

C E N T R U M V Z D E L Á V A N I A

Akadémie ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika

Č.: AOS - 275/3 - 13/2018

VNÚTORNÝ SYSTÉM KVALITY

Centra vzdelávania

**Akadémie ozbrojených síl generála M. R. Štefánika
(Verzia 2.0)**

INTERNAL SYSTEM OF QUALITY

of the Education Centre

**of the Armed Forces Academy of General M. R. Stefanik
(V2.0)**



- 2018 -

RADA KVALITY AKADEMIE OZBROJENÝCH SÍL
generála Milana Rastislava Štefánika

QUALITY BOARD
of the Armed Forces Academy of General Milan Rastislav Stefanik

Vnútorňý systém kvality Centra vzdelávania Akadémie ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika (**verzia 2.0**) bol prerokovaný na zasadnutí Rady kvality Akadémie ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika dňa **31. mája 2018**.

The Internal System of Quality at the Education Centre of the Armed Forces Academy of General Milan Rastislav Stefanik (**Version 2.0**) was discussed at the SVK AFA's Quality Board meeting on **May 31, 2018**.


doc. Ing. Peter SPILÝ, PhD.
predseda
chairman

OBSAH

ZOZNAM SKRATIEK	6
PREAMBULA	8
ÚVOD – POSLANIE CENTRA VZDELÁVANIA	8
1. VNÚTORNÝ SYSTÉM KVALITY CENTRA VZDELÁVANIA	10
1.1. Charakteristika medzinárodných kurzov na AOS	10
1.2. Implementácia vnútorného systému kvality NATO	14
2. VNÚTORNÝ SYSTÉM A PROCESY KVALITY	14
2.1. Úlohy a smerovanie centra vzdelávania	14
2.2. Stratégia kvality centra vzdelávania	16
2.3. Štandardy kvality	16
2.4. Organizácia Vnútorného systému kvality centra vzdelávania	18
2.5. Biznis model vzdelávania a individuálneho výcviku	24
2.6. Manažérske hodnotenie aliančného vnútorného systému kvality	30
3. PROCES SCHVAĽOVANIA, MONITOROVANIA A REVÍZIE PROGRAMOV	30
3.1. Kritériá analýzy a vývoja kurzov	30
3.2. Návrh a vývoj sylabu kurzov, normy vzdelávania	32
3.3. Implementácia sylabov kurzov	38
3.4. Proces inštruktaže a hodnotenie sylabu kurzu	40
4. HODNOTENIE ŠTUDENTOV	46
4.1. Stratégia hodnotenia študentov	48
4.2. Záverečná klasifikácia študentov/účastníkov kurzu	48
4.3. Plán hodnotenia	50
4.4. Koncepcia hodnotenia	50
5. ZABEZPEČOVANIE KVALITY INŠTRUKTOROV A ŠTÁBU	52
6. ŠTUDIJNÉ ZDROJE A PODPORA ŠTUDENTOV	54
6.1. Manažment materiálových zdrojov	56
6.2. Kurzovné a obsadzovanie miest v kurzoch	56
7. KOMUNIKAČNÉ A INFORMAČNÉ POSTUPY	60
7.1. Informačný manažment	60
7.2. Komunikačný plán	62
7.3. Informačné systémy	62
8. INFORMÁCIE PRE VEREJNOSŤ	64
9. ZÁVEREČNÉ USTANOVENIA	64

TABLE OF CONTENTS

LIST OF ACRONYMS	6
PREAMBLE	9
ACKNOWLEDGEMENT - THE PME CENTRE MISSION	9
1. THE INTERNAL SYSTEM OF QUALITY OF THE PME CENTRE	11
1.1. The SVK AFA International Courses' Policy Statement	11
1.2. Implementation of the NATO QA policy	15
2. INTERNAL SYSTEM OF QUALITY AND ITS PROCEDURES	15
2.1. PME Centre Roles and Vision	15
2.2. PME Centre Quality Strategy	17
2.3. Quality Standards	17
2.4. Organization of the Internal System of Quality of the PME Centre	19
2.5. E&IT Business Model	25
2.6. NATO Quality Assurance Management Review	31
2. APPROVAL, MONITORING AND REVIEW PROCESS OF PROGRAMMES	31
3.1. Analysis and Development Criteria	31
3.2. Curriculum Design and Development, Educational standards	33
3.3. Curriculum Implementation	39
3.4. Instructional Process and Curriculum Evaluation	41
3. ASSESSMENT OF STUDENTS	47
4.1. Assessment strategy	49
4.2. Students/Course Participants Final Grades	49
4.3. Assessment plan	51
4.4. Assessment concept	51
5. QUALITY ASSURANCE OF FACULTY AND STAFF	53
6. LEARNING RESOURCES AND STUDENT SUPPORT	55
6.1. Material resource management	57
6.2. Course admission and seat allocation	57
7. COMMUNICATION AND INFORMATION PROCEDURES	61
7.1. Information management	61
7.2. Communication plan	63
7.3. Information Systems	63
8. PUBLIC INFORMATION	65
9. FINAL REGULATIONS	65

PRÍLOHY:

- A. *Ročný plán garantovania kvality*
- B. *Formulár hodnotenia kurzu (CRE)*
- C. *Hodnotenie série kurzov (SCE)*
- D. *Formulár hodnotenia inštruktorov*
- E. *Systém hodnotenia študentov*
- F. *Informačná príručka študenta medzinárodného kurzu*
- G. *Program osobného rozvoja*
- H. *Komunikačný plán*
- I. *Riadiace dokumenty kurzov (CCDs)*
- J. *Informácia o ochrane osobných údajov medzinárodných študentov*

ZOZNAM OBRÁZKOV A TABULIEK

Obrázok 1. Štruktúra centra vzdelávania	18
Obrázok 2. Rámec globálneho programovania	24
Obrázok 3. Realizácia E&IT	38
Obrázok 4. Cyklus garantovania kvality kurzov	40
Obrázok 5. Minimálna účasť členov tímu riadenia kvality pre vykonanie CRE	42
Obrázok 6. Hodnotiaci proces garantovania kvality	44
Obrázok 7. Spätná väzba a proces hodnotenia kurzu	46
Obrázok 8. Príprava a hodnotenie inštruktorov a podporného personálu	52
Obrázok 9. Funkčná hierarchia procesov IKM	60
Tabuľka 1. Vzdelávanie a individuálny výcvik ako subjekt garantovania a kontroly kvality	28
Tabuľka 2. Hĺbka znalostí	36
Tabuľka 3. Bloomova taxonómia	36
Tabuľka 4. Pokyny na hodnotenie kurzov	44

ANNEXES:

- A. *Annual Quality Assurance Plan*
- B. *Course Evaluation Form (CRE)*
- C. *Series of Course Evaluation (SCE)*
- D. *Instructors Performance Evaluation Template*
- E. *Student Assessment Guide*
- F. *Student Information Guide*
- G. *Personnel Development Programme*
- H. *Communication Plan*
- I. *Courses Control Documents (CCDs)*
- J. *International Student Privacy Notice*

LIST OF FIGURES AND TABLES

Figure 1 - The PME Centre structure	19
Figure 2 - Global Programming Framework	25
Figure 3 - Conducting E&IT	39
Figure 4 - Courses Quality Assurance Cycle	41
Figure 5 - The minimum of QMT for CRE	43
Figure 6 - QA Evaluation Process	45
Figure 7 - Course Feedback and Evaluation Process	47
Figure 8 - Instructors' and support staff preparation and assessment	53
Figure 9 - IKM functional hierarchy	61
Table 1 - E&T as a subject to Quality Assurance and Quality Control	29
Table 2 - Depth of Knowledge	37
Table 3 - Bloom's Taxonomy	37
Table 4 - Guidelines for course evaluation	45

LIST OF ACRONYMS / ZOZNAM SKRATIEK

ACO	Allied Command Operations
ACT	Allied Command Transformation
AFA	Armed Forces Academy of General M. R. Stefanik
AJP	Allied Joint Publication
APP	Allied Procedural Publication
Bi-SCD	Bi-Strategic Commands Directive
C2	Command and Control
C3	Command, Control and Communication
CA	Comprehensive Approach
CBL	Competence Based Learning
CG	Command Group
CIS	Communication and Information System
CoI	Community of Interest
COPD	Comprehensive Operations Planning Directive (ACO)
CRE	Course Review/Evaluation
CRT	Curriculum Review Team
DAT	Defence Against Terrorism
DEEP	Defence Education Enhancement Program
DCF	Delayed Course Feedback
DCOS	Deputy Chief of Staff
DIR	Director
D DIR	Deputy Director
DMS	Document Management System
DoK	Depth of Knowledge
E&IT	Education and Individual Training
ePRIME	Partnership Realtime Information, Management and Exchange System
ETOC	Education and Training Opportunities Catalogue
EXER	Exercise
HO/TO	Hand Over/Take Over
IT	Information Technology
ISOC	International Staff Officers Course
JFT	Joint Force Trainer
LF HQ	Land Force Headquarters
LL	Lessons Learned
MDMP	Military Decision-Making Process
METT	Mobile Education Training Team
MOD	Ministry of Defence
NCA	NATO Command Arrangements
NCS	NATO Command Structure
NGI	National Guard Indiana
OLPP	Operational-Level Planning Process
OPP	Operations Planning Process

PBL	Project Based Learning
PDCA	Plan, Do, Check and Act
PDP	Personnel Development Programme
PEC	Program Evaluation Cycle
PLO	Performance and Learning Objective
PoW	Program of Work
PTEC	Partnership Training Education Centre
QA	Quality Assurance
QC	Quality Control
QAM	Quality Assurance Manager
QAMR	Quality Assurance Management Review
QC	Quality Control
QMS	Quality Management System
QMT	Quality Management Team
RA	Requesting Authority
SAT	System Approach to Training
SBL	Scenario Based Learning
SCE	Series of Courses Evaluation
SME	Subject Matter Expert
SOP	Standing Operating Procedure
SVK	Slovakia
TNA	Training Needs Analysis
TRA	Training Requirement Analysis

PREAMBULA

Účelom tohto dokumentu je opísať implementáciu Vnútorného systému kvality Akadémie ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika (ďalej iba AOS) a požiadaviek Smernice strategických veliteľstiev NATO BiSC 75-7 o vzdelávaní a individuálnom výcviku (ďalej iba smernica Bi-SC 75-7) do zásad Vnútorného systému kvality Centra vzdelávania AOS. Tieto zásady sú aplikovateľné na všetky aktivity vzdelávania a individuálneho výcviku (Education and Individual Training - E&IT), ktoré sú interne zabezpečované centrom vzdelávania, ako aj na externé (mobilné) aktivity podporujúce poslanie AOS ako Partnerského výcvikového a vzdelávacieho centra NATO (ďalej iba PTEC).

