.a Příslušný orgán vymezuje a vytváří informace potřebné pro činnosti centra odborné přípravy.</p> <p>4.b Je zformovaná cílová skupina, četnost a prostředky komunikace této informace.</p>

Kód	Kritérium	Charakteristiky výkonu
5	Garance managementu	Tato organizace: 5.a zabezpečuje uplatnění dohody mezi administrativou a řízením financí. 5.b dohlíží na stanovení nabídek a čerpání finančních zdrojů.

Požadavek III: Koncepce produktů

Kód	Kritérium	Charakteristiky výkonu
1	Označení příchozích údajů	1.a Informace týkající se potřeb a požadavků jsou tříděny a pracuje se s nimi. 1.b Příchozí údaje jsou tříděny. Vztahují se k: - příležitostem - cílům - cílové skupině - očekáváním zákazníků - organizačním a finančním omezením - povinným a právním omezením - potenciálním dodatečným údajům
2	Analýza příležitostí a proveditelnosti	2.a Je vyhotovena studie proveditelnosti a příležitostí. 2.b Je provedena analýza lidských, materiálních a finančních zdrojů zajišťujících rozvoj produktů.
3	Řízení koncepce	3.a Zamýšlený proces se shoduje s povahou a složitostí produktů. 3.b Zamýšlený proces je plánován: - je identifikována osoba zodpovědná za projekt - je identifikována osoba zodpovědná za ověření a kontrolu - jsou jmenovány osoby zapojené do různých úkolů - jsou definovány a alokovány prostředky pro různé úkoly - v případě zakázek je navržen soubor podmínek pro výběrové řízení 3.c Poslední krok zamýšleného procesu: - dokumenty poskytují podmínky nabídky podle potřeb zákazníků a normy NF X 50-760 3.d Jsou naplánována prověření a potvrzení koncepce. Zabývají se: - přiměřeností příchozích údajů - účetnictvím organizace produktu - mírou posuzující aplikaci předpisů 3.e Je naplánováno pozměnění a rozvoj produktu. Jsou analyzovány informace pozměňující příchozí údaje: - vnitřní a vnější evaluace - vývoj prostředí

Požadavek IV: Nastavení individualizované odborné přípravy

Kód	Kritérium	Charakteristiky výkonu
1	Pomoc příjemci při zpracování projektu	<p>1.a Informace jsou poskytovány neustále.</p> <p>1.b Každý dotaz je vyřízen v určité časové lhůtě.</p> <p>1.c Jsou dostupné jakékoli informace týkající se podmínek realizace služby.</p> <p>1.d Jsou objasněny potřeby příjemce.</p> <p>1.e Příjemci jsou představeny atestace/certifikace a ověřené zdroje.</p> <p>1.f Je ověřena relevance projektu příjemce.</p>
2	Vytvoření plánu individualizované odborné přípravy	<p>2.a Jsou vymezeny cíle vzdělávání.</p> <p>2.b Jsou identifikována omezení systému.</p> <p>2.c Pokud je potřeba, může být proveden test prověřující aktuální kompetence.</p> <p>2.d Je vyhotovena studie proveditelnosti projektu.</p> <p>2.e Je navržen plán odborné přípravy.</p>
3	Uzavření smlouvy o vzdělávání	<p>3.a Objednávka je uzavřena dle požadavků kapitoly 5.4 normy NF X 50-761.</p> <p>3.b Smlouva o vzdělávání je vystavena pro příjemce. Zabývá se:</p> <ul style="list-style-type: none"> - cíli odborné přípravy - návrhem odborné přípravy: obsah, délka, četnost, harmonogram přípravy, druh přípravy, v případě vyžádání nastavením kombinovaných (nástavbových) kurzů, ověření dovedností, podmínky ověřování a upravení, - procesem ověřování (pokud je vyžadován).
4	Implementace plánu odborné přípravy	<p>4.a Na počátku každého období odborné přípravy je předána vzdělávajícímu seznamující záznamová kniha a knížka zaznamenávající odbornou přípravu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - seznamující záznamová kniha poskytuje informace o právních povinnostech, praktických možnostech, pravidlech chování, postupech administrativy a o týmu vzdělavatelů; - knížka zaznamenávající odbornou přípravu poskytuje základy vzdělávání a oboustrannou smlouvu mezi příjemcem a týmem vzdělavatelů. <p>4.b Týmu vzdělavatelů jsou poskytnuty včas informace týkající se organizace vyučování.</p> <p>4.c Jsou vytvořeny různé druhy odborné přípravy.</p> <p>4.d Prostředky používané během vyučování směřují k tomu, aby se vzdělávající samostatně učil.</p> <p>4.e Vzdělávající má v průběhu přípravy přístup k předem stanovenému rozsahu zdrojů.</p> <p>4.f Učitel/instruktor používá různé druhy hodnocení, které vyhovují potřebám každého vzdělávajícího.</p> <p>4.g Vzdělávající používá sebehodnocení za účelem lepšího zaměření svých potřeb.</p> <p>4.h Příprava je flexibilní a pravděpodobně bude podrobena úpravám.</p>
5	Ověřování	<p>5.a Každý vzdělávající má svého garanta.</p> <p>5.b Podle podmínek smlouvy o vzdělání se uskutečňují rozhovory příjemce a garanta.</p> <p>5.c Na vyžádání vzdělávajícího je mu poskytnuta pomoc při hledání zaměstnání.</p> <p>5.d Každý krok musí být zapsán do záznamové knížky odborné přípravy.</p> <p>5.e Koordinace vzdělávání umožňuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> - týmu vzdělavatelů zavést pravidla chování - vzdělávajícímu, aby si byl vědom vývoje své odborné přípravy <p>5.f Je ověřována docházka.</p> <p>5.g Zákazníkům jsou předány dokumenty potvrzující ukončení odborné přípravy dle smluvních a/nebo zákonných podmínek.</p>

Kód	Kritérium	Charakteristiky výkonu
6	Hodnocení a ověření dovedností	<p>6.a Dovednosti získané během odborné přípravy jsou hodnoceny a zaznamenávány pomocí kvalitativních a/nebo kvantitativních záznamů.</p> <p>6.b Informace týkající se dosažitelnosti diplomů Národního vzdělávacího systému jsou aktualizovány a jsou k dispozici všem.</p> <p>6.c Ověřování musí být provedeno podle nařízení aplikovaných na: - diplomy Národního vzdělávacího systému schválené certifikáty a diplomy - oborové certifikáty</p>

Požadavek V: Uvolnění prostředků/zdrojů

Kód	Kritérium	Charakteristiky výkonu
1	Vlastnictví požadovaných prostor	<p>1.a Poloha prostor je jasně určena.</p> <p>1.b Jsou uplatňovány požadavky na hygienu a bezpečnost.</p> <p>1.c Otevírací doba je v souladu s omezeními zákazníků.</p> <p>1.d Uspořádání prostor je vyjádřeno písemnou smlouvou.</p> <p>1.e Prostory odpovídají: - studovaným předmětům/činnostem - nabízeným službám/ vzdělávací dráze</p> <p>1.f Údržba prostor je prováděna v určitém časovém intervalu, který vyhovuje zákazníkům.</p> <p>1.g Velikost prostor je v souladu s počtem vzdělávajících se a je naplánováno využití prostor.</p> <p>1.h V případě subdodávek je kontrolováno prosazení výše uvedených podmínek.</p>
2	Vlastnictví požadovaného vybavení	<p>2.a Vybavení odpovídá cílům, vzdělávací dráze a poptávce.</p> <p>2.b Je zajištěno dostatečné vybavení.</p> <p>2.c Vybavení je aktualizováno a používáno v souladu s tím, co je doporučeno.</p> <p>2.d Technologie je aktualizována.</p> <p>2.e Jsou splněny povinné požadavky týkající se bezpečnosti vybavení.</p> <p>2.f Vybavení odpovídá odborným požadavkům.</p> <p>2.g Údržba vybavení je prováděna v určitém časovém intervalu, který vyhovuje zákazníkům.</p> <p>2.h V případě subdodávek je kontrolováno prosazení výše uvedených podmínek.</p>
3	Organizace učebních materiálů a pomůcky	<p>3.a Vytvořené nebo zakoupené učební materiály a pomůcky jsou zařazeny, smluvně sjednány a udržovány v patřičných mezích.</p> <p>3.b Tvorba učebních materiálů a pomůcek je smluvně ošetřena.</p> <p>3.c Je zajištěna údržba a uložení učebních materiálů a pomůcek.</p> <p>3.d Dokumenty jsou neustále kontrolovány.</p> <p>3.e Jsou respektována zákonná nařízení o autorských právech.</p>

Kód	Kritérium	Charakteristiky výkonu
4	Identifikace funkcí	<p>4.a, Aby byla zajištěna funkčnost systému, jsou realizovány tyto činnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - management - řízení lidských zdrojů - administrativa - řízení financí - provozní oddělení - koordinační a/nebo technická odpovědnost - informace - koordinace vzdělávání - oddělení odborné přípravy - ověřování - materiálně-technické zásobování - údržba - tvorba zdrojů - řízení jakosti - vnitřní a vnější komunikace <p>4.b Jsou jmenovány osoby zabývající se těmito činnostmi. Jejich činnosti jsou naplánovány a zformovány.</p>
5	Mobilizace dovedností	<p>5.a Nábor stálých a příležitostných zaměstnanců je proveden v souladu s povinnými nařízeními.</p> <p>5.b Dovednosti zaměstnanců jsou ověřovány v souladu se službou smlouvenou se zákazníkem.</p> <p>5.c Oddělení PR zohledňuje údaje hodnocení jakosti.</p> <p>5.d Jsou podniknuty kroky pro aktualizaci a rozvoj dovedností zaměstnanců.</p> <p>5.e V případě subdodávek, příležitostných zásahů jsou ověřovány následující základní prvky:</p> <ul style="list-style-type: none"> - schopnosti osob vyžadujících zásah - schopnost zasáhnout - zvážení nařízených a použitých postupů.

Požadavek VI: Evaluace kvality

Kód	Kritérium	Charakteristiky výkonu
1	Poskytnutí hodnocení a ověřování kvality nabízené služby	<p>1.a Jsou stanoveny a poskytovány náležitosti hodnocení kvality.</p> <p>1.b O věci týkající se selhání, problémů nespokojenosti zákazníka se stará příslušný odbor.</p>
2	Zlepšení kvality služby	<p>2.a Opatření jsou zavedena z důvodu vyvarování se opětovného selhání.</p> <p>2.b Jsou podniknuty kroky za účelem zlepšení kvality, např. navržení vnitřních kontrolních zpráv.</p> <p>2.c Cíle a metody odborné přípravy jsou každoročně upravovány na základě výsledků evaluace.</p>

Požadavek VII: Řízení dokumentace a informací

Kód	Kritérium	Charakteristiky výkonu
1	Řízení příručky kvality	<p>1.a Je vytvořena příručka kvality, její obsah je v souladu s poskytovanou odbornou přípravou, je aktualizována a je jmenována osoba dohlížející na realizaci požadavků obsažených v ní.</p> <p>1.b Příručka kvality se skládá z:</p> <ul style="list-style-type: none"> - politiky kvality instituce poskytující odbornou přípravu - popisu prostředků používaných pro dosažení cílů a souladu s aplikovanou legislativou - postupů a doporučení používaných postupů.
2	Nastavení systému rozšiřování, zařazování dokumentů a systému záznamu údajů	<p>2.a V systému je dokumentace uspořádána a aktualizována podle:</p> <ul style="list-style-type: none"> - dokumentů obsahujících datum - ověření - označení - rozšiřování - kvality materiálu - klasifikace <p>2.b Jsou podniknuty kroky za účelem evidence, údržby a přístupnosti dokumentů a záznamu údajů.</p> <p>2.c Jsou podniknuty kroky za účelem přístupnosti a aktualizace dokumentů směrnic.</p>

D) FINSKO: DOPORUČENÍ K ŘÍZENÍ KVALITY V ODBORNÉM VZDĚLÁVÁNÍ A PŘÍPRAVĚ

Doporučení k řízení kvality v odborném vzdělávání a přípravě bylo přijato ve Finsku v roce 2006 ministerstvem školství s úmyslem podpořit a povzbudit poskytovatele OVP k tomu, aby při zlepšování kvality své činnosti usilovali o dokonalost. Doporučení jsou založena na Společném rámci pro zajišťování kvality (CQAF) a tvoří významnou součást realizace opatření Kodaňského procesu ve Finsku. Tento dokument zpracoval finský Národní ústav pro vzdělávání²⁵ ve spolupráci s poskytovateli OVP, zástupci světa práce a studentů.

Doporučení k řízení kvality v OVP byla navržena tak, aby poskytovala základy pro dlouhodobý rozvoj zajišťování kvality ve všech formách odborného vzdělávání a přípravy. Doporučení lze aplikovat na všechny formy OVP: počáteční OVP, další profesní přípravu, testy kompetencí a vzdělávání připravující k získání kvalifikací založených na kompetencích a rovněž kurikulární a školní OVP, OVP pro žáky se speciálními potřebami a přípravu učňů. Navíc byla doporučení připravena tak, aby se dala používat jak na úrovni poskytovatele OVP, tak na úrovni individuální jednotky.