ÚVOD – POSLANIE CENTRA VZDELÁVANIA

Centrum vzdelávania (ďalej iba CV) je organizačná zložka AOS, podriadená prorektorovi pre vzdelávanie. CV prioritne zabezpečuje **vzdelávanie profesionálnych vojakov** ozbrojených síl SR k plneniu požiadaviek na výkon štátnej služby v zmysle § 33 ods. 2 a § 37 zákona č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a súčasne s tým, v súlade s § 2 ods. 3 zákona č. 568/2009 Z. z. o celoživotnom vzdelávaní, zabezpečuje **d ďalšie vzdelávanie** nadväzujúce na školské vzdelávanie a umožňuje získať čiastočnú alebo úplnú kvalifikáciu alebo uspokojiť záujmy a získať spôsobilosť zapájať sa do života občianskej spoločnosti.

Z tohto dôvodu CV zabezpečuje vzdelávanie nielen profesionálnych vojakov, ale aj ďalšie vzdelávanie civilných zamestnancov rezortu ministerstva obrany a ďalších rezortov štátnej správy, regrutovaných absolventov civilných vysokých škôl, občianskej verejnosti a ďalšie vzdelávanie realizované podľa osobitných zmlúv a dohôdov.

Hlavnými formami vzdelávania, ktoré CV v spolupráci s ostatnými zložkami AOS zabezpečuje, sú kurzy na vojenskú hodnosť (tzv. kariérne kurzy), kurzy na výkon funkcie a k prehĺbeniu kvalifikácie (tzv. krátkodobé odborné kurzy, školenia odbornej spôsobilosti a aktualizácie odbornej prípravy), medzinárodné kurzy, doplnujúce pedagogické štúdium (DPŠ) a univerzita tretieho veku (UTV).

Medzinárodnými kurzami, vykonávanými v anglickom jazyku, sa CV podieľa na plnení hlavných úloh PTEC. Status PTEC bol AOS priznaný rozhodnutím Severoatlantickej rady (NAC) v roku 2004. AOS preto figuruje v zozname týchto vzdelávacích a výcvikových zariadení, uvedených v dokumente Vojenského výboru NATO MC 0458/3 Politika výcviku, vzdelávania, cvičení a ich hodnotení. Spojenecké veliteľstvo pre transformáciu (ACT), spoločne s členskými a partnerskými krajinami, sa snažia neustále zdokonaľovať transparentný vzdelávací a výcvikový systém, ktorý je kľúčový pre úspech NATO v operáciách.

Hlavným cieľom medzinárodných kurzov, organizovaných AOS/CV, je vzdelávanie študentov z členských a partnerských krajín NATO v plánovacích a rozhodovacích procesoch na taktickej (Military Decision-Making Process - MDMP) a operačnej (Operational-Level Planning Process - OLPP) úrovni NATO. Týmto spôsobom sa CV podieľa na štandardizačných procesoch, ktorých cieľom je zvýšiť operačnú efektívnosť prostredníctvom interoperability medzi jednotkami a štábmi členských a partnerských štátov NATO.

PREAMBLE

The purpose of this document is to describe implementation of both the Internal System of Quality of the Armed Forces Academy of General Milan Rastislav Stefanik (hereinafter referred to as “SVK AFA”) and the requirements of BiSC 075-007 Directive on Education and Individual Training (hereinafter referred to as “BiSC[D] 075-007”) into principles of the Internal System of Quality of the SVK AFA Education Centre. These principles are applicable to all Education and Individual Training (E&IT) activities provided internally at the Education Centre as well as to external (mobile) activities in support of the SVK AFA’s role as the Partnership Training Education Centre (hereinafter referred to as “PTEC”).

ACKNOWLEDGEMENT - THE PME CENTRE MISSION

The Education Centre (hereinafter referred to as the “Professional Military Education/ PME Centre”) is a component of SVK AFA, subordinated to the Vice-Rector for Education. PME Centre chiefly provides the **professional military education** of soldiers of the SVK Armed Forces to meet the requirements on the state service performance in accordance with para 33 sect. 2 and para 37 of the Act No. 281/2015 Coll. on the State Service of Professional Soldiers, and, at the same time, according to para 2 sect. 3 of the Act No. 268/2009 Coll. on the Lifelong Education, it conveys the **additional education** subsequent to school education and enables obtaining partial or full qualifications or satisfying interests and gaining the ability to participate in the life of civil society.

For this reason, PME Centre provides education not only for professional soldiers, but also additional education of civil employees of the Ministry of Defence and other departments of the State Administration, recruited graduates of civilian colleges, civil public and additional education conducted based on specific contracts and conventions.

The main forms of education, which the PME Centre ensures in cooperation with other components of SVK AFA, are courses for military rank (so-called Career Courses), courses for duties’ performance and for higher qualification (so-called Short-Term Specialized Courses, the proficiency training and the update training), International Courses, the Supplementary Pedagogy Study and the Third Age University.

The PME Centre is involved in performing main tasks of the PTEC by conducting International Courses in English. PTEC status was granted to SVK AFA by decision of the North Atlantic Council (NAC) in 2004. Therefore, the SVK AFA is listed among NATO Education Training Facilities in the document of NATO Military Committee, MC 0458/3 Education, Training, Exercise and Evaluation (ETEE) Policy. The Allied Command Transformation (ACT), together with NATO Member and Partner Nations, seeks a continuous improvement of the ETEE system, which is critical for the success of NATO in operations.

The main goal of International Courses organized by SVK AFA/PME Centre is to educate students from member and partner countries of NATO in planning and decision-making processes at the NATO tactical (Military Decision-Making Process - MDMP) and operational (Operational-Level Planning Process - OLPP) level. In this way, the PME Centre participates in the standardization processes, aiming to improve operational efficiency through interoperability between units of the NATO Member and Partner Nations.

1. VNÚTORNÝ SYSTÉM KVALITY NA CENTRE VZDELÁVANIA

Na základe § 87a zákona č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách je Vnútný systém kvality CV odvodený od Vnútného systému kvality AOS, ktorý bol potvrdený Akreditačnou komisiou vlády SR v rámci komplexnej akreditácie AOS v roku 2016 - v súlade s Bolonskou deklaráciou z roku 1999¹ a Štandardami a usmerneniami na zabezpečovanie kvality v Európskom priestore vysokoškolského vzdelávania². Základný opis tohto systému je uvedený v dokumente Vnútný systém kvality Akadémie ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika³ (č.: Q – 508). V súlade s čl. 2 ods. 5 tohto dokumentu sa Vnútný systém kvality CV, okrem citovaného zákona č. 131/2002 Z. z., riadi aj požiadavkami smernice BiSC 75-7 o vzdelávaní a individuálnom výcviku (E&IT).

Smernica BiSC 75-7 podrobne opisuje priebeh a požiadavky NATO na inštitucionálnu akreditáciu vzdelávacieho a výcvikového zariadenia (Education and Training Facility - ETF). O zaradenie AOS do procesu inštitucionálnej akreditácie požiadal rektor AOS zástupcu náčelníka štábu pre výcvik Strategického veliteľstva NATO pre transformáciu (ďalej iba HQ SACT/DCOS JFT) už v marci roku 2015. Následne AOS implementovala Aliančný systém manažmentu kvality v priebehu rokov 2016 až 2018. V súlade s čl. 3 ods. 10 smernice BiSC 75-7 je proces inštitucionálnej akreditácie ETF zameraný na overenie existencie efektívneho systému riadenia kvality, ako aj jej prínosu pre NATO.

Hlavnou snahou CV je dosiahnuť čo najvyššiu kvalitu vzdelávania profesionálnych vojakov prostredníctvom neustáleho zvyšovania kvality existujúcich a pripravovaných kurzov, čo je podporované novými poznatkami manažmentu skúseností (Lessons Learned) a vývojom doktrín. Pre splnenie požadovanej úrovne kvality zavádza centrum vzdelávania procesy a postupy, ktoré sú verejne dostupné a odrážajú spoločné aliančné chápanie minimálnych kritérií pre vnútorné systémy kvality.⁴

Tieto postupy a procedúry sú hlavnou témou tohto Vnútného systému kvality CV, ktorý je vlastníctvom AOS, nie je utajovaný a je používaný len na služobné účely.

1.1. Charakteristika medzinárodných kurzov na AOS

Súčasnú vojenskú operáciu sú komplexné zápasy, charakterizované nepretržitým, obojstranným prijímaním kompromisov, presunmi a protiopatreniami medzi všetkými jeho účastníkmi. Vojenské operácie sú ovplyvňované nepredvídateľnosťou ľudského správania.

V operačnom priestore čelia velitelia rozmýšľajúcim, nespolupracujúcim a adaptabilným protivníkom, meniacim sa názorom verejnosti a vzájomne si odporujúcim agendám rôznych organizácií. Velitelia a ich podriadení sa musia učiť zo skúseností, predvídať zmeny a rozvíjať adaptabilitu, aby boli schopní vykonávať operácie efektívnejšie ako ich protivníci. Velitelia integrujú a synchronizujú operácie prostredníctvom velenia a riadenia.