1. ÚČEL A FUNKCE DOPORUČENÍ K ŘÍZENÍ KVALITY

Doporučení k řízení kvality v odborném vzdělávání a přípravě mají pomáhat poskytovatelům OVP při řízení kvality ve vzdělávání a profesní přípravě a povzbuzovat je k neustálému zlepšování kvality jejich činnosti a výsledků v usilování o dokonalost.

Doporučení k řízení kvality jsou určena všem poskytovatelům OVP a jejich různým skupinám a formám činnosti jako strategický nástroj rozvoje řízení kvality. Tento dokument se zaměřuje na vyšší státní úředníky a jiný personál pracující pro poskytovatele OVP a jejich skupiny. Byl připraven tak, aby byl relevantní pro uživatele v různých stádiích zlepšování kvality.

Účelem doporučení k řízení kvality je nastolit problémy, které jsou důležité pokud jde o řízení kvality tak, aby se podpořila rozvojová práce. Dokument nepředkládá řešení nebo hotové přístupy – jejich výběr je na poskytovatelích OVP – ani nenabízí nějaká minimální kritéria rozvoje řízení kvality, povzbuzuje však uživatele k tomu, aby při usilování o dokonalost rozvíjeli své vlastní činnosti. Způsob, jakým by měla být doporučení aplikována, je rovněž ponechán na úvaze uživatelů. Doporučení k řízení kvality nemají vést uživatele k aplikaci nějakého určitého systému kvality nebo hodnoticího modelu, poskytovatelé OVP se mohou svobodně rozhodnout, jak si vytvoří a zorganizují své postupy řízení kvality.

2. ŘÍZENÍ KVALITY V ODBORNÉM VZDĚLÁVÁNÍ A PŘÍPRAVĚ

Perspektivy kvality v odborném vzdělávání a přípravě

Kvalitu v odborném vzdělávání a přípravě lze definovat mnoha různými způsoby. Může to znamenat například dokonalost, naprosto žádné závady, jednotnou kvalitu, uspokojení potřeb zákazníků nebo provozní zlepšení. Složitost definování kvality je zdůrazňována rozsáhlostí základny zákazníků a zainteresovaných stran v odborném vzdělávání a přípravě.

Místo vytvoření dalekosáhlé a jednoznačné definice kvality OVP je vhodnější zkoumat kvalitu jako relativní a kontextový pojem. V odborném vzdělávání a přípravě je kvalita vždycky spojena s uspokojováním potřeb zákazníků. Definování kvality je tak především společným úkolem pro poskytovatele OVP a skupiny jejich klíčových zákazníků a zainteresovaných osob – zejména studentů a světa práce.

25) Opetushallitus – OPH, <http://www.oph.fi/>

Zajišťování kvality jsou v tomto dokumentu myšleny ty procedury, procesy nebo systémy, které se používají k zajišťování kvality jednotlivých poskytovatelů OVP a jejich opatření a jiné činnosti. Řízení kvality je v důsledku toho širší termín zahrnující neustálé zlepšování kvality i zajišťování kvality. Řízení kvality usiluje o usnadňování neustálého zlepšování a rozvoje činnosti a jejich výsledků. Řízení kvality je integrální součástí systému řízení poskytovatelů OVP, a tak je spojeno se všemi funkcemi a úrovněmi uvnitř organizace.

Národní systém řízení kvality v odborném vzdělávání a přípravě

Kvalita odborného vzdělávání a přípravy je zajišťována a zlepšována mnoha různými mechanismy. Národní systém řízení kvality v odborném vzdělávání a přípravě ve Finsku lze rozdělit na tři hlavní prvky: národní usměrňování OVP, řízení kvality poskytovatelů OVP a externí evaluaci OVP. Mezinárodní vzdělávací politika a mechanismy vztahující se k zajišťování kvality, například Společný rámec zajišťování kvality (CQAF) v Evropské unii, hrají stále významnější roli v rozvoji řízení kvality jak na národní úrovni, tak na úrovni poskytovatelů OVP.

Národní usměrňování odborného vzdělávání a přípravy se snaží stanovit cíle pro poskytování OVP a jeho kvalitu a zajišťovat dosažení těchto cílů. Z hlediska řízení kvality patří mezi usměrňovací nástroje: plán rozvoje vzdělávání a výzkumu přijatý vládou, předpisy řídící činnosti a financování, státní rozpočet, oprávnění k poskytování odborného vzdělávání a přípravy, struktura kvalifikací a národní základní kurikulum pro střední odborné vzdělávání a přípravu a požadavky kvalifikací založených na kompetencích, kritéria pro financování činnosti a financování založené na výkonu spolu s poradenstvím, které poskytuje školská správa prostřednictvím rozvojových a informačních služeb.

Legislativa odborného vzdělávání a přípravy pro mladé lidi a dospělé uděluje poskytovatelům OVP rozsáhlé rozhodovací pravomoci v záležitostech týkajících se poskytování OVP, využívání fondů přidělených pro tento účel a řízení kvality. Zákon ukládá poskytovatelům povinnost evaluovat své poskytování OVP, jeho efektivnost a účastnit se externí evaluace své činnosti. Plnění zákonné povinnosti evaluace vyžaduje, aby poskytovatelé používali vhodné a efektivní procedury řízení kvality. Legislativa neurčuje formu fungování, což znamená, že každý poskytovatel může o svém systému řízení rozhodovat sám.

Cílem externí evaluace vzdělávání a přípravy je zaručovat naplnění ducha zákona regulujícího odborné vzdělávání a přípravu a podporovat jeho rozvoj a zlepšovat podmínky pro učení. Poskytovatelé OVP jsou povinni účastnit se externí evaluace své činnosti.

Externí evaluace vzdělávání a přípravy je organizována finskou Radou pro evaluaci vzdělávání nebo některými jinými auditory, které jmenuje ministerstvo školství. Evaluace je obvykle založena na principu evaluace vedoucí ke zlepšení, což znamená, že cílem je podporovat poskytovatele OVP v rozvíjení jejich činností a přinášet informace podporující rozhodování jak poskytovatelů, tak školské správy.

3. STRUKTURA A VÝCHOZÍ BODY DOPORUČENÍ PRO ŘÍZENÍ KVALITY

Struktura doporučení pro řízení kvality odborného vzdělávání a přípravy je založena na Společném rámci zajišťování kvality (CQAF). Doporučení jsou rozdělena do sekcí na základě typických vlastností vynikající organizace, které jsou strukturovány v rámci každé sekce v souladu s fázemi modelu CQAF. Kromě toho berou doporučení v úvahu klíčové priority a záměry rozvoje odborného vzdělávání a přípravy, které jsou definovány v národních strategiích. Vedle doporučení dokument také stanovuje specifikace a příklady, které mají pomoci poskytovatelům OVP aplikovat doporučení v praktických situacích.



Společný rámec zajišťování kvality a znaky dokonalosti tvoří obecný základ pro řízení kvality a neustálé zlepšování procesů. Definice a priority vzdělávací politiky umožňují dokumentu nastolit cíle rozvoje a záměry, které jsou považovány za celostátně podstatné pro rozvoj OVP.

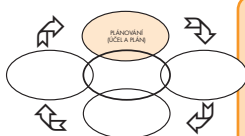
Doporučení jsou určena především k tomu, aby usměrňovala fungování a vývoj poskytovatelů OVP a jejich skupin, často však staví úkoly také před jiné strany odpovědné za kvalitu vzdělávání a profesní přípravy. Každý poskytovatel rozhoduje o vhodném způsobu realizace doporučení v praxi. To vyžaduje spolupráci s dalšími stranami v oblasti činnosti.

4. DOPORUČENÍ

Doporučení jsou rozdělena do sekcí na základě typických vlastností vynikající organizace. Uvnitř každé sekce jsou doporučení seskupena v souladu s různými fázemi modelu CQAF. Každá sekce představuje doporučení vztahující se k různým fázím modelu: plánování, realizace, evaluace a hodnocení a vytváření zpětné vazby a postupů pro změnu. Národní definice politiky OVP jsou sdělovány v obsahu jednotlivých doporučení.

A. Zvažování funkcí jako celku

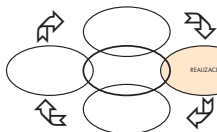
Systém řízení pomáhá poskytovatelům zvažovat, rozvíjet a usměrňovat jejich činnost jako celek v souladu s jejich vlastními cíli. To umožňuje poskytovatelům zajistit, že dohodnuté úkoly a cíle budou převedeny do praxe ve všech oblastech (např. v oblasti zákazníků, financí, lidí, procesů) a na všech úrovních (např. na úrovni jednotek činnosti, oborů vzdělání a forem OVP) dané organizace a že jejich výsledky budou systematicky hodnoceny a zlepšovány. Systém řízení je charakterizován skutečností, že se mění a vyvíjí v důsledku změn, ke kterým dochází v provozním prostředí. Systém sám o sobě je také předmětem neustálé evaluace a zlepšování.



Každý poskytovatel OVP má zdokumentovaný systém řízení, který používá při plánování a řízení svých činností jako celku a při komunikaci se zákazníky, zaměstnanci a klíčovými zainteresovanými stranami o hodnotách, úkolech a cílech, podle nichž se řídí jeho činnost i organizační struktura a přístupy, které podporují procesy a jejich vývoj.

Poskytovatelé OVP:

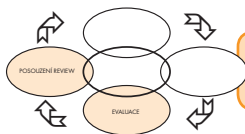
- plánují a usměrňují různé funkce, formy OVP a činnosti na úrovni jednotek jako celek, např. ty, které podporují dosahování společných cílů;
- zajišťují, aby řízení kvality tvořilo součást strategického plánování a každodenních aktivit;
- plánují a usměrňují činnosti prostřednictvím řetězců činností, tzn. procesů určených podle základního poslání;
- dokumentují klíčové postupy, procesy a pokyny v elektronickém systému, jehož údržba je zajištěna;
- informují další poskytovatele vzdělávání a odborné přípravy a další klíčové zainteresované strany uvnitř své oblasti činnosti, např. svět práce, o svém systému řízení a o klíčových postupech a procedurách zahrnutých do systému.



Systém řízení pomáhá poskytovatelům OVP fungovat v souladu s jejich specifickými úkoly a neustále od začátku zlepšovat činnost.

Poskytovatelé OVP:

- vyjadřují a realizují svou politiku a strategii prostřednictvím klíčových procesů;
- usměrňují své činnosti podle konzistentní politiky tak, aby tvořily doplňující se celek;
- rozvíjejí svá vzdělávací opatření, formy činnosti a organizační struktury tak, aby tvořily celek dostatečně silný pro plnění kvalifikačních potřeb různých odvětví světa práce;
- sdělují svým zaměstnancům, že řízení kvality je součástí práce každého, kdo pracuje ve vzdělávací organizaci.

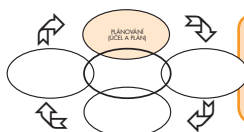


Systém řízení pomáhá poskytovatelům OVP fungovat v souladu s jejich specifickými úkoly a neustále od začátku zlepšovat činnost.

B. Zaměření na zákazníka

Zaměření na zákazníka a důležitost světa práce jsou patrné ve veškeré činnosti poskytovatelů OVP. To vyžaduje identifikaci různých skupin zákazníků a jejich současných a budoucích potřeb. Zákazníci jsou konečnými posuzovateli kvality vzdělávání a profesní přípravy a dalších služeb. Zákazníci mohou být ve vztahu k poskytovateli OVP externí, např. studenti, podniky a pracoviště, nebo interní. To jsou zákazníci interních procesů organizace, např. zaměstnanci. Kupříkladu kancelář pro záležitosti studentů poskytuje služby učitelскому sboru.

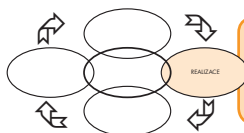
Vynikající poskytovatelé OVP vytvářejí partnerství a síťové vztahy a spolupracují tak, aby se co možná nejlépe postarali o různé skupiny zákazníků. Zaměření na zákazníka vyžaduje monitorování a předjímání spokojenosti a nespokojenosti různých skupin zákazníků a vyvíjení činností založených na dosažených výsledcích. Je také důležité, aby poskytovatelé reagovali na stížnosti zákazníků a poučili se z nich.



Poskytovatelé OVP identifikují klíčové zákazníky a jejich současné a budoucí potřeby a očekávání. Při plánování a vyvíjení služeb a produktů pro různé skupiny zákazníků berou v úvahu potřeby a očekávání zákazníků.

Poskytovatelé OVP:

- identifikují externí a interní zákazníky, řadí si různé skupiny zákazníků podle důležitosti, berou v úvahu potřeby a očekávání každé ze skupin jako integrovaný celek při plánování vzdělávání, profesní přípravy a dalších služeb ve spolupráci s klíčovými zainteresovanými stranami v OVP (např. se světem práce);
- identifikují potřeby budoucích a potenciálních studentů a spolupracují s klíčovými zainteresovanými stranami (např. základními školami, středními všeobecně vzdělávacími školami a institucemi vzdělávání dospělých i úřady práce);
- systematicky využívají prognostické údaje a předvídají potřeby světa práce spolu s dalšími stranami a zároveň také plánují služby vzdělávání, profesní přípravy a rozvoje založené na předvídaní vývoje ve světě práce a relevantní pro svět práce;
- stanovují jasné a měřitelné cíle pro každou skupinu zákazníků v souladu se zvolenou strategií;
- zapojují různé skupiny zákazníků do vývoje vzdělávacích a jiných služeb;
- plánují individuální řešení pro různé studenty (např. studenty se speciálními potřebami, nezaměstnané žadatele o práci, špičkové odborníky) založená na jejich potřebách.

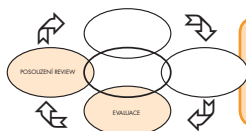


Poskytovatelé OVP berou při realizaci služeb v oblasti kompetencí, vzdělávání, profesní přípravy a rozvoje v úvahu potřeby a očekávání různých skupin zákazníků jako celek.

Poskytovatelé OVP:

- berou v úvahu potřeby různých skupin zákazníků (např. mladých lidí, dospělých, učňů, imigrantů, studentů se speciálními potřebami, pracovišť) při rozhodování o technickém uspořádání, učebním prostředí a finančních a lidských zdrojích;
- vytvářejí postupy, které umožňují realizaci služeb vzdělávání, profesní přípravy a rozvoje na základě individuálních potřeb (např. uznávání výsledků předchozího učení a kompetencí a systematické uplatňování individualizace ve všech programech);

- vyvíjejí postupy, které umožňují zainteresovaným stranám, zejména světu práce a studentům, hrát aktivní roli v jednotlivých činnostech a jejich rozvoji (pokud jde např. o předvídání potřeb kvalifikací, vývoj kurikul, realizaci a vývoj vzdělávání a profesní přípravy i hodnocení kompetencí, přípravu učňů a jiné formy učení na pracovišti a individualizaci studia);
- zajišťují, aby si každý zaměstnanec byl vědom své vlastní úlohy v poskytování vzdělávání a profesní přípravy a zlepšoval kvalitu služeb v spolupráci s dalšími lidmi pracujícími ve vzdělávací organizaci.



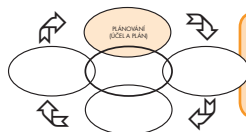
Poskytovatelé OVP získávají údaje o výkonu, týkající se jednotlivých zákazníků, různým způsobem a využívají je při vyvíjení služeb vzdělávání, profesní přípravy a dalších služeb a činností.

Poskytovatelé OVP:

- pravidelně monitorují dosahování cílů u různých skupin zákazníků s použitím specifických ukazatelů;
- shromažďují zpětnou vazbu o názorech různých skupin zákazníků (např. spokojenost studentů a světa práce);
- využívají shromážděnou zpětnou vazbu při vyvíjení vzdělávacích a jiných služeb a činností;
- monitorují a předvídají krátkodobé a dlouhodobé změny v poptávce po pracovních silách, míře zaměstnanosti kvalifikovaných pracovníků a v poptávce po vzdělávání a profesní přípravě a v jejich nabídce a využívají tyto informace k přeorientování svých opatření;
- monitorují přitažlivost OVP ve své oblasti a hrají aktivní roli v jejím zvyšování.

C. Vedení

Vedení hraje klíčovou roli v poskytování vysoce kvalitních služeb OVP a neustálého zlepšování činnosti. Systematický rozvoj činnosti vyžaduje, aby poskytovatelé OVP definovali dané organizaci jasný směr a vytvořili podmínky pro fungování v souladu se svou vizí. Ti, kdo u poskytovatelů OVP rozhodují, využívají získané informace o provozním prostředí a jakýchkoliv změnách tohoto prostředí. Poskytovatelé pravidelně shromažďují fakta o své vlastní činnosti a o externím provozním prostředí a srovnávají je s příslušnými referenčními údaji. Stanovení relevantních cílů vyžaduje aktivní spolupráci se světem práce, s jinými poskytovateli vzdělávání a profesní přípravy i s dalšími zainteresovanými stranami zapojenými v OVP.

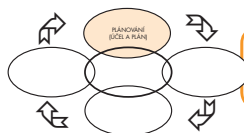


Poskytovatelé OVP neustále monitorují a předpokládají změny, k nimž dochází jak v interním, tak v externím provozním prostředí, a využívají tyto informace při plánování činností.

Poskytovatelé OVP:

- pravidelně předjírají změny, k nimž dochází ve světě práce, v demografických trendech a ve společnosti;
- provádějí činnost na předpoklad kvalifikací ve spolupráci s dalšími poskytovateli vzdělávání a profesní přípravy a institucemi operujícími v této oblasti, podniky a dalšími organizacemi z pracovního života i ostatními zainteresovanými stranami;
- monitorují změny předpisů, pokynů a doporučení řídicích činností poskytovatelů OVP a světa práce v relevantních oblastech tak, aby zajistili, že zaměstnanci jsou si vědomi klíčových změn v těchto oblastech a jejich účinků;
- jsou obeznámeni s klíčovými regionálními, národními a evropskými cíli, které se týkají OVP;

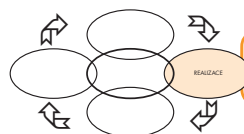
- využívají při své činnosti informace z oborového výzkumu;
- systematicky shromažďují informace o své vlastní činnosti.



Poskytovatelé OVP definují společně se zaměstnanci své poslání, vizi, politiku a hodnoty, podle nichž se řídí jejich činnost.

Poskytovatelé OVP:

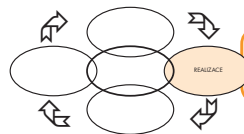
- rozvíjejí dostatečně konzistentní politiku řízení kvality pro různé činnosti, formy a funkce OVP;
- zajišťují, aby byl roční plán činnosti založen na tomto poslání, vizi, hodnotách a strategických cílech;
- přidělují materiálové a intelektuální zdroje v souladu s cíli, provozními změnami a rozvojovými prioritami;
- sdělují, jakých hodnot, specifických cílů, klíčových ukazatelů a výsledků dosáhli zaměstnanci, zákazníci a partneři.



Poskytovatelé OVP plánují, usměrňují a rozvíjejí činnosti na základě informací získaných analýzou provozního prostředí.

Poskytovatelé OVP:

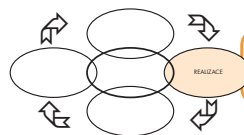
- využívají informací získaných analýzou provozního prostředí, když koncipují svou strategii a roční plán činnosti a financí;
- stanovují roční cíle na úrovni poskytovatele a jednotek založené na jejich poslání, vizi, hodnotách a strategických cílech.



Poskytovatelé OVP zajišťují dosahování specifických záměrů a cílů vedením a vytvářením podmínek pro neustálé zlepšování činnosti.

Poskytovatelé OVP:

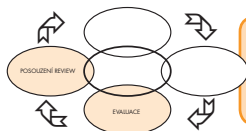
- zabezpečují se, že vedení je podporováno moderním systémem řízení;
- zajišťují, že vedení a management na úrovni poskytovatele a jednotek se řídí společně schválenou politikou a že povinnosti vedení jsou jasně definovány;
- rozvíjejí organizační strukturu, která podporuje dosahování určených cílů;
- zajišťují, aby povinnosti vedení byly jasně definovány v termínech, např. pedagogické vedení;
- podporují a povzbuzují zaměstnance při dosahování cílů a v osobním rozvoji.



Poskytovatelé OVP a jejich zaměstnanci fungují v souladu s posláním, vizí, hodnotami a politikou a zavazují se k jejich neustálému zlepšování.

Poskytovatelé OVP:

- zajišťují, aby lidé ve vedoucích pozicích přispívali vlastními činnostmi k vytváření takového pracovního prostředí a atmosféry, jaké podporuje dosahování cílů;
- zajišťují, aby různé jednotky, formy OVP a funkce (např. řízení kvality) plnily společně dohodnutou politiku a aby dosahování společně stanovených cílů bylo systematicky monitorováno a hodnoceno;
- ubezpečují se, že principy udržitelného rozvoje jsou brány v úvahu při veškerých činnostech.



Hodnocení vedení, vize, hodnot a dosahování strategických cílů je součástí systematické vnitřní evaluace. Poskytovatelé OVP získávají také jiné informace o zpětné vazbě v podpoře rozvoje.

Poskytovatelé OVP:

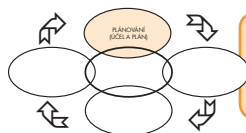
- aktivně monitorují výkonnost a efektivnost např. prostřednictvím národních ukazatelů pro financování založené na výkonu a využívají získané informace k revidování výkonnostních záměrů a k rozvoji činností;
- systematicky monitorují a hodnotí výsledky politiky řízení kvality.

D. Orientace na výsledky

Úspěšné a efektivní vzdělávání a profesní příprava vyžaduje jasné a reálné cíle. Poskytovatelé OVP definují výsledky, jichž chtějí dosáhnout, a stanovují cíle svých činností jako celku. Při stanovování cílů berou poskytovatelé OVP v úvahu takové aspekty, jako jsou požadavky místního provozního prostředí (včetně podniků, pracovišť a studentů), národní cíle OVP a potřeby dalších zainteresovaných stran. Na základě těchto potřeb potom poskytovatelé zvolí vhodné postupy. Poskytovatelé OVP systematicky monitorují, hodnotí a analyzují dosažené výsledky např. prostřednictvím různých přehledů, kvantitativních indikátorů a vnitřní evaluace. Poskytovatelé a jejich jednotky dostávají významné informace o své úspěšnosti od zákazníků a zainteresovaných stran. Je také důležité brát v úvahu, jaké příležitosti mají zákazníci a zainteresované strany pro poskytování neustálé zpětné vazby o činnostech a výsledcích. Jiným klíčovým aspektem je zvažování bezprostřední zpětné vazby.

Poskytovatelé OVP také používají benchmarkingové údaje získané ze svých organizací.

Poskytovatelé zajišťují, aby údaje o výkonnosti byly vyčerpávající a aby obsahovaly příslušné informace o dosahování strategických cílů. Poskytovatelé používají získané údaje o výkonnosti při vyvíjení činností a stanovování nových záměrů výkonnosti.

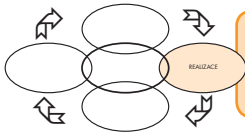


Poskytovatelé OVP definují pro svou činnost náročné, hmatatelné a dosažitelné cíle na základě potřeb a očekávání zákazníků. Zaměření výsledků vyžaduje vyrovnané zvažování potřeb všech klíčových zákazníků a dalších zainteresovaných stran.

Poskytovatelé OVP:

- berou při definování cílů v úvahu potřeby světa práce, rozmanitých studentů, partnerů a dalších klíčových zainteresovaných stran;
- berou při definování cílů v úvahu národní cíle OVP a trendy evropského rozvoje v odborném vzdělávání a přípravě;

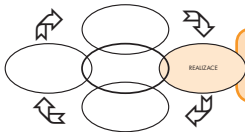
- 62
- berou při definování cílů v úvahu principy udržitelného rozvoje;
 - stanovují kvantitativní a kvalitativní cíle pro celou organizaci a její jednotky na základě svých strategií a možných substrategií.



Poskytovatelé OVP stanovují cíle, které podporují plnění potřeb světa práce, studentů a dalších klíčových zainteresovaných stran a dosahují národních cílů odborného vzdělávání a přípravy.

Poskytovatelé OVP:

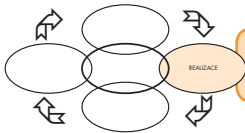
- zajišťují, aby studenti a účastníci testů kompetencí dosahovali profesní kompetence vyžadované v různých sektorech světa práce a získali schopnosti pro další profesní rozvoj v souladu s principem celoživotního vzdělávání;
- berou při plánování a realizaci opatření OVP v úvahu potřeby světa práce a individuálních studentů;
- vyvíjejí jasné a efektivní postupy identifikace a validace výsledků neformálního a informálního učení studentů a individualizovaného studia;
- podnikají akce na podporu dosažení cíle poskytovat vzdělávání a/nebo profesní přípravu pro celou věkovou skupinu, dokončení kvalifikací, rozvíjení profesních způsobilostí výdělečně činných lidí, zaměstnanosti studentů a přechodu do dalšího studia, prevence sociálního vyloučení a snižování míry studijní úmrtnosti;
- hrají aktivní role v rozvíjení své oblasti činnosti a v místním světě práce.



Poskytovatelé OVP plní konkrétní cíle na všech úrovních dané organizace a ve všech funkcích a jednotkách.

Poskytovatelé OVP:

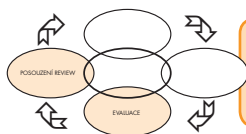
- zajišťují, aby cíle a činnosti jednotek a forem fungování tvořily integrovaný celek, který podporuje dosahování strategických cílů;
- zajišťují, aby zaměstnanci byli obeznámeni s konkrétními cíli a pracovali v souladu s nimi;
- podporují a povzbuzují zaměstnance k dosahování konkrétních cílů.



Poskytovatelé OVP připravují strategii řízení informací vyplývající z jejich vlastních potřeb a potřeb jejich jednotek.