¹ http://www.europskaunia.sk/bolonsky_proces

² <https://www.minedu.sk/data/att/10612.pdf>

³ http://www.aos.sk/studenti/dokum/VnSystem_kvality_AOS18.pdf

⁴ Prílohy D a E k Smernici BiSC 75-7 z 10. septembra 2015

1. INTERNAL SYSTEM OF QUALITY AT THE PME CENTRE

Based on the para 87a of the Act No. 131/2002 Coll. on Universities, the System of Quality at the PME Centre is derived from the System of Quality of the SVK AFA, which was endorsed by the Accreditation Committee of SVK Government in 2016 - in accordance with both the 1999 Bologna Declaration⁵ and Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area⁶. Basic description of that system is contained in the document Internal System of Quality at the Armed Forces Academy of General Milan Rastislav Stefanik⁷ (No.: Q – 508). According to the art. 2 sec. 5 of that document, in addition to the cited Act No.: 131/2002 Coll., the Internal System of Quality at the PME Centre is governed also by requirements of the BiSCD 075-007 (on E&IT).

BiSC Directive 075-007 describes in details procedures and NATO requirements for the institutional accreditation of an Education and Training Facility (ETF). Already in March 2015, the SVK AFA rector requested the Allied Command Transformation Deputy Chief of Staff - the Joint Force Trainer (HQ SACT DCOS JTF) for inclusion into the process of institutional accreditation. Subsequently, the SVK AFA implemented the NATO Quality Management System during 2016-2018. In compliance with the art. 3 sec. 10 of the BiSCD 075-007, the ETF Institutional Accreditation process is focused on verification of an effective Quality Management System existence, as well as of the ETF's contribution to NATO.

The PME Centre main effort is to attain the highest quality in Professional Military Education through a continuous quality improvement of existing and developing courses, which is reinforced by Lessons Learned and Doctrines Development. In order to meet required level of quality, the PME Centre sets up processes and procedures which are publicly available and reflect NATO common understanding to minimum criteria for Internal Systems of Quality.⁸

These processes and procedures are key subject matters of the System of Quality at the PME Centre, which is the property of the SVK AFA, is not classified and is applied for official use only.

1.1. The SVK AFA International Courses' Statement

Modern military operations are complex, human endeavours characterized by the continuous, mutual adaptation of give and take, moves, and countermoves among all participants. The unpredictability of human behaviour affects military operations.

Commanders face thinking, uncooperative, and adaptive enemies, changing civilian perceptions, and differing agendas of various organizations in an operational area. Commanders and subordinates must learn from experience, anticipate change, and develop adaptability so they can conduct operations more effectively than their opponents can. Through mission command, commanders integrate and synchronize operations.

⁵ <http://www.ehea.info/cid100210/ministerial-conference-bologna-1999.html>

⁶ http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf

⁷ http://www.aos.sk/cv/dokum/isoc/Internal_System_of_Quality_of_SVK_AFA2018.pdf

⁸ see Annexes D and E to BiSCD 075-007 dated 10 SEP 2015

Velitelia chápu, že nepôsobia samostatne, ale ako súčasť väčších, často mnohonárodných síl. Z tohto dôvodu integrujú a synchronizujú svoje aktivity so zvyškom síl s cieľom dosiahnuť celkový cieľ operácie.⁹

Plánovací proces NATO bol štandardizovaný na operačnej úrovni (Allied Joint Doctrine for Operational-Level Planning, AJP-5 a Allied Command Operations Comprehensive Operations Planning Directive, COPD). Avšak rozhodovací proces (Military Decision-Making Process - MDMP) na úrovni taktickej je ešte stále v zodpovednosti jednotlivých členských krajín, ktoré používajú svoje vlastné doktríny. Toto vedie k čiastkovým rozdielom v MDMP, odzrkadľujúcim národné záujmy, vôľu, zvyky a možnosti. Preto sa jednotlivé členské krajiny Aliancie líšia v úrovni kvality a implementácie nových prístupov k MDMP. Plánovací proces na taktickom stupni velenia nie je zložitý pochopiť ako celok, ale jeho jednotlivé etapy je možné chápať rozdielne - v závislosti na úrovni pripravenosti štábov a jednotlivcov.

K riešeniu tejto situácie bola v oblasti plánovania na taktickej úrovni oficiálne identifikovaná štandardizačná požiadavka, ktorá bola transformovaná na štandardizačný cieľ. Následne Úrad pre štandardizáciu NATO (NSO) poveril Pracovnú skupinu pre pozemné operácie (Land Ops Working Group - LOWG) úlohou vypracovať štandardizačný dokument (STANAG) na tému Plánovacieho procesu na taktickej úrovni (APP-28, Štúdia 2631)¹⁰ - s odporúčaním, aby táto doktrína bola daná k dispozícii ostatným partnerom, ktorí sa zúčastňujú hlavných bojových operácií, operácií na podporu mieru, proti-povstaleckých operácií (COIN) a mierových vojenských aktivít NATO.

AOS sa venuje nielen finalizácii a následnému udržaniu inštitucionálnej akreditácie NATO, ale tiež sa pripravuje na realizáciu Alianciou *certifikovaných* medzinárodných kurzov na tému Plánovacieho procesu na taktickej úrovni NATO (v súlade s publikáciou APP-28) a Plánovania spoločných operácií NATO (v súlade s procesom plánovania operácií uvedeným v AJP-5 a v 4. kapitole COPD). V prípade taktickej úrovne je vývoj a každoročná revízia osnov medzinárodných kurzov mentorovaná lektormi z 38. pešej divízie Národnej gardy Indiana na základe Memoranda o porozumení medzi Ministerstvom obrany Slovenskej republiky a Národnou gardou Indiana (USA). Kurzy plánovania spoločných operácií NATO (operačná úroveň) sú mentorované lektormi Veliteľsko-štábnej akadémie Bundeswehru (SRN) v rámci iniciatívy vojenských vzdelávacích inštitúcií krajín Vyšehradskej štvorky (V4) - „V4+ COPD Education Enhancement Initiative“.

Hlavným cieľom medzinárodných kurzov je podporiť šírenie plánovacích a rozhodovacích postupov na taktickej a operačnej úrovni NATO a prispievať k profesionálnemu rozvoju dôstojníkov z členských a partnerských krajín NATO a ich interoperabilite v rámci operácií pod vedením NATO. Medzinárodných kurzov, organizovaných AOS/CV, sa zúčastňujú aj pedagogickí pracovníci partnerských vzdelávacích inštitúcií, sponzorovaní aliančným Programom skvalitňovania obranného vzdelávania (NATO Defence Education Enhancement Program – DEEP).

⁹ ARMY DOCTRINE REFERENCE PUBLICATION (ADRP) 6-0 Mission Command, máj 2012, p. 1-1, vid' https://fas.org/irp/doddir/army/adrp6_0.pdf

¹⁰ vid' document NSO - Allied Study 2631, Allied Procedural Publication (APP)-28, Edition A, Version 1, Tactical Planning for Land Forces

Commanders understand they do not operate independently but as part of larger, often multinational forces. From this reason, they integrate and synchronize their actions with the rest of the forces to achieve the overall objective of the operation.¹¹

The NATO Planning Process has been standardized at the operational level (Allied Joint Doctrine for Operational-Level Planning, AJP-5, and Allied Command Operations Comprehensive Operations Planning Directive, COPD). However, the Military Decision-Making Process (MDMP) at the Tactical Level is still kept in individual countries' responsibility using their own doctrines, which leads to partial MDMP differences mirroring national interests, will, habits and options. Therefore, the level of quality and implementation of new approaches in the MDMP differs between the respective allied members. The planning process at the tactical level of command is not complicated to understand as a whole, but its individual stages may be understood differently according to the level of readiness of staff and individuals.

To address this situation, a Standardization Requirement in the Tactical Planning area was officially identified and transformed into a Standardization Objective. Consequently the NATO Standardization Office (NSO) tasked the Land Ops Working Group (LOWG) to develop a standardization document (STANAG) covering the Tactical Planning Process (APP-28, STUDY 2631)¹² - with recommendation to make this doctrine available to other partners involved in major combat, peace support (PS), counter-insurgency (COIN) and NATO peacetime military engagement (PME).

The SVK AFA is dedicated not only to finalizing and keeping of the NATO Institutional Accreditation, but it also prepares to conduct NATO certified international courses of the NATO Tactical Planning Process (in accordance with the Allied Publication APP-28) and courses on the Planning of Joint Operations (in accordance with the planning process described in AJP-5 and Chapter 4 of COPD). In case of the tactical level, the development and annual review of international courses' curricula is mentored and supervised by lecturers from the 38th Infantry Division, Indiana Army National Guard, based on the Memorandum of Understanding between the Ministry of Defence of the Slovak Republic and the National Guard of Indiana (US). Courses on the Planning of Joint Operations are mentored by lecturers from the Bundeswehr Command and Staff College (DEU) within the initiative of military education institutions of the Visegrad Group (V4) - „V4+ COPD Education Enhancement Initiative“.

The main goal of the international courses is to support dissemination of operations planning and decision-making procedures at the NATO tactical and operational level, and to contribute to the NATO and Partners officers' professional development and their interoperability within NATO-led operations. Teaching staff from partner education institutions, sponsored by the NATO Defence Education Enhancement Program (DEEP), also attend the international courses organized by SVK AFA/PME Centre.