Poskytovatelé OVP:

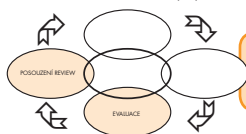
- zajišťují, aby jejich vlastní organizace a jednotky měly k dispozici informace o činnostech a výkonnosti, které umožňují monitorovat dosahování strategických cílů;
- berou při vytváření informačních systémů v úvahu potřeby národních informačních systémů (např. financování založené na výkonu a elektronické aplikační systémy) i své vlastní potřeby a potřeby svých jednotek;
- zajišťují, aby elektronické informační systémy byly moderní a aby zaměstnanci měli dostatečné způsobilosti k jejich využívání;
- zajišťují, aby informace předkládané úřadům a dalším stranám byly přesné a aktuální.



Poskytovatelé OVP systematickým a na záměry orientovaným způsobem monitorují dosahování cílů na všech úrovních organizace vzdělávání a profesní přípravy a v jejich různých funkcích.

Poskytovatelé OVP:

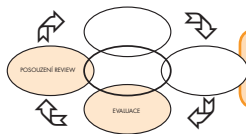
- shromažďují údaje o výkonnosti zaměřující se na usměrňování a vyvíjení činností rozmanitým a na cíl orientovaným způsobem;
- povzbuzují studenty k vyjadřování názorů tím, že jim umožňují podílet se na plánování a realizaci vzdělávání a profesní přípravy, a vytvářejí mechanismy spolupráce, např. aktivity studentských sdružení;
- monitorují výkonnost prostřednictvím souboru ukazatelů, které zahrnují klíčové oblasti činností, a poskytují informace o dosahování konkrétních cílů a o trendech v těchto cílech;
- zajišťují, aby vybrané ukazatele byly nastaveny na různých úrovních činností a v různých jednotkách;
- využívají také benchmarkingové údaje o fungování organizací a jiné referenční údaje při analyzování výsledků a evaluování jejich činností.



Poskytovatelé OVP monitorují a evaluují efektivnost vzdělávání, profesní přípravy a procesů učení.

Poskytovatelé OVP:

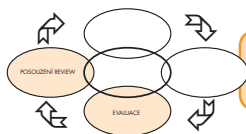
- využívají informace získané z demonstrací způsobilosti a z testů kompetencí a z národních evaluací i další referenční údaje o výsledcích učení ve své činnosti a v rozvoji řízení;
- monitorují ukazatele popisující výkonnost OVP, např. ukazatele financování založeného na výkonu;
- systematicky shromažďují zpětnou vazbu ze světa práce, od studentů a dalších zákazníků a partnerů.



Poskytovatelé OVP pravidelně hodnotí a zlepšují své systémy řízení informací tak, aby získávali aktuální a relevantní údaje o výkonech.

Poskytovatelé OVP:

- pravidelně monitorují pokyny vydávané úřady odpovědnými za shromažďování informací, např. finským Ústředním statistickým úřadem (Tilastokeskus, Statistikcentralen) a Národním ústavem pro vzdělávání (Opetushallitus, Utbildningsstyrelsen), a ubezpečují se, že jejich informační systémy produkují spolehlivé informace tak, jak to vyžadují úřední postupy shromažďování informací.



Poskytovatelé OVP kompilují, analyzují a využívají údaje o výkonnosti získané z různých zdrojů.

Poskytovatelé OVP:

- analyzují výsledky ve vztahu k cílům specifikovaným v jejich strategii a kurikulech, k relevantním referenčním údajům a osvědčené praxi;
- revidují a stanovují nové cíle založené na údajích o výkonnosti.

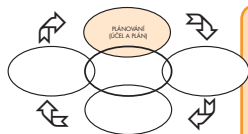
E. Neustálé vzdělávání, inovování a zlepšování

Poskytovatelé OVP musí zevrubně identifikovat potřeby způsobilostí a založit svou strategii činnosti na neustálém vzdělávání tak, aby uspokojovaly měnící se potřeby způsobilostí a rozvoje studentů a světa práce. Poskytovatelé OVP vytvářejí podmínky pro neustálé vzdělávání a rozvoj kompetencí, inovací a pro rozšiřování dosažených výsledků na všech úrovních dané organizace. Uspokojování potřeb zákazníků také vyžaduje, aby poskytovatelé ustále rozvíjeli oblasti svých klíčových kompetencí a provozní procesy.

Ve snaze o dokonalost sledují poskytovatelé OVP činnost svých organizací a vyvíjejí své vlastní činnosti, přičemž využívají zkušenosti ostatních. Kultura učící se organizace podporuje používání nových postupů, připravuje však také na možnost, že tyto postupy nemusí být vhodné pro zlepšování vlastních činností organizace. Poskytovatelé OVP mohou podporovat kreativitu a inovativní aktivity organizováním různých forem spolupráce, např. společných fór vzdělávání pro různé skupiny zákazníků.

Organizace se rozvíjí prostřednictvím učení se svých členů. Vytváření a aplikace inovací vyžaduje kritickou analýzu a, je-li to nutné, odmítnutí předchozích modelů a principů. Výchozím bodem pro zvyšování kreativity a inovací je atmosféra a kultura organizace, která podporuje učení, rozvoj a kreativitu. Učení také znamená akceptovat chyby a poučit se z nich. Poskytování a přijímání zpětné vazby tvoří stejně jako evaluace a neustálé zlepšování činnosti součást práce vynikající organizace. Každý je povzbuzován k tomu, aby přebíral iniciativu, byl inovativní a používal inovativní pracovní metody.

Poskytovatelé OVP zajišťují využívání zpětné vazby a jiných údajů o výkonnosti vytvářením efektivních postupů, které způsobují změny. Tyto postupy by měly být stanoveny písemně tak, aby si zaměstnanci uvědomovali, jak posouvat věci dopředu. Poskytovatelé jmenují lidi, kteří mají přebírat odpovědnost za procesy změn a stanovovat rozvrhy jejich realizace. Ponechávají si nezbytné zdroje pro provádění změn a monitorují pokrok postupu změn. To umožňuje monitorovat změny a vývoj ve výsledcích. Využíváním informací ze zpětné vazby a procházením procesy změn získávají poskytovatelé podporu při učení, jak zlepšovat své činnosti.



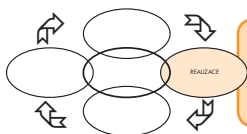
Poskytovatelé OVP rozvíjejí své organizační struktury a formy fungování takovým způsobem, aby tyto struktury a formy umožňovaly a propagovaly neustálé učení, kreativitu a inovace.

Poskytovatelé OVP vytvářejí postupy pro aktivní identifikování záměrů vývoje prostřednictvím údajů o výkonnosti a analýzy provozního prostředí, pro evaluaci těchto záměrů a pro jejich využití jako základu pro přípravu plánů na zlepšení.

Poskytovatelé OVP berou při přípravě plánů rozvoje v úvahu osvědčenou praxi používanou jak v rámci jejich vlastní organizace, tak v jiných organizacích.

Poskytovatelé OVP:

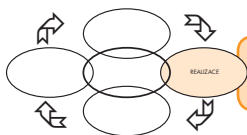
- vytvářejí podmínky pro využívání inovativního potenciálu svých zaměstnanců tím, že jim umožňují sledovat vývoj v jejich oblasti a účastnit se různých vývojových projektů a dalších forem provozního zlepšování;
- umožňují monitorování a analýzu fungování jiných organizací tak, aby těchto zkušeností využívali při vyvíjení vlastních činností.



Poskytovatelé OVP podporují vytváření otevřené kultury organizace, která povzbuzuje ke kreativitě a výměně informací jak v rámci vlastní organizace, tak se světem práce a dalšími zainteresovanými stranami.

Poskytovatelé OVP:

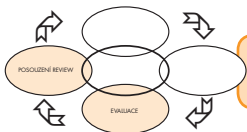
- se ubezpečují, že zvolení úředníci, management a zaměstnanci jednotek jsou oddáni neustálému zlepšování a řízení činností v souladu s principy organizace zaměřené na zákazníka;
- podporují vytváření iniciativ vztahujících se k vývoji provozních postupů a k zahajování na nich založených nezbytných opatření rozvoje;
- vytvářejí podmínky a postupy a uchovávají zdroje pro vykonávání rozvojových projektů na podporu realizace své strategie a pro možnosti zaměstnanců účastnit se na rozvojových projektech a na zlepšování činností.



Poskytovatelé OVP využívají kreativitu a inovativní schopnost zaměstnanců ve svých činnostech a službách.

Poskytovatelé OVP:

- vytvářejí flexibilní studijní příležitosti, které berou v úvahu potřeby zákazníků i požadavky různých oborů a forem OVP;
- účastní se v národních a mezinárodních sítích a benchmarkingových aktivitách usilujících o podporu odborného vyučování a dokonalosti;
- povzbuzují zaměstnance k extenzivnímu rozvíjení a využívání vlastních kompetencí, např. prostřednictvím stáží učitelů v podnicích a vyvíjením projektů zaměřených na zlepšení způsobilostí z pracovního života;
- povzbuzují zaměstnance k účasti na rozvoji jejich oboru a práce;
- přidělují zdroje na inovační aktivity.



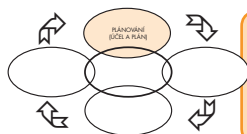
Poskytovatelé OVP monitorují a evaluují své rozvojové a inovativní aktivity a zlepšují je na základě dosažených výsledků.

Poskytovatelé OVP:

- se učí ze svých vlastních akcí a povzbuzují zaměstnance k tomu, aby neustále hledali příležitosti ke zlepšování výkonnosti organizace;
- identifikují klíčové oblasti pro zlepšování, navrhují rozvojové projekty založené na těchto klíčových oblastech a jejich realizaci řadí podle důležitosti;
- hodnotí zpětnou vazbu a mění postupy a získávají benchmarkingové údaje o postupech svých partnerů.

66 | F. Lidé jako zdroje

Vyučující a ostatní personál hrají klíčovou roli v tom, jak mohou poskytovatelé OVP uspokojovat měnící se potřeby kvalifikací a rozvoje studentů a světa práce. Poskytovatelé se musí ubezpečit o tom, že mají zaměstnance, kteří jsou schopni, pokud jde o jejich počet, strukturu a oblasti kompetencí, podporovat realizaci jejich základního poslání nejlepším možným způsobem a umožňovat jim zvládnout budoucí těžké úkoly. Uspokojují také požadavky personálu získáváním nezbytných kompetencí ze světa práce nebo od jiných poskytovatelů vzdělávání a profesní přípravy. Jsou si vědomi současných a budoucích potřeb kompetencí učitelů a dalšího personálu a pečují o neustálé udržování, rozvoj a získávání kompetencí personálu v souladu se svými strategickými cíli. Kromě toho poskytovatelé povzbuzují zaměstnance k rozvíjení a k rozsáhlému využívání vlastních kompetencí a vytvářejí rámce pro přenos znalostí a kompetencí a pro zapojení personálu.

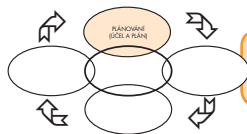


Poskytovatelé OVP zevrubně plánují a rozvíjejí lidské zdroje jako součást své strategie rozvoje.

Poskytovatelé OVP připravují strategii lidských zdrojů ve spolupráci s členy personálu, který podporuje realizaci jejich strategie.

Poskytovatelé OVP:

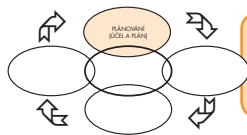
- koncipují strategii lidských zdrojů nebo ekvivalentní plán, v němž určují cíle a opatření zacílené na pedagogický a další personál, které se zaměřují na podporu dosahování úkolů stanovených pro činnosti (např. počet, přijímání, kvalitu a strukturu personálu, rozvoj jeho kompetencí, zapojení a spokojenost personálu, vedení);
- se ubezpečují, že personál je obeznámen a že se může podílet na koncipování strategie lidských zdrojů;
- zajišťují, aby úkoly určené jako součást strategie lidských zdrojů byly konkrétní a měřitelné.



Poskytovatelé OVP podrobně a pravidelně sledují současný stav kompetencí svého personálu a jeho budoucí úkoly.

Poskytovatelé OVP:

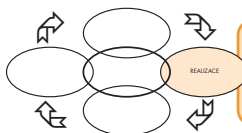
- předjímají a podrobně sledují potřeby způsobilostí (klíčových kompetencí) svého pedagogického a dalšího personálu jako součást strategického procesu a povzbuzují zapojení zaměstnanců v tomto ohledu;
- podrobně sledují současný stav kompetencí učitelů a dalšího personálu ve vztahu k potřebám kvalifikací (inventura kvalifikací);
- koncipují roční plány rozvoje zahrnující veškerý personál, které používají za základ rozvoje kompetencí učitelů a dalšího personálu v souladu se strategickými cíli.



Poskytovatelé OVP vytvářejí rovné příležitosti pro vyučující a další zaměstnance tak, aby rozvíjeli a udržovali jejich profesní kompetence, podíleli se na rozvoji organizace a starali se o jejich spokojenost v práci.

Poskytovatelé OVP:

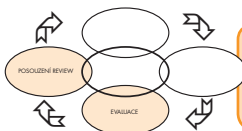
- ubezpečují se, že mají v rezervě dostatečné zdroje (např. čas, peníze, náhradní uspořádání) pro veškeré skupiny zaměstnanců tak, aby dosáhli cílů stanovených ve strategii lidských zdrojů a v plánech založených na této strategii;
- určují povinnosti, organizují zadávání práce a vytvářejí organizační struktury, např. ty, které podporují kvalitativní rozvoj všech skupin zaměstnanců, jejich zapojení a spokojenost při práci;
- ubezpečují se, že plány vztahující se ke spokojenosti při práci a k rovnému zacházení se všemi zaměstnanci jsou připraveny a aktualizovány.



Poskytovatelé OVP se ubezpečují, že profesní způsobilosti vyučujícího a dalšího personálu odpovídají potřebám studentů a světa práce v souladu se strategií lidských zdrojů nebo ekvivalentním plánem.

Poskytovatelé OVP:

- zabezpečují, aby si zaměstnanci byli vědomi cílů definovaných ve strategii lidských zdrojů a plánů založených na této strategii a aby se zavázali k jejich plnění ve všech jednotkách a na všech úrovních;
- se ujistiťují, že posuzování výkonnosti a rozvoje jsou prováděna pravidelně ve všech jednotkách a se všemi skupinami zaměstnanců;
- povzbuzují učitele a ostatní personál k rozvíjení kompetencí;
- využívají různé prostředky k rozvoji zaměstnanců, včetně stáží učitelů v podnicích, job rotation (rotace pracovníků na různých pozicích), projekty a mezinárodní výměny studentů a učitelů;
- povzbuzují zaměstnance k tomu, aby sdíleli a využívali kompetence, které získali;
- podporují zapojení zaměstnanců a spokojenost při práci s použitím různých prostředků a stimulů odsouhlasených zaměstnanci.



Poskytovatelé OVP hodnotí a zlepšují dosahování cílů stanovených ve strategii lidských zdrojů a v dalších plánech vztahujících se k zaměstnancům na základě údajů z monitorování a ze zpětné vazby, údajů o výkonu a osvědčené praxe.

Poskytovatelé OVP:

- pravidelně shromažďují údaje z monitorování a ze zpětné vazby týkající se jejich učitelů a ostatního personálu ze všech jednotek a úrovní;
- sestavují roční bilance lidských zdrojů založené na údajích z monitorování a ze zpětné vazby týkající se zaměstnanců;
- využívají údaje z monitorování a ze zpětné vazby týkající se ostatního personálu k posuzování své strategie lidských zdrojů a ní založených plánů;
- zlepšují postupy a praxi vztahující se k rozvoji, zapojování a pracovní spokojenosti zaměstnanců na základě údajů z monitorování a ze zpětné vazby a osvědčené praxe.

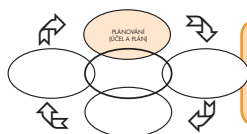
G. Efektivní postupy

Vynikající organizace vzdělávání a profesní přípravy je charakterizována tím, že strukturuje své činnosti jako procesy (řetězce činností). Typickým procesem může být proces vzdělávání a profesní přípravy, který obsahuje fáze vzájemně chronologicky spojené, např. přijímání studentů – plánování vzdělávání a profesní přípravy – realizaci vzdělávání a profesní přípravy – hodnocení a evaluaci – rozvoj. Zkoumání činností jako procesů pomáhá poskytovatelům OVP v zaměření pozornosti na aspekty, které jsou podstatné, pokud jde o zákazníky (studenty a svět práce), v racionalizování jejich činností, ve vyjasňování povinností a v nasměrování zdrojů na správná místa. Kromě toho pomáhá postup založený na procesu poskytovatelům vnímat jejich činnosti jako celek a analyzovat spojení mezi příbuznými funkcemi (např. teoretické vzdělávání a dohled nad učením na pracovišti, vyučování a poradenství, sociální služby pro studenty).

Činnosti poskytovatelů OVP lze rozdělit na různé procesy podle druhu přidané hodnoty, kterou vytvářejí pro zákazníky. Poskyvatelé produkují ty služby, které externí zákazníci a zainteresované strany především očekávají (např. profesní způsobilosti a oprávnění k postupu do dalšího studia pro studenty, nebo kvalifikované pracovní síly pro podniky), prostřednictvím základních procesů. Podpůrné procesy užívají poskyvatelé k tomu, aby vytvořili podmínky pro realizaci svých základních procesů. Tyto funkce zahrnují poradenství, sociální služby pro studenty, úřednické služby i management a rozvoj lidských zdrojů. Podobně musí poskyvatelé plánovat, řídit a rozvíjet dodavatelské procesy a procesy spolupráce (např. spolupráce se zainteresovanými stranami) a rozvíjet externí partnerství (např. dohled nad učením na pracovišti, opatření pro teoretické vzdělávání).

Procesy jsou důležitým nástrojem řízení, protože umožňují poskytovatelům OVP převádět strategické cíle do praxe a plnit základní poslání. Cíle, povinnosti a kontrolní a monitorovací mechanismy vztahující se k procesům jsou jasné a procesy jsou neustále kontrolovány, řízeny a rozvíjeny.

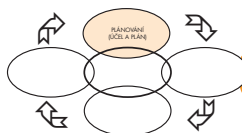
Rozhodování poskytovatelů OVP je založeno na spolehlivých informacích zahrnujících jak současné, tak očekávané výkony. Kromě informací o procesech jsou získávány informace také o dalších funkcích, včetně lidských zdrojů, financí a efektivnosti operací.



Poskyvatelé OVP určují své klíčové procesy na základě svého základního poslání, specifikovaných strategických cílů a postupů. Procesy jsou neustále revidovány podle změn, k nimž dochází v provozním prostředí.

Poskyvatelé OVP:

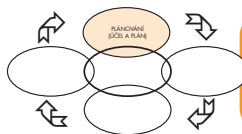
- identifikují a popisují své externí a interní zákazníky (např. různé skupiny studentů, včetně mladých lidí, dospělých studentů se speciálními potřebami, i zaměstnavatelů) a vzdělávání, profesní přípravu, rozvoj a další služby poskytují těmto zákazníkům na základě svého základního poslání;
- určují klíčové procesy a jejich vzájemná propojení na základě analýzy zákazníků;
- určují základní procesy, které mohou zahrnovat plánování vzdělávání a profesní přípravy a dalších služeb, organizaci vyučování, vytváření a realizaci kurikul a dodávání komerčních služeb a produktů;
- určují podpůrné procesy, které mohou zahrnovat funkce vztahující se k vyučování, institucionální administrativě, personálu a managementu;
- určují dodavatelské procesy a procesy spolupráce, které mohou zahrnovat spolupráci s dodavateli materiálů a vybavení i se světem práce a různými zainteresovanými stranami.



Poskytovatelé OVP strukturují své procesy do subprocesů, jak je vyžadováno.

Poskytovatelé OVP:

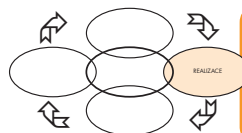
- identifikují a popisují subprocesy začleněné do základních procesů, které ve vztahu k plánování vzdělávání a profesní přípravy mohou zahrnovat předvídání potřeb kvalifikací, plánování opatření, přípravu kurikul, plánování organizace vyučování a přípravu individuálních studijních plánů a individuálních plánů vzdělávání;
- identifikují a popisují subprocesy, včetně těch v podpůrných procesech, které mohou ve vztahu k vyučování zahrnovat poradenství, sociální služby pro studenty, administrativní služby, ubytovací služby, stravovací služby, údržbu majetku a uklížečské služby;
- identifikují a popisují subprocesy, včetně dodavatelských a kooperativních procesů, např. spolupráce s dodavatelem materiálů a vybavení, se světem práce, s jinými vzdělávacími institucemi a různými zainteresovanými stranami.



Poskytovatelé OVP se ujíždí o tom, že procesy tvoří efektivní celek, pokud jde o plnění jejich základního poslání zaručovat dostatečné zdroje pro dosahování cílů procesů.

Poskytovatelé OVP:

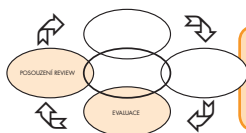
- zabezpečují to, aby základní, podpůrné, dodavatelské procesy a procesy spolupráce vytvářely spojitost mezi poskytovatelem a úrovní jednotek: například pokud jde o pedagogické činnosti usměřňuje společná sekce pro kurikulum, připravená na úrovni poskytovatele, různé jednotky a úrovně v jejich kurikulárním vývoji, přípravě individuálních studijních plánů a individuálních vzdělávacích plánů a jiných pedagogických aktivit;
- se ubezpečují, že spolupráce se světem práce nebo jinými zainteresovanými stranami je v souladu s principy společně odsouhlasenými na úrovni poskytovatele;
- vytvářejí podmínky pro soulad s procesy, např. prostřednictvím dostatečných materiálových a intelektuálních zdrojů.



Poskytovatelé OVP využívají procesů k převedení svých strategických cílů, záměrů a politiky do praxe. Procesy jsou neustále revidovány podle změn vyskytujících se v provozním prostředí. Poskytovatelé OVP řídí a usměřňují své operace prostřednictvím procesů.

Poskytovatelé OVP:

- řídí a usměřňují různé procesy prostřednictvím specifických cílů a příbuzných ukazatelů či jiných monitorovacích nástrojů;
- jmenují lidi nebo strany (nositele procesu) tak, aby zodpovídali za různé procesy a jejich neustálý vývoj;
- stanovují cíle a ukazatele odvozené od strategie pro různé procesy a sdělují je svým zaměstnancům;
- zaručují, aby si zaměstnanci byli vědomi svých rolí a povinností při realizaci a vývoji procesů.



Poskytovatelé OVP pravidelně evaluují a zlepšují své procesy na základě údajů z monitorování a zpětné vazby, osvědčené praxe a změn probíhajících v provozním prostředí.

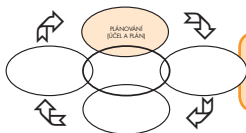
Poskytovatelé OVP:

- využívají údaje z monitorování, zpětné vazby a evaluace získané z různých procesů, např. pedagogických aktivit, relevantních podpůrných funkcí a partnerství, když vyvíjejí své činnosti;
- využívají informace o osvědčené praxi získané ze své vlastní organizace i jiných při zlepšování svých pedagogických a jiných aktivit;
- vytvářejí celek složený ze základních, podpůrných a dodavatelských a procesů spolupráce tak, aby byli co možná nejefektivněji vybaveni pro plnění neustále se měnících úkolů provozního prostředí;
- získávají informace o procesech a jejich výkonnosti prostřednictvím vnitřní evaluace a interního a externího revidování činností;
- získávají aktuální, spolehlivé a vyčerpávající informace o statusu svého externího a interního provozního prostředí jako základu pro rozvoj procesů.

H. Důležitost světa práce a partnerství

Mají-li poskytovatelé OVP uspět v měnícím se provozním prostředí potřebují přístup založený na relevanci pro svět práce a silné a efektivní partnerství. Partneři pracují tak, aby dosáhli společných cílů. Podporují se vzájemně prostřednictvím svých profesionálních kvalifikací, zdrojů a kompetencí, zaměřují se na co možná nejefektivnější plnění potřeb a očekávání zákazníků a různých zainteresovaných stran.

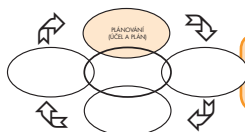
Poskytovatelé OVP potřebují síť rozmanitých partnerů, aby jejich služby vzdělávání, profesní přípravy a kompetencí plnily měnící se potřeby trhu práce. Poskytovatelé také hrají významnější roli jako vývojáři světa práce. To vyžaduje silné a multidisciplinární regionální sítě spolupráce spojující vzdělávání, profesní přípravu, výzkum a svět práce. Kromě pracovišť, podniků a dalších partnerů (např. úřadů práce a regionálních středisek zaměstnanosti a hospodářského rozvoje) může partnerská síť poskytovatele OVP zahrnovat další poskytovatele a organizace vzdělávání a profesní přípravy. Má-li se OVP a svět práce stát internacionálnějším, je také důležité vytvořit a udržet partnerství se vzdělávacími institucemi a trhem práce v zahraničí. To usnadňuje podporu mobility studentů a vyučujících a rozvoj činností poskytovatele.



Poskytovatelé OVP stanovují cíle týkající se vytváření a výsledků partnerství jako součást svého finančního plánování a plánování činností.

Poskytovatelé OVP:

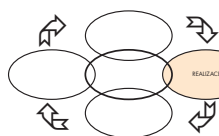
- používají svou strategii k aktivnímu identifikování partnerství, která podporují realizaci základních procesů a která by jim pomohla odpovědět na měnící se potřeby zákazníků;
- identifikují základní kompetence a postupy klíčových partnerů, např. požadavků trhu práce a dalšího vzdělávání;
- stanovují cíle pro svá partnerství a řadí je podle důležitosti;
- zaznamenávají klíčová partnerství v obecném oddílu kurikul.



Poskytovatelé OVP stanovují cíle týkající se vytváření a výsledků partnerství jako součást svého finančního plánování a plánování činností.