¹¹ ARMY DOCTRINE REFERENCE PUBLICATION (ADRP) 6-0 Mission Command, May 2012, p. 1-1, see https://fas.org/irp/doddir/army/adrp6_0.pdf

¹² see the NSO document - Allied Study 2631, Allied Procedural Publication (APP)-28, Edition A, Version 1, Tactical Planning for Land Forces

1.2. Implementácia aliančnej politiky garantovania kvality

V reakcii na požiadavky NATO v oblasti vzdelávania a individuálneho výcviku (E&IT), ktorých plnenie je očakávané zo strany alianciou určenej „žiadajúcej autority“ v príslušnej disciplíne, bude skvalitňovanie vzdelávania a individuálneho výcviku, poskytovaného AOS ako PTEC, prerokované počas každoročnej konferencie k problematike garantovania kvality (Quality Assurance - QA) a následne implementované.

Vnútorňý systém kvality CV a proces jeho skvalitňovania musí byť schopný, v rámci aliančnej politiky garantovania kvality, reagovať na všetky zmeny a identifikované nedostatky, ako aj na zmeny v štruktúre a v interných dokumentoch AOS. Tento proces zlepšovania vnútorného systému kvality je realizovaný Tímom riadenia kvality centra vzdelávania, monitorovaný Radou kvality AOS a vrcholí počas každoročnej konferencie centra vzdelávania k problematike garantovania kvality.

2. VNÚTORNÝ SYSTÉM A PROCESY KVALITY

2.1. Úlohy a smerovanie centra vzdelávania

CV realizuje hlavnú časť úloh AOS ako Partnerského výcvikového a vzdelávacieho centra (PTEC), ktorých cieľom je podpora a zlepšovanie interoperability partnerov NATO v oblasti plánovacích a rozhodovacích procesov na taktickej a operačnej úrovni NATO. Štruktúra CV je navrhnutá tak, aby bola schopná plniť úlohy na podporu nasledujúcich troch pilierov poslania PTEC:

1. Vojenské vzdelávanie a individuálny výcvik.
2. Posudzovanie a implementácia poznatkov manažmentu skúseností (Lessons Learned).
3. Štandardizácia a odborné posudky.

Úlohy centra vzdelávania v rámci týchto pilierov PTEC:

- organizuje kurzy rôznej úrovne predovšetkým pre medzinárodnú komunitu;
- poskytuje priestory pre konanie medzinárodných kurzov;
- vysielá mobilný vzdelávací a výcvikový tím (Mobile Education Training Team - METT) k realizácii kurzov v zahraničí - na základe žiadosti;
- triedi, analyzuje a ukladá poznatky manažmentu skúseností (Lessons Learned - LL) v oblasti plánovacích procesov;
- implementuje vybrané LL do syllabov zahraničných kurzov;
- predstavuje medzinárodné stredisko pre zdieľanie a porovnávanie informácií v oblasti plánovacieho procesu na taktickej úrovni;
- poskytuje výcvik štábov pred vyslaním alebo certifikáciou - na základe žiadosti;
- spolupracuje s veliteľstvom pozemných síl (VePS) v oblasti implementácie LL do doktrín PS OS SR;
- spolupracuje s príslušným záujmovým spoločenstvom (Community of Interest - CoI) v rámci procesov globálneho programovania NATO;
- asistuje v štandardizačných procesoch NATO - na základe žiadosti.

1.2. Implementation of the NATO Quality Assurance Policy

In response to the NATO identified requirements on E&IT, which fulfilment is estimated by the NATO assigned Requirements Authority of the respective discipline, an improvement of the SVK AFA/PTEC in E&IT is discussed during the Annual Quality Assurance (QA) Conference and then implemented.

The Internal System of Quality at the PME Centre and its improvement process have to reflect all of the changes and identified shortfalls within the NATO QA policy as well as changes in the SVK AFA structure and its internal documents. This process of the Internal System of Quality improvement is conducted by the PME Centre Quality Management Team (QMT) monitored by the SVK AFA Quality Board and culminates during every PME Centre's Annual QA conference.

2. INTERNAL SYSTEM OF QUALITY AND ITS PROCEDURES

2.1. PME Centre Roles and Vision

The PME Centre performs a main part of the SVK AFA - PTEC's mission, which is to support and enhance the NATO Partners interoperability in the field of Planning and Decision-Making Processes at the NATO Tactical and Operational level. The PME Centres' structure is designed to be able to perform tasks in support of the following three pillars of the PTEC mission:

1. Professional Military Education and Individual Training.
2. Lessons Learned Review and Implementation.
3. Standardization and Expertise.

PME Centre's roles within these PTEC pillars:

- organizes different level of courses chiefly for international community;
- provides premises for international courses' execution;
- deploys a Mobile Education Training Team to conduct courses abroad - if required;
- selects, analyses and stores Lessons Learned (LL) from area of planning processes;
- implements selected LL into international courses curricula;
- represents a multinational hub for information sharing and comparison in area of Tactical Planning Process;
- provides the staff pre-deployment or certification training - if required;
- cooperates with the Land Force (LF) HQ in area of LL implementation into SVK LF doctrines;
- cooperates with the respective Community of Interest (CoI) within the NATO Global Programming processes;
- assists in NATO standardization processes - if required.

Spôsob, akým centrum vzdelávania ovplyvňuje, rozvíja a propaguje identifikované požiadavky vývoja v oblasti plánovacích procesov na taktickej a operačnej úrovni bol formulovaný v dlhodobom zámere centra:

„Pripravovať dobre vyškolených, interoperabilných odborníkov na plánovanie na taktickej a operačnej úrovni NATO s cieľom umožňovať a podporovať interoperabilitu medzinárodných štábov pri cvičeniach a v operáciách Aliancie.“

2.2. Stratégia kvality centra vzdelávania

Cieľom stratégie kvality centra vzdelávania je podporovať systémový prístup k vzdelaniu a individuálnemu výcviku v súlade s doktrínami, politikami a smernicami NATO¹³, EÚ¹⁴ a AOS¹⁵, kedy zodpovednosť za túto oblasť je jasne definovaná v Smernici Rady kvality AOS¹⁶ a aplikovaná vedúcimi zamestnancami AOS. Vedúci zamestnanci AOS a ostatné zainteresované strany¹⁷ so vzťahom k AOS sú identifikované v čl. 6, str. 11 Vnútorného systému kvality AOS - schéma „Procesný diagram systému riadenia kvality AOS“.

Stratégia kvality rozširuje vnútorný systém kvality o monitorovanie, revidovanie a implementáciu osvedčených postupov, zaznamenaných v priebehu prípravy kurzov, ktoré sú k dispozícii ako produkty pre členské, ako aj partnerské krajiny NATO. Vnútorný systém kvality rieši trvalé udržiavanie a rozvoj kvality vzdelávania a individuálneho výcviku implementáciou inštrukcií pre vedúcich kurzov, inštruktorov, externých odborníkov (SMEs) a študentov a implementáciou ďalších nástrojov pre efektívnu prácu.

2.3. Štandardy kvality

- a. Centrum vzdelávania sa riadi zásadami smernice BiSC 75-7 o vzdelávaní a individuálnom výcviku (E&IT) v oblasti prípravy kurzov a ich dokumentácie. V rámci globálneho programovania zvyčajne tento proces začína príslušnou analýzou potrieb výcviku (TNA), ktorej cieľom je riešiť deficit E&IT, identifikovaný v analýze požiadaviek výcviku (TRA) v príslušnej disciplíne.
- b. Centrum vzdelávania prevzalo model systémového prístupu k výcviku, analýze, dizajnu, vývoju, implementácii a hodnoteniu existujúcich a nových medzinárodných kurzov (viď prílohy B a C). „Proces tvorby a inovácie študijných programov a kurzov“ bol tiež identifikovaný ako jeden z procesov „Bolonského“¹⁴ systému riadenia kvality AOS a všeobecne je opísaný v čl. 6, ods. 4 Vnútorného systému kvality AOS (str. 13, proces č. 3).
- c. Centrum vzdelávania prijíma opatrenia s cieľom trvale splňať štandardy aliančného systému riadenia kvality a garantovania kvality, definované v prílohách D a E Smernice BiSC 75-7 o vzdelávaní a individuálnom výcviku.

¹³ Smernica BiSC 75-7 o vzdelávaní a individuálnom výcviku

¹⁴ Štandardy a usmernenia na zabezpečovanie kvality v Európskom priestore vysokoškolského vzdelávania

¹⁵ Vnútorný systém kvality AOS, čl. 4 „Politika kvality Akadémie ozbrojených síl“

¹⁶ http://www.aos.sk/studenti/dokum/Smernica_RK_2016.pdf

¹⁷ Osoby alebo organizácie, ktoré majú záujem, alebo môžu ovplyvniť nejaký problém, sa považujú za zainteresované strany (angl. „stakeholders“).

The way the PME Centre influences, develops and promotes identified evolution requirements on Tactical and Operational-Level Planning Processes domains has been stated in the PME Centre Long-Term Vision:

„Preparing well trained, interoperable NATO Tactical and Operational-Level Planning experts to enable and support interoperability of international staff in Alliance’s exercises and operations”.

2.2. PME Centre Quality Strategy

The aim of the PME Centre Quality Strategy is to support systemic approach to education and individual training in line with doctrines, policies and directives of NATO¹⁸, EU¹⁹ and SVK AFA²⁰, where responsibility for this area is clearly defined in the SVK AFA Quality Board Directive²¹ and applied by the SVK AFA and PME Centre internal stakeholders (Command Group)²². SVK AFA internal and external stakeholders are identified in Art. 6 of Internal system of Quality of SVK AFA, page No. 11 – figure “Procedural diagram of SVK AFA Quality Management System”.

The quality strategy enhances the Internal System of Quality with monitoring, revision and implementation of best practices, which have been observed during evolution of courses, which are available as products to members as well as to partners of NATO. The Internal System of Quality fixes sustainment and development of E&IT quality by implementing guidelines for course directors, instructors, external Subject Matter Experts (SMEs) and students, and by implementing other tools for effective work.