Poskytovatelé OVP:

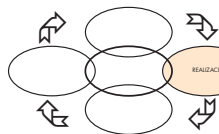
- podporují zaměstnance při upevňování jejich způsobilostí v pracovním životě a při dalším rozvoji kontaktů se světem práce;
- podporují práci instruktorů na pracovišti tak, aby se zlepšila kvalita učení na pracovišti;
- podporují zapojení zaměstnanců a studentů do mezinárodní spolupráce tím, že je povzbuzují k účasti v různých výměnných programech a sítích rozvíjejících profesní způsobilosti.



Poskytovatelé OVP aktivně spolupracují s dalšími vzdělávacími institucemi zapojenými ve stejných sektorech v rámci oblasti vzdělávání.

Poskytovatelé OVP:

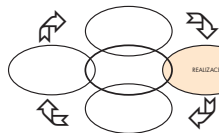
- rozvíjejí partnerství tak, aby mohli podporovat přechod studentů z jedné úrovně vzdělávání na druhou nebo upevňování a specializaci kompetencí studentů;
- aktivně se angažují ve spolupráci se základními školami v oblasti, čímž podporují přechod žáků do odborného studia a znalostí učitelů základních škol o trhu práce;
- spolupracují se středními všeobecně vzdělávacími školami a dalšími vzdělávacími institucemi tak, aby zlepšili studijní příležitosti vyplývající z individuálních potřeb studentů;
- aktivně se angažují ve spolupráci s poskytovateli vzdělávání a profesní přípravy, kteří jsou potenciálními poskytovateli dalšího vzdělávání pro jejich studenty;
- shodují se s ostatními poskytovateli OVP na nezbytnosti oborově specifických specializací tak, aby jejich služby mohly odpovídat na potřebu specializace profesních kompetencí v určitém odvětví jako celku.



Poskytovatelé OVP se podílejí na rozvoji místního světa práce spolu s ostatními poskytovateli vzdělávání a profesní přípravy a se stranami operujícími v oblasti.

Poskytovatelé OVP:

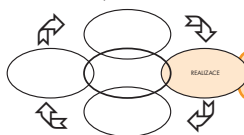
- spolupracují se světem práce na aktualizaci funkčních životních způsobilostí učitelů a školení instruktorů na pracovišti i na organizaci učení na pracovišti, demonstrací profesních způsobilostí a testů kompetencí;
- podporují inovační aktivity na pracovištích a rozvoj činností a pracovních společenství v malých a středních podnicích zejména prostřednictvím svého poslání sloužit světu práce a rozvíjet ho.



Poskytovatelé OVP vytvářejí uspořádání a podpůrné formy vztahující se k realizaci učení na pracovišti, k demonstracím odborných způsobilostí a k testům kompetencí ve spolupráci se světem práce na základě hodnocení výsledků a společně odsouhlasených hodnotících metod.

Poskytovatelé OVP:

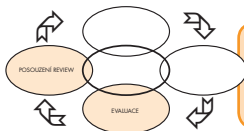
- rozvíjejí učení na pracovišti a procedury demonstrace způsobilostí jako komplementární celek;
- rozvíjejí pedagogické metody a přístupy, které umožňují posílit pracoviště jako prostředí pro učení;
- rozsáhle využívají hodnotitele testů kompetencí nebo orgány zapojené do demonstrací profesních způsobilostí tak, aby rozvíjeli vzdělávací služby relevantní pro svět práce;
- zabezpečují, aby instruktoři na pracovišti měli dostatečné schopnosti a příležitosti k poskytování výuky učícím se na pracovišti.



Poskytovatelé OVP spolupracují s partnery, aby dosáhli prospěchu ze synergie.

Poskytovatelé OVP:

- spolupracují při organizaci přípravy učňů;
- spolupracují proto, aby mohli nabízet podpůrné služby studentům se speciálními potřebami a realizovat přípravné vzdělávání a poradenství;
- spolupracují při poskytování služeb profesní přípravy nezaměstnaným, kteří hledají práci;
- spolupracují s různými úřady a jinými stranami za účelem uspokojování vzdělávacích a kvalifikačních potřeb zákazníků.



Poskytovatelé OVP používají systém evaluace a zpětné vazby, který zahrnuje plány na evaluaci a rozvíjení výkonnosti partnerství a relevance vzdělávání a profesní přípravy pro svět práce.

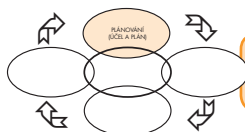
Poskytovatelé OVP:

- neustále rozvíjejí partnerství a přezkoumávají příbuzné strategické cíle založené na získaných údajích o výkonnosti;
- vyvíjení uspořádání a podpůrné formy vztahující se k realizaci učení na pracovišti, k demonstrování profesních způsobilostí a k testům kompetencí ve spolupráci se světem práce na základě hodnocení výsledků a společně odsouhlasených hodnotících metod.

I. Společenská odpovědnost

Kromě uspokojování potřeb způsobilostí jednotlivců a světa práce, zvažování individuálních vzdělávacích potřeb a rozvíjení světa práce zahrnuje základní poslání odborného vzdělávání a přípravy také věnování pozornosti rovným příležitostem ke vzdělávání a profesní přípravě, zabraňování sociálnímu vylučování a poskytování vzdělávání a profesní přípravy studentům se speciálními potřebami. Vzhledem k tak rozsáhlému poslání je obvyklé, že odborné vzdělávání a příprava nese rozsáhlou společenskou odpovědnost. Společenská odpovědnost zahrnuje nutnost brát jako součást činností v úvahu také ekonomické, ekologické a sociální faktory.

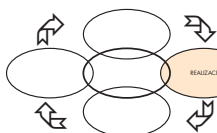
Stavění budoucnosti na řešeních, která jsou udržitelná zároveň v ekonomickém, ekologickém, sociálním a kulturním smyslu, vyžaduje vnímání integrovaného celku a porozumění tomuto celku. Cíle udržitelného rozvoje mají za následek rozmanité obtížné úkoly pro poskytovatele OVP.



Poskytovatelé OVP definují priority společenské odpovědnosti ve strategických dokumentech a plánech činností. Zaměstnanci jsou zapojeni do definování priorit.

Poskytovatelé OVP:

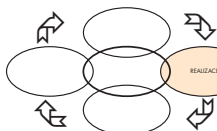
- koncipují plán nebo program podpory udržitelného rozvoje jako součást svého systému řízení, který zahrnuje aspekty jako např. environmentální odpovědnost, toleranci, rovnost příležitostí;
- vzdělávací potřeby studentů se speciálními potřebami a prevenci sociálního vylučování;
- ve svých hodnotách berou v úvahu společenskou odpovědnost.



Poskytovatelé OVP se ubezpečují, že principy udržitelného rozvoje jsou brány v úvahu ve všech jejich činnostech.

Poskytovatelé OVP:

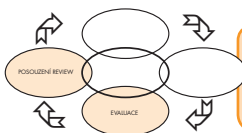
- jednají eticky, což znamená transparentnost činností a otevřenou komunikaci;
- aktivně hledají příležitosti k účasti v projektech, které podporují dosahování cílů udržitelného rozvoje.



Poskytovatelé OVP odpovědným způsobem dodržují předpisy.

Poskytovatelé OVP:

- se ubezpečují, že zaměstnanci a studenti jsou si vědomi klíčových předpisů a standardů, jimiž se řídí jejich sektor, a jakýchkoliv změn v nich, přičemž též zajišťují, aby je zaměstnanci dodržovali;
- rozvíjejí s partnery bezpečnost práce a řádně se zabývají řízením bezpečnosti práce.



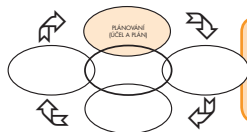
Systém evaluace a zpětné vazby poskytovatelů OVP zahrnuje evaluaci plnění jejich sociálních povinností. Poskytovatelé OVP berou společenskou odpovědnost v úvahu při všech svých rozvojových aktivitách.

J. Evaluace a hodnocení

Účelem evaluace je ukázat, do jaké míry bylo dosaženo cílů stanovených pro činnosti a jaký pokrok byl v tomto směru učiněn. Evaluace podporuje neustálé zlepšování poskytovatelů OVP a výkonnost orientovanou na výsledky. Prostřednictvím evaluace získají poskytovatelé informace o hlavních silných stránkách a o potřebách rozvoje. Je důležité evaluovat činnosti pravidelně.

Zákonodárci považovali za vhodné začlenit opatření o evaluaci do legislativy řídící vzdělávání a profesní přípravu, protože údaje z evaluace jsou nezbytné pro rozvoj činností. Předpisy vyžadují, aby poskytovatelé vzdělávání a profesní přípravy evaluovali svá opatření a jejich efektivnost. Kromě toho se poskytovatelé musí účastnit externí evaluace svých činností. Existuje několik evaluačních přístupů a metod, avšak nejobvyklejší je vnitřní evaluace.

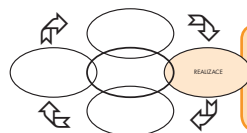
74 | Výsledky vnitřní evaluace mohou být využity v dalších evaluacích a naopak, zjištění jiných evaluací mohou být využity pro plánování a realizaci vnitřní evaluace. Poskytovatelé také aktivně sledují výsledky evaluací jiných organizací a využívají je při rozvíjení svých vlastních činností.



Poskytovatelé OVP určují a koncipují systém a plán evaluace činností a hodnocení výsledků zahrnující všechny klíčové postupy a pokyny týkající se evaluace a hodnocení i požadovaných časových rozvrhů a povinností.

Poskytovatelé OVP:

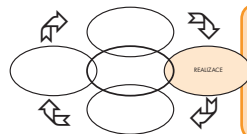
- určují, jak analyzovat, kombinovat a využívat údaje získané z různých zdrojů;
- zaručují, že shromáždili a zdokumentovali informace pro různé potřeby vztahující se k evaluaci činností (např. národní evaluace, následná posouzení, výzkum a evidence);
- vytvářejí konzistentní principy pro evaluaci různých jednotek a činností.



Poskytovatelé OVP se ubezpečují, že klíčové zainteresované strany a zaměstnanci se podílejí na plánování a realizaci evaluace. Studenti jsou také zapojeni do evaluace.

Poskytovatelé OVP:

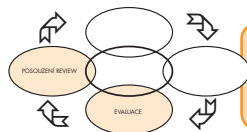
- zvou externí auditory k evaluaci svých činností alespoň jednou za tři roky;
- využívají odborných znalostí světa práce a jiných zainteresovaných stran tím, že je zapojují do evaluace;
- otevřeně prezentují zjištění evaluací a plány rozvoje;
- zajišťují, že zaměstnanci jsou obeznámeni s klíčovými evaluačními metodami a chápou význam evaluačních činností.



Poskytovatelé OVP monitorují, zda jsou dokumenty řídící jejich činnosti pravidelně aktualizovány a provádějí nezbytné změny založené na evaluaci. Poskytovatelé OVP různě využívají jednotlivé evaluační metody a údaje (např. výsledky získané v národních evaluacích) za účelem rozvoje svých činností.

Poskytovatelé OVP:

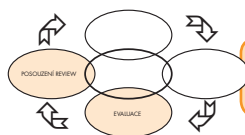
- využívají zjištění získaná v jiných evaluacích;
- rozvíjejí své činnosti prostřednictvím interních auditů;
- spolupracují s dalšími poskytovateli vzdělávání a profesní přípravy také v jiných ohledech, např. při provádění recipročního benchmarkingu a peer review (posudky od lidí, kteří jsou zhruba ve stejném postavení v jiné organizaci).



Poskytovatelé OVP analyzují výsledky evaluace a využívají je jako základ pro přípravu nezbytných plánů rozvoje a rozhodnutí o rozvoji činností, určování časových rozvrhů a odpovědnosti za akce.

Poskytovatelé OVP:

- identifikují a plánují rozvojová opatření společně se světem práce, zaměstnanci a zainteresovanými stranami tak, aby si všichni zúčastnění byli vědomi směru rozvoje činností a procesů změn;
- vytvářejí přístupy, které povzbuzují lidi k aktivní identifikaci cílů rozvoje, hodnotí je a vypracovávají plány rozvoje založené na tomto hodnocení;
- ubezpečují se, že kurikula jsou aktualizována, že dohody o organizaci testů kompetencí jsou platné a že vzdělávání a profesní příprava jsou uskutečňovány na vysoké úrovni kvality;
- angažují se v aktivní a systematické spolupráci se skupinami zákazníků a zainteresovaných stran, např. při rozvíjení svých činností prostřednictvím ustavování oborově specifických spolupracujících orgánů.



Poskytovatelé OVP evaluují efektivnost svého systému evaluace a rozvíjejí evaluaci v souladu s národní evaluační strategií.

Poskytovatelé OVP:

- spolupracují s jinými poskytovateli vzdělávání a profesní přípravy tak, aby rozvíjeli svůj systém evaluace.