2.3. Quality Standards

- a. The PME Centre follows the principles of BiSC Directive 075-007 on E&IT in the field of Courses Development and Documentation. Within the Global Programming, the process typically starts with the corresponding Training Needs Analysis (TNA) to address an E&IT deficiency, which was identified in the Training Requirement Analysis (TRA) of a respective discipline.
- b. The PME Centre adopted the System Approach to Training (SAT) model to analyse, design, develop, implement and evaluate existing and new international courses (see Annexes B and C). “Process of formation and innovation of study programs and courses” was also identified as one of the “Bologna” Quality Management System (QMS) processes of the SVK AFA, and it was generally described in Art. 6, Sec. 4 of Internal System of Quality of SVK AFA (page No. 13, Process No. 3).
- c. The PME Centre takes measures to permanently comply with both the NATO QMS and QA standards defined in Annexes D and E to BiSC Directive 075-007.

¹⁸ BiSCD 075-007 on E&IT

¹⁹ Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area

²⁰ Internal System of Quality of SVK AFA, Art. 6 „Procedural approaches within the Internal System of Quality“

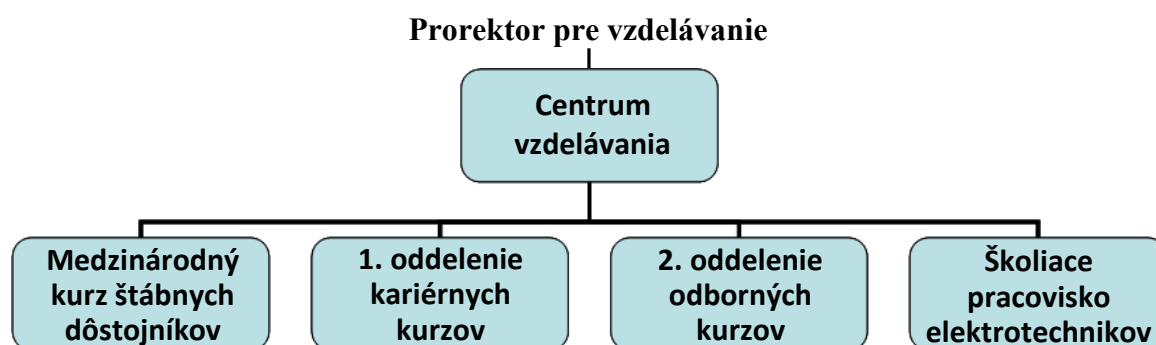
²¹ http://www.aos.sk/cv/dokum/isoc/SVK_AFA_Board_of_Quality_Directive.pdf

²² Persons or organizations that have an interest in, or may affect a problem are considered stakeholders.

2.4. Organizácia Vnútorného systému kvality centra vzdelávania

S cieľom produkovať požadované výsledky je vnútorný systém kvality centra vzdelávania považovaný za zodpovednosť všetkých jeho príslušníkov²³. Okrem vedúcich zamestnancov AOS a ostatných zainteresovaných strán so vzťahom k AOS je Vnútorný systém kvality na centre vzdelávania sledovaný a ovplyvňovaný Radou kvality AOS a hlavnými funkcionármi centra vzdelávania nasledovne:

- a. **Rada kvality AOS** ako poradný orgán rektora AOS koordinuje tvorbu, implementáciu a používanie Vnútorného systému kvality AOS a minimálne jedenkrát ročne hodnotí jeho stav.²⁴ Centrum vzdelávania reprezentuje v Rade kvality AOS riaditeľ CV.
- b. **Tím riadenia kvality centra vzdelávania** zabezpečuje realizáciu procesov a postupov kvality v rámci centra vzdelávania. Dohliada na ich kontrolu a efektívnosť v intervaloch uvedených v Ročnom pláne garantovania kvality CV (viď príloha A) a v prípade potreby schvaľuje korekcie. Vedúci tímu je súčasne aj Manažérom kvality centra vzdelávania. Po prerokovaní tejto témy na každoročnej konferencii centra vzdelávania k problematike kvality predkladá Manažér kvality CV Rade kvality AOS Výročnú správu o stave kvality na CV - ako východiskový zdroj pre Výročnú správu AOS o stave kvality, určenú pre zástupcu náčelníka štábu ACT pre výcvik. V rokoch, v ktorých prebieha inštitucionálna akreditácia, sa namiesto výročnej správy spracúva sebahodnotiaci správa.
- c. **Tím riadenia kvality CV** sa skladá z nasledujúcich príslušníkov centra vzdelávania:
 - riaditeľ centra vzdelávania ako supervízor kvality CV (QAS);
 - veliteľ ISOC ako vedúci Tímu riadenia kvality CV – manažér kvality CV (QAM);
 - náčelníci oddelení centra vzdelávania;
 - vedúci kurzov vykonávaných centrom vzdelávania.
- d. **Riaditeľ centra vzdelávania (R CV)** je zodpovedný za dohľad nad implementáciou procesov a postupov vnútorného systému kvality vzdelávania a individuálneho výcviku prostredníctvom štruktúry velenia a riadenia CV (viď obrázok č. 1). Okrem toho R CV dohliada a koordinuje Ročný plán garantovania kvality (viď príloha A) v rámci Ročného plánu činnosti AOS a dohliada na neustále zlepšovanie jeho vnútorného systému kvality.



Obrázok č. 1 – Štruktúra centra vzdelávania

²³ Vnútorný systém kvality AOS, čl. 4 – Politika kvality AOS

²⁴ Smernica Rady kvality AOS, čl. 2, ods. 1

2.4. Organization of the Internal System of Quality at the PME Centre

In order to deliver desired outcomes, the QA within the PME Centre is recognized as the responsibility of all its members.²⁵ In addition to internal and external SVK AFA stakeholders, the Internal System of Quality of the PME Centre is tracked and affected by the SVK AFA Quality Board and the PME Centre internal stakeholders as follows:

- a. The **SVK AFA Quality Board** as an advisory body of the SVK AFA rector coordinates the development, implementation and utilization of the QA system of SVK AFA, and it evaluates the SVK AFA QA status at least once a year²⁶. The PME Centre is represented in the SVK AFA Quality Board by the PME director.
- b. The **PME Centre Quality Management Team (QMT)** ensures the implementation of QA processes and procedures within the PME Centre. It supervises their monitoring and effectiveness at intervals referring to the Annual Quality Assurance Plan (see Annex A) and approves corrections, if required. The QMT Leader plays also the role of the PME Centre Quality Assurance Manager (QAM). Once a year, after discussing the topic at the PME Center Annual QA Conference, the QMT submits the PME Centre Annual QA Report to the SVK AFA Quality Board as an initial source for the SVK AFA Annual QA Report (designed for ACT DCOS JFT). In the years, in which the institutional accreditation is performed, an Annual Report is replaced by the SVK AFA Self-Assessment Report.
- c. The **PME Centre QMT** consists of the following PME Centre members:
 - the PME Director as a QA Supervisor (QAS);
 - the ISOC Commander as the QMT leader – the Quality Assurance Manager (QAM);
 - Chiefs of PME Centre Sections;
 - directors of all courses provided by PME Centre.
- d. The **Director of the PME Centre** is responsible for supervising the implementation of processes and procedures of the E&IT QA policy through the PME Centre C2 (see Figure 1). Besides that, he supervises and coordinates the PME Centre Annual Quality Assurance Plan (see Annex A) in the framework of the SVK AFA's Program of Work (PoW) and oversees the PME Centre's Internal System of Quality continuous improvement.

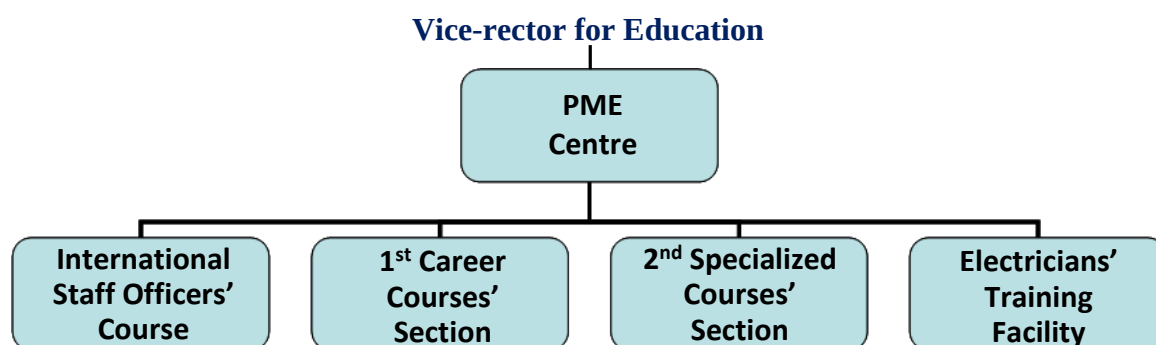


Figure 1 – The PME Centre's structure

²⁵ Internal System of Quality of SVK AFA, Art. 4 – Quality Policy of the SVK AFA

²⁶ SVK AFA Quality Board Directive, Art. 2, Sec. 1

e. Veliteľ Medzinárodného kurzu štábných dôstojníkov (ISOC) ako manažér kvality CV

je zodpovedný za vnútorný systém kvality centra vzdelávania. V rámci svojich povinností:

- je zodpovedný za celkovú prípravu a realizáciu procesu Vnútorného systému kvality CV;
- monitoruje plnenie plánovaných krokov Vnútorného systému kvality CV;
- schvaľuje každoročný plán výcviku inštruktorov ISOC/Program osobného rozvoja;
- identifikuje nedostatky počas analýzy každého kurzu;
- riadi hodnotenie kvality vzdelávania a individuálneho výcviku a hodnotenie výkonu inštruktorov a študentov;
- je zodpovedný za implementáciu modelu systémového prístupu k výcviku (SAT) pri projektovaní syllabov nových kurzov;
- dohliada na model systémového prístupu k výcviku (SAT) a na štandardizovanú dokumentáciu počas vývoja syllabov nových kurzov;
- riadi plánovanie vzdelávania a individuálneho výcviku, implementáciu syllabov nových kurzov a certifikáciu kurzov;
- dohliada na procesy hodnotenia študentov a inštruktorov ISOC;
- riadi implementáciu Komunikačného plánu CV;
- koordinuje prípravu cyklu vnútorného systému kvality medzinárodných kurzov a monitoruje, aktualizuje a podľa potreby vylepšuje pracovné postupy;
- dohliada na vykonávanie prieskumov efektivity a využiteľnosti syllabov medzinárodných kurzov, zabezpečuje rozosielanie dotazníkov oneskorenej spätnej väzby (DCF) účastníkom kurzov a ich národným autoritám približne šesť (6) mesiacov po ukončení kurzov.

f. Náčelník oddelenia kariérnych kurzov a vedúci Školiaceho pracoviska elektrotechnikov

- Implementujú „Vnútorný systém kvality CV“ do procesov inštruktáže.
- Identifikujú nedostatky počas analýzy kurzov.
- Podporujú proces nastavovania a posudzovania kurzov.
- Identifikujú riešenia ohľadom vzdelávania a individuálneho výcviku (E&IT) a projektujú syllaby nových kurzov.
- Riadia navrhovanie a aktualizáciu syllabov kurzov.
- Riadia plánovanie E&IT a implementáciu syllabov.
- Verifikujú výsledky procesu hodnotenia študentov.
- Aplikujú výsledky procesu hodnotenia inštruktorov.
- Predsedia koordináčnym stretnutiam s inštruktormi ohľadom potrieb systému kvality.
- Implementujú opatrenia k zlepšeniu „Vnútorného systému kvality CV“.
- Pripravujú každoročný Plán vzdelávania a výcviku inštruktorov a predkladajú ho na schválenie riaditeľovi CV.
- Sú tiež zodpovední za všetky kroky špecifikované v konkrétnom cykle vnútorného systému kvality kurzov.
- Sú zodpovední za spracúvanie syllabov nových kurzov v súlade s národnými pravidlami.
- Sú zodpovední za vyhľadávanie, vyžadovanie a pridelenie požadovaných interných alebo externých odborníkov (napr. mentorov, lektorov, inštruktorov atď.) v prospech kurzov poskytovaných alebo zabezpečovaných centrom vzdelávania v spolupráci s vedúcimi katedier AOS.

e. International Staff Officers' Course (ISOC) Commander as the PME Centre QAM is responsible for implementation of the PME Centre's Internal System of Quality. Within his liabilities he:

- is responsible for the overall preparation and conduct of the PME Centre's QA Process;
- monitors the completion of planned PME Centre's QA steps;
- approves the annual training plan for ISOC instructors/Personnel Development Program;
- identifies performance deficiencies within every course analysis;
- conducts the evaluation of the E&IT quality and performance measurement of instructors and students;
- oversees the SAT model implementation during the new courses' Curriculum Design;
- oversees the SAT model and the new courses' documentation standards during Curriculum Development;
- manages the E&IT planning, new courses' Curriculum implementation, and Course Certification;
- supervises processes of both the ISOC Students' and ISOC Instructors' Evaluation;
- manages implementation of the Communication Plan;
- coordinates preparation of the International Courses QA Battle Rhythm, and monitors, updates and improves the operational procedures as required;
- oversees conducting of surveys focused on international courses' effectiveness and applicability; ensures forwarding Delayed Course Feedback (DCF) questionnaires to course attendees and their national authorities circa six (6) months after courses completion.

f. Chief of the Career Courses Section and Head of the Electricians' Training Facility

- Apply PME Centre's Internal System of Quality on instructional processes.
- Identify performance deficiencies during any course analysis.
- Support the courses' measurements and assessment process.
- Identify Education and Individual Training (E&IT) solutions and design new courses' curricula.
- Lead draft and update of Course Curriculum.
- Lead E&IT planning, and Curriculum implementation.
- Verify outcomes of the Students Evaluation process.
- Apply outcomes of the Instructors Evaluation process.
- Chairs the coordination meetings with instructors concerning the QA needs.
- Implement measures of the PME Centre's QA continuous improvement.
- Prepare the annual Instructors Education and Training Plan and submit it to the PME Centre Director for approval.
- Are also responsible for all steps specified in the relevant Courses QA Battle Rhythm.
- Are responsible for the new Courses Curriculum design in accordance with national rules.
- Are responsible for seeking, requiring and allocation of required internal or external SMEs (i.e. mentors, lectures, instructors, etc.) in favour of courses provided or directed by the PME Centre in collaboration with the Heads of SVK AFA Departments.

- Potvrdzujú záverečné správy o jednotlivých kurzoch, vrátane poznatkov manažmentu skúseností (LL) a najlepších postupov, identifikovaných a implementovaných pred alebo počas realizácie kurzov, ako aj odporúčaných opatrení k priebežnému zlepšovaniu kvality nasledujúcich kurzov. Predkladajú tieto správy na schválenie riaditeľovi CV.

g. Náčelník oddelenia odborných kurzov

- Asistuje vedúcim katedier AOS pri príprave nových odborných kurzov a následne pri ich komplexnom organizačnom zabezpečení.
- Je zodpovedný za celkovú organizáciu vlastných vzdelávacích aktivít (organizovaných oddelením – ako je univerzita tretieho veku a odborná časť Dôstojníckeho kurzu pre absolventov vysokých škôl).
- Aplikuje vnútorný systém kvality CV na inštruktážne procesy vlastných vzdelávacích aktivít a identifikuje nedostatky počas analýzy kurzov.
- Je zodpovedný za vyhľadávanie, vyžadovanie a pridelenie požadovaných interných alebo externých odborníkov (napr. mentorov, lektorov, inštruktorov atď.) v prospech vlastných vzdelávacích aktivít.
- Identifikuje riešenia ohľadom vzdelávania a navrhuje sylaby nových vlastných vzdelávacích aktivít.
- Riadi navrhovanie a aktualizáciu sylabov vlastných vzdelávacích aktivít.
- Riadi plánovanie vzdelávania a implementáciu sylabov vlastných vzdelávacích aktivít.
- Riadi kontinuálne zlepšovanie kvality vlastných vzdelávacích aktivít.
- Je tiež zodpovedný za všetky kroky špecifikované v konkrétnom cykle vnútorného systému kvality kurzov.
- Potvrdzuje záverečné správy o jednotlivých vlastných vzdelávacích aktivitách vrátane poznatkov manažmentu skúseností (LL) a najlepších postupov, identifikovaných a implementovaných pred alebo počas realizácie vlastných vzdelávacích aktivít, ako aj odporúčaných opatrení k priebežnému zlepšovaniu kvality nasledujúcich aktivít. Predkladá tieto správy na schválenie riaditeľovi CV.

h. Vedúci kurzov/starší inštruktori

- Sú zodpovední za realizáciu cyklov vnútorného systému kvality jednotlivých kurzov, za priebeh kurzu a zabezpečenie, aby všetky kroky vnútorného systému kvality uvedené v tomto dokumente boli zobrazené do úvahy a aplikované.
- Zúčastňujú sa koordinačných stretnutí s inštruktormi ohľadom potrieb systému kvality a definujú potreby vzdelávania a individuálneho výcviku inštruktorov pre nasledujúci cyklus/rok.
- Za podpory príslušného náčelníka/vedúceho oddelenia vyberajú odborníkov (napr. mentorov, lektorov, inštruktorov atď.) a zabezpečujú, aby mali k dispozícii poslednú aktualizovanú verziu študijných cieľov a rozvrhu hodín kurzu.
- V priebehu kurzu zhromažďujú testy/hodnotenia študentov, dotazníky spätnej väzby inštruktorov a študentov a svoje vlastné zistenia (Lessons Identified).
- Pripravujú záverečné správy o kurzoch, ktoré obsahujú aj vyhodnotenú zistenia (Lessons Learned) a osvedčené postupy zistené a implementované pred a počas realizácie kurzu, ako aj odporúčajú kroky pre ďalšie zlepšovanie kvality kurzu.

- Endorse particular courses final reports, including Lessons Learned (LL) and best practices observed and implemented before or during courses implementation as well as recommended measures for the next courses continuous quality improvement. They submit those reports to the PME Centre Director for approval.

g. Chief of the Specialized Courses Section

- Assists to the SVK AFA Department Heads in new Specialized Courses development and, subsequently, with their comprehensive organizational support.
- Is responsible for whole organization of own educational activities (organized by the section – such as the Third Age University and the specialized part of the Officers Course for Civilian Graduates).
- Applies internal PME Centre's QA on instructional processes within own educational activities and identifies performance deficiencies of all their iterations during analysis.
- Is responsible for seeking, requiring and allocation of required internal or external SMEs (i.e. mentors, lectures, instructors, etc.) in favour of own educational activities.
- Identifies education solutions and designs own educational activities curricula.
- Leads draft and update of Course Curriculum of own educational activities.
- Leads education planning and Curriculum implementation of own educational activities.
- Leads Quality continuous improvement of own educational activities.
- Is also responsible for all steps specified in the relevant Courses QA Battle Rhythm.
- Endorses own educational activities' final reports, including Lessons Learned (LL) and best practices observed and implemented before or during own educational activities implementation as well as recommended measures for the next courses continuous quality improvement. He submits those reports to the PME Centre Director for approval.

h. Courses' Directors/Senior Instructors

- Are responsible for executing individual Courses QA Battle Rhythm, for the running of the course and for ensuring that all quality assurance steps specified in this document are observed and applied.
- Participate in the coordination meetings with instructors concerning the QA needs and state the instructor E&IT needs for the following cycle/year.
- Supported by the respective Chief/Head of Section, they select SMEs (i.e. mentors, lectures, instructors, etc.) and ensure they are provided with the most current, updated version of the Course's Learning Objectives and Lessons Plan (Schedule).
- Collect student test/performance assessment, instructors' evaluation forms, students' evaluation forms and their own Lessons Identified (LI) during the course.
- Prepare the courses' final reports, which include the Lessons Learned (LL) and best practices observed, implemented before, during course implementation, as well recommend steps for the next course continuous quality improvement.