76 | E) NORSKO: SYSTÉM KVALITY ODBORNÉ PŘÍPRAVY – UČŇOVSTVÍ VE ŠKOLÁCH A V PODNICÍCH

Krajská komise pro odbornou přípravu v Opplandu v Norsku (The County Vocational Training Board of Oppland²⁶), Stálý výbor pro vzdělávání a kvalifikace (the Principal Standing Committee for Education and Competence) ve spolupráci se společností Price Waterhouse Coopers v březnu 2004 navrhly systém kvality práce odborné přípravy – učňovství ve školách a v podnicích, který je ve shodě s požadavky norského Školského zákona²⁷. Tento systém byl vytvořen, aby zařízení profesní přípravy v kraji Oppland měla podporu při práci na nepřetržitém rozvoji kvality přípravy ve školách a v podnicích. Tento systém byl koncipován tak, aby pomohl zařízením profesní přípravy dále rozvíjet jejich vlastní systémy přípravy. Systém kvality práce odborné přípravy – učňovství ve školách a v podnicích zahrnuje koncept kvality a rámec kvality využitelný pro autoevaluaci zařízení profesní přípravy.

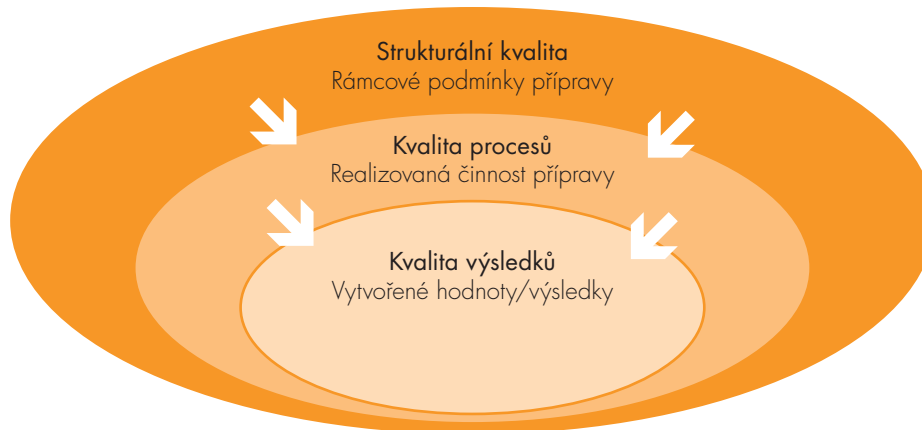
Terminologická poznámka

V popisu kvality práce ve středoškolském vzdělávání ve školách a v podnicích jsou užívány výrazy „učení“ a „učňovství“. Nicméně vše, co je napsáno o učních a učňovství, platí také pro žáky a studium či účastníky kurzů školení.

Koncept kvality

Nejprve byl navržen třístranný koncept kvality („pravidlo tří“), který byl později přijat v norských školách a ve středoškolském vzdělávání v podnicích.

Kvalita vzdělávání může být rozdělena na strukturální kvalitu, kvalitu procesů a kvalitu výsledků. Níže je uvedeno a znázorněno několik příkladů, jejichž aspekty odborné přípravy jsou pokryty všemi třemi částmi konceptu kvality. Toto vymezení by mělo přispět ke zdokonalení v přípravě učňů.



26) www.oppland.no;

27) Požadavky na zařízení pro učně podle Školského zákona platného v Norsku:

Všechna schválená zařízení profesní přípravy musí mít systém zaručující, že příprava učňů je plánována, implementována a zpřístupněna ve spolupráci s učněm, že je v souladu se základním kurikulem (Core Curriculum) a že uční obdrží dodatek, který jim umožňuje být aktivní při učení v praxi.

Schválená zařízení musí mít systém pro hodnocení jejich organizace, úpravy a implementace přípravy učňů v podniku.

Strukturální kvalita

Jedná se o kvalitu vnějších a rámcových podmínek podniku a školy, například: kompetence, organizace, zákony/nařízení, učební plány, vybavení, budovy/místa, firemní kultura, vhodnost učňovství, způsobilost instruktorů a mistrů, supervize a sledování učňů apod.

Kvalita procesů

Jedná se o kvalitu procesů přípravy, jako například: plánování přípravy, její úprava, přijímání učňů v podnicích, výuka/poradenství, hodnocení práce učňů, dokumentování přípravy, vytváření možností aktivní spolupráce učňů, uskutečnění pololetních pohovorů, hodnocení podnikem, schvalování zařízení profesní přípravy, zaučení/zaoptimování učňů, sjednávání učňovských smluv, rozvíjení podnikatelských kompetencí, vytváření pracovního prostředí v zařízení profesní přípravy a provádění interní kontroly/supervize v podniku.

Kvalita výsledků

Jedná se o kvalitu vytvořených hodnot a výsledků učňů: Studijní výsledky učňů, spokojenost učňů a zaměstnavatelů, výkonnost, např.: procentní podíl odvolaných smluv/přerušovaných závěrečných zkoušek a procentní podíl úspěšně zakončených učňovských zkoušek.

Co znamená zdokonalování procesů (pracovních postupů)?

Zdokonalování procesů (pracovních postupů) znamená systematické zlepšování těch částí pracovních postupů organizace, které jsou nejdůležitější pro celkovou kvalitu. Metoda má dlouhodobou tradici v soukromém podnikání a v komerční sféře.

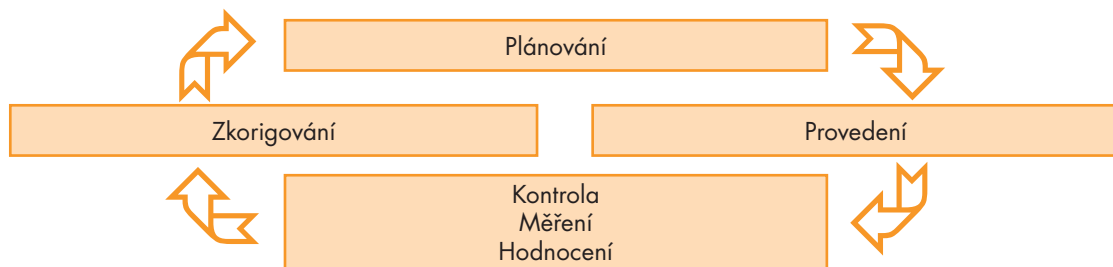
Nejvýznamnějšími instrumenty při zdokonalování procesů jsou:

- Vývoj mapy procesů – metoda sestavování popisů (diagramů) pro všechny důležité pracovní postupy a aktivity, které organizace musí provádět, aby dosáhla svých cílů.
- Vypracování dokumentů týkajících se kvality – konkrétní popis požadované kvality (žádané postupy) nejvýznamnějších pracovních postupů organizace.
- Motivování, informování a příprava zaměstnanců tak, aby dokumenty kvality mohly být užívány v normálním chodu organizace.
- Prověrování/vyhodnocování, jestli je aktuální postup v souladu s plánovaným postupem.
- Opravení a zdokonalování postupů, které se značně odchyľují od naplánované kvality.

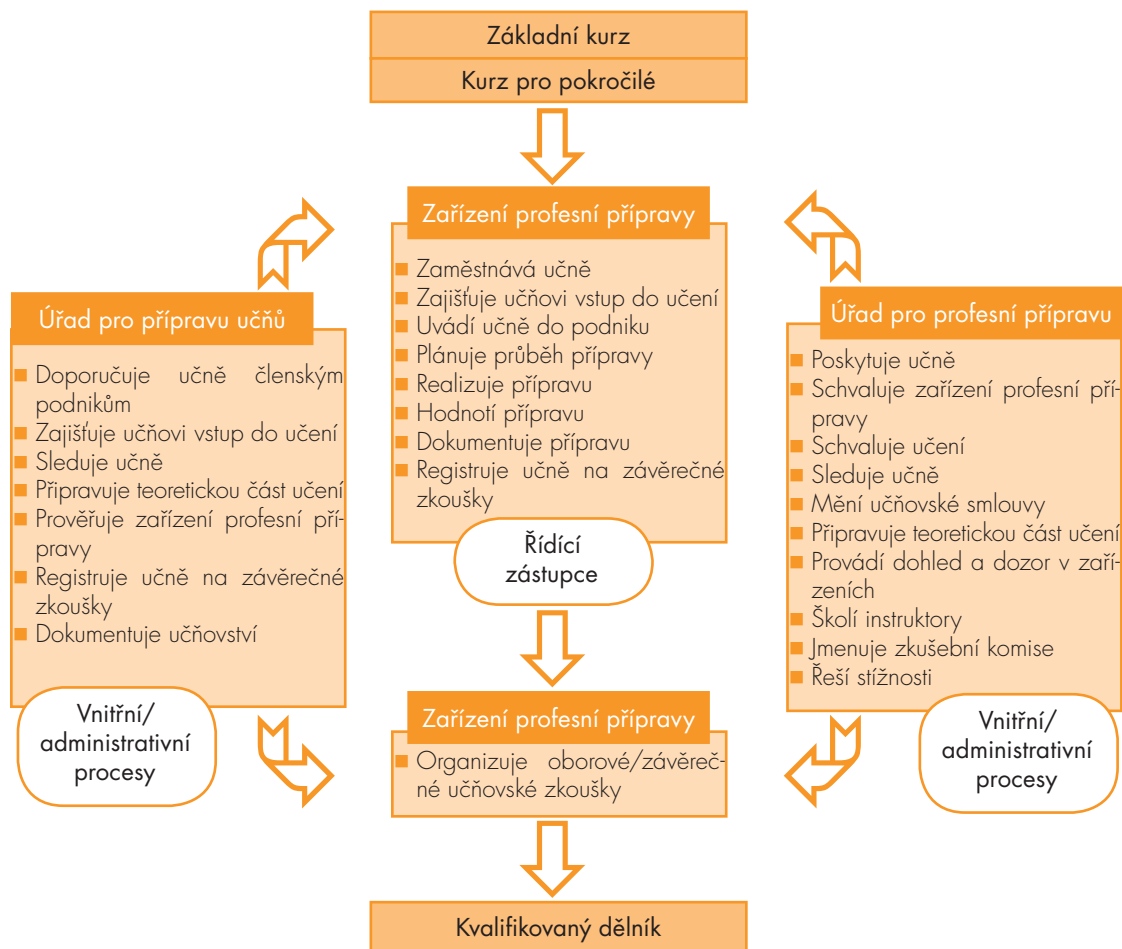
Z metody zdokonalování procesů je patrné, že kvalita vyplývá z hodnot a výsledků, které by měly vzejít z pracovního procesu, a že kvalita je definována natolik konkrétně, že je možné ověřovat, zda je plán opravdu plněn. Proces zdokonalování procesů má všechny fáze cyklu kvality.

Cyklus kvality

Cyklus kvality ukazuje, že vývoj kvality je nepřetržitý proces, kde všechny rozvojové aktivity staví na tom, co bylo již uděláno dříve. Cyklus kvality používaný v odborném vzdělávání a přípravě vychází z Demingova cyklu PDCA (Plan - Do - Check - Act). Kroky v každé fázi je třeba brát v úvahu jako možné, ne jako nutné. Stejně jako ostatní metodologie ani tato nepředstavuje zaručený „recept na úspěch“. Je třeba ji inteligentně adaptovat na potřeby organizace



Mapa procesů systému, kterým prochází učně, než se stane kvalifikovaným dělníkem



Rámec kvality

Rámec kvality vycházející z norského školského zákona je rozdělen do 3 hlavních oblastí:

- **Oblasti kvality** – popisují hlavní stupně kurzu (také vzdělávacího programu), kterým učeň v zařízení prochází,
- **Známky kvality** – definují oblasti kvality,
- **Důkazy kvality**²⁸ – mohou být užity jako kritéria pro posouzení, jestli kvalita zařízení profesní přípravy je dostačující v různých oblastech kvality.

Oblasti kvality	Známky kvality	Důkazy kvality
Spolupráce mezi školami a podniky	Studenti mají praxi z firem díky absolvování základního kurzu a kurzu pro pokročilé I.	<ul style="list-style-type: none"> - Škola a podnik mají dohromady sestavený plán pro odbornou praxi, a tento plán je dodržován. - Praxe je hodnocena podnikem i učitelem s ohledem na docházku, využití pracovní doby, spolehlivost/chování, iniciativu, komunikaci a dodržování přestávek. Hodnocení je sděleno žákům a škole týden po umístění žáka na pracovišti. - Mezi školou a podnikem je podepsána partnerská smlouva.
	Podnik propaguje sám sebe i různé učební obory, které nabízí.	<ul style="list-style-type: none"> - Podnik se podílí na tvorbě kariéry. - Podnik navštěvuje druhý stupeň základních škol a střední školy. - Podnik umožňuje žákům, učitelům i rodičům, aby se přišli do něj podívat.
Podniky pracují na najímání, přijímání a zaučování nových učňů	Podnikový systém pro vstupní pohovory s učni.	<ul style="list-style-type: none"> - Podnik vede vstupní pohovory v souladu s příručkou (dostupná na webových stránkách County Council²⁹). - Podnik během vstupního pohovoru s učněm dává jasně najevo, co od učně očekává. - Podnik zajišťuje, že učňovy reference, certifikáty a ostatní dokumenty dokazující způsobilost jsou při pohovorech k dispozici.
	Podnikový systém pro přijímání a zaučování učňů.	<ul style="list-style-type: none"> - Podnik má systém, jak přijímat/zaučovat nové učně, a tento systém je dodržován. - Podnik určí zaměstnance, který je osobně zodpovědný za přijetí/ zaučení konkrétního učně. - Učeň je spokojen se způsobem, jakým byl přijat do podniku. - Učeň je obeznámen s pravidly, postupy a podmínkami platovými i pracovními, které se týkají ustanovení přípravy. - Informace o učňovi jsou ukládány do samostatné „složky pro přípravu“.
	Zahájení učení a ujasnění odpovědnosti za učně/ zařízení profesní přípravy.	<ul style="list-style-type: none"> - Učení je zahájeno a smlouva odeslána kraji během prvních tří týdnů od zahájení učení. - Učeň je během počátečního období seznámen se všemi lidmi, kteří jsou za něj zodpovědní (mistr, instruktor, supervizor). - Na začátku učení učeň obdrží hrubý plán své přípravy.
Kompetence lidí zodpovědných za učně a přijetí učňovského systému v podnicích.	Mistr, instruktor a řídicí zástupce znají systém odborné přípravy a obsah učebních plánů.	<ul style="list-style-type: none"> - Mistr ví, které zákony a pravidla se týkají středoškolské přípravy v podnicích. - Mistr je zodpovědný za komplexní přípravu učňů. - Mistr, instruktor a řídicí zástupce se podílí na chodu kurzů přípravy v kraji.