2.5. Biznis model vzdelávania a individuálneho výcviku

A. Jednotné chápanie smernice strategických veliteľstiev NATO

S cieľom realizovať vzdelávanie a individuálny výcvik, ktorý reaguje na operačné požiadavky NATO v súlade s politickými a vojenskými smernicami, používa centrum vzdelávania rámec globálneho programovania NATO uvedený v smernici (strategických veliteľstiev NATO) Bi-SC 75-7.

Centrum vzdelávania v rámci globálneho programovania zabezpečuje, aby sa produkty vzdelávania a individuálneho výcviku odvíjali od požiadaviek prislúchajúcej „žiadajúcej authority“ (Requirement Authority) a „vedúceho disciplíny“ (Department Head) ohľadom záležitostí operačného plánovania a nedostatkov zistených operačnými veliteľmi.

Snaha centra vzdelávania zvyšovať kvalitu vzdelávania a individuálneho výcviku v oblasti plánovania na taktickej a operačnej úrovni NATO je zameraná na zabezpečenie súladu medzi schopnosťami každého študenta a odovzdávaním vedomostí formou vhodného vedenia a diagnostického hodnotenia.



Obrázok 2. Rámec globálneho programovania

B. Hlavné princípy

Štandardy a usmernenia centra vzdelávania v oblasti garantovania kvality obsahujú nasledujúce požiadavky:

- Vnútorňý systém kvality centra vzdelávania je verejne dostupný.
- Je zavedený formálny mechanizmus schvaľovania, periodickej revízie a monitorovania vzdelávacích a výcvikových aktivít poskytovaných centrom vzdelávania.
- Kritériá, predpisy a postupy hodnotenia študentov sa využívajú konzistentne.
- Procesy vnútorného systému kvality musia zabezpečovať, aby inštruktori a externí odborníci boli kvalifikovaní a kompetentní.
- Zdroje (bibliografia) dostupné pre štúdium sú primerané a vhodné pre každý jednotlivý ponúkaný kurz.
- Verejné a/alebo aliančné informačné prostriedky (webové stránky) sú využívané k zverejňovaniu katalógu kurzov CV, ktorý obsahuje aktuálne a presné údaje.

2.5. E&IT Business Model

A. Common Understanding the NATO Bi-Strategic Commands Directive

To implement E&IT, which reflect NATO operational requirements in line with political and military guidance, the PME Centre applies the NATO Global Programming framework referred in Bi-SC 075-007 Directive on E&IT.

The PME Centre in a scope of global programming ensures that E&IT activities were based on requirements of the respective Requirement Authority and the Department Head for Operations Planning related matters and performance gaps identified by Operational Commanders.

The PME Centre endeavour to enhance quality of NATO Tactical and Operational Level Planning E&IT aims to ensure a match between each learner's skills and the knowledge acquisition through appropriate guidance and diagnostic assessment.



Figure 2 - Global Programming Framework

B. Guiding Principles

The PME Centre's standards and guidelines for quality assurance include:

- The PME Centre's Internal System of Quality is publicly available.
- A formal mechanism for the approval, periodic review and monitoring of PME Centre's provision of E&IT is in place.
- Students' assessment criteria, regulations and procedures are applied consistently.
- QA procedures have to ensure that instructors, SMEs and guest speakers were qualified and competent.
- Resources (bibliography) available to learning process are adequate and appropriate for each individual course offered.
- Public and/or NATO information means (web pages) are utilized to ensure that the PME Centre course catalogue containing current and accurate data is released.

C. Proces revízie syllabov

V rámci procesov opísaných vo Vnútornej systéme kvality AOS je proces revízie syllabov súčasťou procesu č. 3 ako „inovácia programu kurzu“²⁷. Vnútna revízia syllabov kurzov, alebo ich častí, je primárne vykonávaná vedúcimi kurzov a staršími inštruktormi a je podporovaná nástrojmi manažmentu skúseností (Lessons Learned). Táto skupina funkcionárov je v súlade s obrázkom 5. (v časti 3.4.) všeobecne chápaná ako Skupina revízie syllabov. S cieľom zabezpečiť, aby revidované študijné ciele spĺňali operačné požiadavky NATO, táto skupina implementuje konkrétne zmeny obsahu kurzu.

Účastníci procesu globálneho programovania („žiadajúca autorita“ - RA, „vedúci disciplíny“ - DH, zástupca náčelníka štábu ACT pre výcvik - DCOS JFT a záujmová komunita - CoI) sú pravidelne informovaní o všetkých zlepšeniach a úpravách syllabov medzinárodných kurzov – prostredníctvom výstupov z každoročnej konferencie centra vzdelávania k problematike kvality, výročnou (sebahodnotiacou) správou, Ročným plánom garantovania kvality CV a výsledkami osobitných revízií, iniciovaných novými operačnými požiadavkami ako aj dialógom medzi centrom vzdelávania a ostatnými účastníkmi procesu.

D. Systém riadenia kvality

Systém riadenia kvality zavedený na CV sa týka dvoch rozdielnych konceptov - kontroly kvality (QC) a garantovania kvality (QA).

Kontrola kvality si kladie za cieľ identifikáciu nedostatkov a revíziu dokumentov so zameraním na výstupy procesu. Kontrola kvality je preto **reaktívny proces**. Cieľom kontroly kvality je zdôrazniť odhaľovanie a identifikáciu slabých miest výsledného produktu.

Garantovanie kvality predstavuje spôsob prevencie nedostatkov zameraný na proces vývoja produktu. Jedná sa o **proaktívny proces**. Cieľom garantovania kvality je zlepšiť procesy vývoja a overovania tak, aby výsledný produkt odpovedal zamýšľanému účelu. Nedostatkami (chybami) je potrebné vyhnúť sa alebo ich aspoň eliminovať.

Princípy systému riadenia kvality (QMS) majú vplyv na všetky procesy centra vzdelávania a podporujú neustále zlepšovanie celého personálu centra. Hlavné procesy sú riešené Vnútornej systémom kvality na Akadémii ozbrojených síl²⁸ a následne v tomto dokumente. V prípade potreby sú hlavné procesy aktualizované internými postupmi centra vzdelávania a predkladané Rade kvality AOS na schválenie. Pracovníci centra vzdelávania – vedúci funkcionári, inštruktori, vojenský a civilný administratívni zamestnanci sú vyberaní v súlade s opismi funkčnej náplne a sú každoročne hodnotení priamymi nadriadenými v súlade s národnými normami.

V rámci sledovania **garantovania kvality** a **kontroly kvality** procesov vzdelávania a individuálneho výcviku identifikovalo centrum vzdelávania zainteresované strany (funkcionárov AOS a centra vzdelávania), ktorí budú pravidelne realizovať procesy, uvedené v nasledujúcej tabuľke.

²⁷ Vnútornej systém kvality AOS, čl. 6, ods. 4, Proces tvorby a inovácie študijných programov a kurzov

²⁸ http://www.aos.sk/studenti/dokum/VnSystem_kvality_AOS18.pdf

C. Curricula Review Process

Within processes described in the SVK AFA's Internal System of Quality, the Curricula Review Process is a part of the process No. 3 as a "course program innovation"²⁹. Internal reviews of the courses curricula or their parts are primarily carried out by the Course Directors and Senior Instructors and reinforced by utilizing of Lessons Learned tools. This group is commonly understood in line with Figure 5 (in para 3.4.) as the Curriculum Review Team (CRT). To ensure that updated Learning Objectives meet NATO operational requirements, the CRT implement changes of the particular course content.

The Global Programming parties (RA, DH, JFT and CoI) are routinely informed of all international courses' curricula enhancement and adjustments – through outputs from the PME Centre's Annual QA conference, Annual QA (Self-Assessment) Report, the PME Centre Annual QA Plan and specific review results initiated by new operational requirements as well as dialogue among the PME Centre and the other parties.

D. Quality Management System

Quality Management System as established at the PME Centre pertains to two different concepts - Quality Control (QC) and Quality Assurance (QA).

Quality Control aims to identify deficiencies and to revise documents with a focus on process outputs. Quality control, therefore, **is a reactive process**. The goal of QC is to emphasize uncovering and identifying of weaknesses of the final product.

Quality Assurance is a way of preventing deficiencies with a focus on the process when developing a product. It **is a proactive process**. The goal of QA is to improve development and test processes so that the final product should be suitable for intended purpose. Deficiencies (mistakes) should be avoided or at least eliminated.

Principles of Quality Management System (QMS) are reflected in all PME Centre's processes and they reinforce a continuous improvement of its entire staff. The capstone processes have been addressed by the SVK AFA Internal System of Quality³⁰ and subsequently by this document. If needed, the capstone processes are updated by the PME Centre internal procedures and submitted to the SVK AFA Quality Board for endorsement. The PME Centre personnel – command group, instructors, military and civilian administrative employees are selected in accordance with job descriptions and they are annually evaluated by their direct superiors in accordance with national standards.

Tracking the **Quality Assurance** and **Quality Control** of E&IT processes, the PME Centre has identified dedicated (SVK AFA and PME Centre) stakeholders, which would routinely perform processes, which are depicted in the following matrix.