28) Přeloženo z angl. orig. „Benchmarks“

29) Oppland County Council, Vocational Training Office, Seviceboks 2626 Lillehammer, www.oppland.no

Oblasti kvality	Známky kvality	Důkazy kvality
	Mistr a instruktor jsou dobří ve vysvětlování, předvádění (demonstrování) a poradenství.	<ul style="list-style-type: none"> - Učen informuje, zda jsou mistr a instruktor dobří ve vysvětlování, předvádění (demonstrování) a poradenství. - Učen potvrzuje, že mistr, instruktor a řídicí zástupce jsou kvalifikováni v daném oboru. - Mistr a instruktor se účastní kurzu.
	Instruktor je učňům k dispozici.	<ul style="list-style-type: none"> - Učen vypovídá, zda je instruktor k dispozici.
	Mistr a instruktor mají schopnost navázat kontakt a komunikovat s mladými lidmi.	<ul style="list-style-type: none"> - Učeň informuje, zda je komunikace s mistrem a instruktorem bez problémů.
	Podniky mají vlastního řídicího zástupce (zařízení s více než 4 zaměstnanci).	<ul style="list-style-type: none"> - Řídicí zástupce je ve svém oboru odborník. - Řídicí zástupce provádí interní kontrolu ve spolupráci s manažerem. - Učeň si je vědom toho, že řídicí zástupce provádí své povinnosti.
	Hlavní manažer má dobrou znalost zákonů a pravidel týkajících se odborné přípravy a má dobrý systém/postupy v podniku.	<ul style="list-style-type: none"> - Hlavní manažer může vyhledat a odvolat se na relevantní části zákonů a pravidel týkajících se odborné přípravy. - Hlavní manažer zná administrativní postupy pro odbornou přípravu v podniku. - Hlavní manažer ve větším podniku umožňuje spolupráci mezi mistry a instruktory.
Plánování profesní přípravy	Podnik sám plánuje profesní přípravu.	<ul style="list-style-type: none"> - Podnik má plán pro profesní přípravu a tento plán dodržuje.
	Podnik plánuje kurz přípravy pro každého učně.	<ul style="list-style-type: none"> - Podnik má pro každého učně plán kurzu přípravy, který je založen na cílech v učebním plánu. - Učen je zapojený do plánování a plán je upravován podle jeho kvalifikací a schopností. - Plán je veřejný a je v praxi dodržován. - Plán je hodnocen a upravován podle běžných norem. - Učen ví, co se má naučit, než obdrží nové úkoly.
Implementace, dokumentování a hodnocení profesní přípravy	Učeň a instruktor podle řádných podkladů hodnotí, jak probíhá příprava .	<ul style="list-style-type: none"> - Učen vyjadřuje spokojenost s instrukcemi, informacemi a poradenstvím, kterých se mu dostává. - Učen potvrzuje, že hovoří se svým instruktorem o průběhu přípravy. - Instruktor potvrzuje, že hovoří se svým učněm o průběhu přípravy.
	Pohovory s učni probíhají minimálně každých šest měsíců.	<ul style="list-style-type: none"> - Podniky organizují pohovory s učni každých šest měsíců. - Podnik dodržuje danou formu pro pololetní učňovské pohovory³⁰. - Podnik si ponechává zápisy z pololetních pohovorů, které učni podepisují. - Učeň je spokojen se spoluprací s ostatními lidmi v podniku.

30) viz webové stránky Oppland County Council: www.oppland.no

Oblasti kvality	Známky kvality	Důkazy kvality
	Podnikový systém hodnocení míry organizace, úpravy a implementace přípravy vedoucí k dosažení cílů obsažených v učebním plánu.	<ul style="list-style-type: none"> - Podnik má systém podnikového hodnocení založeného na pokynech Školského zákona. - Podnik může doložit, jak zavádí systém v praxi. - Podnik dokumentuje, že výsledky podnikového hodnocení jsou využívány ke zlepšování.
Motivace a závazky učňů	Učni znají cíle obsažené v učebním plánu.	<ul style="list-style-type: none"> - Učeň ví, co se od něho očekává. - Učeň si vede deník přípravy nebo podobné záznamy.
	Prospěch učňů v podniku	<ul style="list-style-type: none"> - Učeň potvrzuje, že je spokojen. - Učni mají nízkou míru absence.
	Učeň je motivován k učení	<ul style="list-style-type: none"> - Instruktor vypovídá, že je učeň iniciativní. - Učeň je spokojen s vlastní schopností být iniciativní. - Instruktor je spokojen s pracovním úsilím učně. - Učeň je spokojen se svým pracovním úsilím.
Příprava na závěrečné učňovské zkoušky	Postupy pro registrování učňů na závěrečné učňovské zkoušky	<ul style="list-style-type: none"> - Zkušební registr je odeslán na kraj tři měsíce před ukončením učení. - Formulář zajišťování kvality je dokončený, podepsaný mistrem a učněm a odeslán spolu s registračním formulářem ke zkoušce. - Zařízení profesní přípravy plánují praktické zkoušky ve spolupráci se zkušební komisí.
Zařízení/pomůcky	Podniky mají zařízení a pomůcky, které jsou nezbytné pro splnění požadavků učebního plánu a oboru	<ul style="list-style-type: none"> - Mistr je spokojen se zařízením a pomůckami. - Instruktor je spokojen se zařízením a pomůckami. - Učeň je spokojen se zařízením a pomůckami.
Výsledky přípravy – Učeň jako kvalifikovaný dělník	Učňovské smlouvy mohou být zrušeny nebo změněny pokud je potřeba	<ul style="list-style-type: none"> - Mistr hodnotí učňův pokrok, a když je potřeba, provede náležité změny ve smlouvě. - Procento učňů, kteří přerušili přípravu, je malé.
	Schopnost učňů fungovat jako kvalifikovaný dělník	<ul style="list-style-type: none"> - Procento učňů, kteří neudělali závěrečné zkoušky, je malé. - Učeň se neustále podílí na tvorbě přidávané hodnoty v podniku. - Učeň má nízkou míru absence. - Učeň dodržuje pracovní řád.

Řízení kvality není primárním posláním školy – tím je v souladu s Pelikánem (1995) vzdělávání a kultivace osobnosti žáků. Zůstane-li však řízení kvality stranou zájmu nejen vedení školy, ale i učitelů, odrazí se to následně právě na kvalitě práce školy s žáky. Řízení kvality coby součást managementu školy tedy nelze opomíjet v debatách o kvalitě poskytovaného vzdělávání.

Za dobrou školu je proto dnes pokládána ta, v níž je mimo jiné také nastaven srozumitelný a efektivní systém řízení kvality, který není sám o sobě cílem, ale je prostředkem kvalitního vzdělávání a vychovávání žáků. Relativně široká autonomie školám dává prostor k vlastní iniciativě, na školách samých ovšem zůstává, nakolik smysluplně se jej daří naplňovat (Lazarová, 2006).

Přístupy k řízení kvality jsou velmi různorodé. Liší se od sebe v závislosti na charakteru vzdělávacího systému země, hodnotách tamní společnosti, lokálních podmínkách apod. Podobně odlišný bude i přístup jednotlivých vedoucích pedagogických pracovníků a učitelů při nastavování systémů řízení kvality konkrétní školy. Aby měli z čeho vycházet, získali inspiraci při své každodenní práci, k tomu by jim měla přispět i tato publikace. Jsou v ní přiblíženy příklady pokynů, doporučení, modelů, nástrojů, rámců a standardů kvality z vybraných zemí západní Evropy (Irsko, Wales, Francie) a severní Evropy (Finsko, Norsko).

Čtenář se seznámil s irskými pokyny pro poskytovatele dalšího OVP, které může porovnat v oblasti dalšího vzdělávání s waleským inspekčním rámcem pro organizace poskytující další vzdělávání. Francouzský standard kvality pro individualizovanou odbornou přípravu – GretaPlus je využitelný jak pro počáteční, tak i další vzdělávání. Poznatky nejen z oboru managementu jakosti těžší finské doporučení k řízení kvality v OVP. Na učňovskou přípravu ve školách a podnicích se zaměřuje norský systém řízení kvality odborné přípravy.

Zde uvedené přístupy vycházejí z jiných společenských, ekonomických, historických a dalších podmínek. Proto následná úprava na konkrétní lokální podmínky českých škol irských postupů a pravidel, klíčových otázek waleského inspekčního rámce, požadavků, kritérií a charakteristik francouzského standardu kvality, znaků dokonalosti finského doporučení nebo známek kvality a důkazů kvality norského systému je už na samotných spoluvůrcích systémů řízení konkrétních škol, které vedou k naplňování jejich poslání poskytování kvalitního vzdělávání žákům.

LITERATURA

CQAF - Společný rámec zajišťování kvality. Praha, Národní ústav odborného vzdělávání 2005. [cit. 2007-12-15]. Dostupný na World Wide Web: <http://www.nuov.cz/uploads/Publikace/Zajistovani_kvality_OV/model_CQAF.pdf>.

Guidance on the Inspection of Further Education Providers, September 20004. Cardiff: Estyn – Her Majesty's Inspectorate for education and Training in Wales, 2004.

GRETAPLUS – Standard of National Education System for Quality of the made-to-measure training service. Grenoble: Ministère de la Jeunesse, de l'Éducation nationale et de la Recherche, 2003.

Lazarová, Bohumíra. Cesty dalšího vzdělávání učitelů. 1. vyd. Brno: Paido, 2006. ISBN 80-7315-114-6.

Pelíkán, J. Koncepce pedagogické práce školy. Bacík, F., Kalous, J., Svoboda J. aj. Úvod do teorie a praxe školského managementu I. Praha: Univerzita Karlova, 1995. ISBN 80-7184-025-4.

Quality in upper secondary education - training in enterprises. Lillehammer: Oppland County Council, 2004.

Quality Management Recommendations for Vocational Education and Training [cit. 2007-08-24]. Dostupný na World Wide Web: <<http://communities.trainingvillage.gr/quality>>.

Quality Assurance in Further Education and Training: Policy and Guidelines for Providers v 1.2. Dublin: Further Education and Training Awards Council (FETAC), 2005.

Z recenzního posudku:

„Předložená publikace představuje příklady přístupů k řízení kvality v odborném vzdělávání a přípravě v 5 vybraných státech západní a severní Evropy (Irsko, Wales, Francie, Finsko, Norsko). Téma kvality ve vzdělávání je tématem relativně novým, ale vysoce aktuálním a sledovaným. V kvalitním vzdělávání je sledován klíč k ekonomické prosperitě společnosti a vysoké kvalitě života jednotlivců. Proto je v Evropské unii tomuto tématu věnována zvláštní pozornost v Lisabonské strategii i v navazujícím Kodaňském procesu. Poskytovatelé odborného vzdělávání a přípravy mají podstatně bližší vazby se zaměstnavatelskou sférou, než poskytovatelé vzdělávání všeobecně-vzdělávacího. Tím je dán i specifický ráz modelů řízení kvality v odborném vzdělávání a přípravě. Na jedné straně jsou zde při definování kvality zřetelněji formulovány požadavky směřující k výkonu budoucí profese, na straně druhé přístupy k řízení kvality nesou znaky řízení procesů ve firmách. Nepřekvapí, že v oblasti odborného vzdělávání a přípravy se v jednotlivých státech Evropské unie objevují relativně rozpracované rámce řízení kvality podpořené ze strany státu.

Publikace je v českém prostředí inspirativní převážně pro tvůrce vzdělávací politiky v oblasti řízení kvality ve vzdělávání, zejména v odborném vzdělávání a přípravě, může být užitečná i pro vedení škol při plánování autoevaluačních procesů.“

*PhDr. Martin Chvát, Ph.D.
Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Ústav výzkumu a rozvoje vzdělávání*