²⁹ Internal System of Quality of SVK AFA, Art. 6, Sec. 4, Process of formation and innovation of study programs and courses

³⁰ http://www.aos.sk/cv/dokum/isoc/Internal_System_of_Quality_of_SVK_AFA2018.pdf

No.	Proces	„STAKEHOLDERS“ CENTRA VZDELÁVANIA AOS					
		Rada kvality AOS	QAM CV	QMT	Tvorca sylabu kurzu	Vedúci kurzu	Podporný personál
1.	Sebahodn. správa	Iniciuje a dohliada	Vedie	Reviduje a aktualizuje	Podporuje	Podporuje	Podporuje
2.	Zabezpeč. kvality	Dohliada	Vykonáva	Iniciuje a dohliada	Aplikuje	Aplikuje	Aplikuje
3.	Analýzy	Dohliada	Kontroluje záverečnú správu	Potvrdzuje záverečnú správu	Identifikuje nedostatky	Spracúva záverečnú správu	Podporuje zber dát
4.	Procesy hodnotenia	Dohliada	Vedie	Iniciuje proces	Podporuje	Asistuje	Zbiera dáta
5.	Projektovanie Sylabu	Dohliada	Schvaľuje model SAT	Identifikuje riešenia a projekt	Asistuje	Asistuje	Podporuje
6.	Vývoj sylabu	Dohliada	Schvaľuje model SAT	Vedie	Spracúva CCDs	Asistuje	Podporuje
7.	Plánovanie vzdelávania a výcviku	Dohliada	Kontroluje	Smeruje	Aplikuje	Vedie	Publikuje
8.	Implementácia sylabu	Dohliada	Kontroluje	Vedie a overuje	Asistuje	Vykonáva	Podporuje
9.	Certifikácia kurzu	Dohliada	Kontroluje	Overuje a schvaľuje	Spracúva CCDs	Asistuje	Podporuje
10.	Hodnotenie študentov	Dohliada	Kontroluje	Iniciuje		Vedie	Asistuje a zbiera dáta
11.	Hodnotenie inštruktorov	Dohliada	Kontroluje	Iniciuje		Vedie	Asistuje a zbiera dáta
12.	Osobný rozvoj	Dohliada	Kontroluje	Iniciuje a vykonáva		Asistuje (Navrhuje)	Aplikuje
13.	Plán komunikácie	Dohliada	Kontroluje	Overuje a schvaľuje	Vedie	Asistuje	Podporuje
14.	Trvalé zlepšovanie kvality	Dohliada	Kontroluje	Overuje a schvaľuje	Aplikuje	Vedie	Podporuje

Tabuľka 1. Vzdelávanie a individuálny výcvik ako subjekt garantovania a kontroly kvality

No.	Process	SVK AFA PME CENTRE STAKEHOLDERS					
		SVK AFA QA Board	PME Centre QAM	QMT	Course Curriculum Developer	Course Director	Support Staff
1.	QAMR	Establish and oversees	Lead	Review and update	Support	Support	Support
2.	Internal QA	Oversees	Conducts	Establish and oversees	Apply	Apply	Apply
3.	Analysis	Oversees	Review AARs	Endorse AARs	Identify performance deficiencies	After action review	Support Data Collection
4.	Measure and Assessment	Oversees	Leads the evaluation processes	Establish processes	Support	Assist	Data Collection
5.	Curriculum design	Oversees	Endorse SAT model implementation	Identify solutions and design training	Assists	Assists	Support
6.	Curriculum Development	Oversees	Endorse SAT model	Lead draft and update	Develop CCDs	Assist Curriculum development	Support
7.	Education and Training Planning	Oversees	Supervises	Provide direction and guidance	Apply	Lead	Publish
8.	Curriculum implementation	Oversees	Supervises	Lead and Verify	Assist	Conduct	Support
9.	Course Certification	Oversees	Supervises	Verify and endorse	CCDs preparation	Assist	Support
10.	Students Evaluation process	Oversees	Supervises	Establish the process		Lead	Assist and collect data
11.	Instructors Evaluation process	Oversees	Supervises	Establish the process		Lead	Assist and collect data
12.	Faculty Development	Oversees	Supervises	Establish and Conduct		Assist (Propose)	Apply
13.	Communication plan	Oversees	Supervises	Verify and endorse	Lead	Assist	Support
14.	Quality continuous improvement	Oversees	Supervises	Verify and endorse	Apply	Lead	Support

Table 1 - E&IT as a subject to Quality Assurance and Quality Control

2.6. Manažérske hodnotenie aliančného vnútorného systému kvality

Manažérske hodnotenie aliančného vnútorného systému kvality, ako súčasť procesov kontroly kvality, je sebahodnotiaci proces, ktorého cieľom je aktualizovať Vnútorný systém kvality centra vzdelávania a/alebo Akadémie ozbrojených síl, identifikovať nové a pretrvávajúce nedostatky a oceniť najlepšie postupy.³¹ Hodnotenie obsahuje formálne posúdenie systému riadenia s cieľom identifikovať potrebu zmien a zlepšení. Výsledok manažérskeho hodnotenia bude obsahovať rozhodnutia o opatreniach týkajúcich sa skvalitňovania produktov a služieb, ako aj potrebu zdrojov.

Manažérske vyhodnotenie Vnútorného systému kvality CV je vykonávané každoročne počas štvrtého štvrťroka a ihneď prerokované a vyhodnotené na každoročnej konferencii centra vzdelávania k problematike kvality. Manažér kvality CV je zodpovedný za spracovanie tohto vyhodnotenia, ktoré sa následne predkladá na prerokovanie v Rade kvality AOS vo forme Výročnej správy o stave kvality CV a zapracúva do výročnej správy AOS.

Súčasťou tohto manažérskeho hodnotenia sú nasledujúce témy:

- a) Výsledky auditov, kontrol a predchádzajúcich manažérskych hodnotení.
- b) Výsledky predchádzajúcich nápravných a preventívnych opatrení.
- c) Výsledky hodnotení kurzov a sérií kurzov.
- d) Vplyvy a zmeny okolností, ktoré by mohli ovplyvniť systém riadenia kvality (napríklad ľudské zdroje, odovzdávanie a preberanie zodpovednosti za oblasť garantovania kvality, rotácia personálu, atď.).
- e) Požiadavky na zdroje.

3. PROCES SCHVAĽOVANIA, MONITOROVANIA A REVÍZIE PROGRAMOV

3.1. Kritériá analýzy a vývoja kurzov

A. Úvod

Vzdelávanie a individuálny výcvik zahŕňa štruktúrované aktivity, ktoré rozvíjajú zručnosti, vedomosti a vlastnosti požadované pri plnení zadaných úloh, a počas ktorých je možné správne interpretovať informácie a používať (trénovať) zdravý úsudok.³²

Vzdelávanie a individuálny výcvik sú doplnkové aktivity, ktoré sa vzájomne posilňujú. Vzdelávanie sa zameriava na funkciu vysvetľovania pojmov, doktrín, postupov a procesov výučby, ako napríklad v komplexnosti získaných skúseností a osvedčených postupov. Individuálny výcvik je zameraný na precvičovanie a používanie tých vedomostí, ktoré pomáhajú kompletne pochopiť danú tému, a poskytuje priestor pre dobre vycvičených vojakov a úspešné fungovanie v medzinárodnom prostredí.

Mnohonárodnosť vo vzdelávaní a individuálnom výcviku predstavuje účinnejší prístup, keď je vyvážený dostupnosťou skúsených inštruktorov, zdrojov a času. Efektivita, účinnosť a cenová dostupnosť sú základné atribúty pre poskytovanie vzdelávania a individuálneho výcviku najvyššej kvality.

³¹ Vid' Vnútorný systém kvality AOS, čl. 6, ods. 2 a ods. 3

³² Príloha B (Výklad pojmov) k Bi-SCD 75-7 z 10. septembra 2015

2.6. NATO Quality Assurance Management Review

The NATO QA management review (QAMR) as a part of QC is a *self-assessment process* to update the PME Centre's and/or the SVK AFA's Internal System of Quality, to identify new and ongoing shortfalls and to recognize the best practices.³³ The review involves a formal review of the management system with the aim to identify needs for changes and improvements. The result of the management review shall include decisions on measures concerning improvements of products and services as well as the need for resources.

The QAMR is carried out annually during the fourth quarter of the year and promptly discussed, evaluated and endorsed at the Annual PME Centre QA Conference. The PME Centre QAM is responsible for processing of the QAMR, which is subsequently submitted to the SVK AFA's QA Board for review in a form of the PME Centre Annual QA Report and implemented into the SVK AFA Annual Report.

The following headings are included in the Management Review:

- a) Results from audits, inspections and previous management reviews.
- b) Results of previous corrective or preventive measures.
- c) Results of courses review and series of courses review.
- d) Influences and changes of circumstances that may affect the QMS
(e.g. human resources, HO/TO of QA responsibilities, personnel rotation, etc.).
- e) Resource requirements.

3. APPROVAL, MONITORING AND REVIEW PROCESS OF PROGRAMMES

3.1. Analysis and Development Criteria

A. Background

Education and Individual Training comprise the structured activities that develop the skills, knowledge and attributes required in the performance of assigned duties and upon which information can be correctly interpreted and sound judgement applied (and exercised).³⁴

E&IT are complementary activities which reinforce each other. Education focuses on the function of explaining concepts, doctrines, practices and teaching procedures, for instance with the complexity of lessons learned and best practices. Individual Training focuses on practicing and applying that knowledge, which helps to grasp the subject matter completely, and provides premises for well-trained soldiers and successful operation in multinational environment.

Multinationalism in E&IT represents more efficient approach when in balance with the availability of experienced instructors, resources and time. Effectiveness, efficiency and affordability are fundamentals for delivering E&IT at the highest quality.

³³ See Internal System of Quality of SVK AFA, Art. 6, Sec. 2 and Sec. 3

³⁴ ANNEX B (Glossary) to Bi-SCD 075-007 dated 10 SEP 2015

S cieľom poskytovať klientom vysoko kvalitné produkty vzdelávania a individuálneho výcviku sa centrum vzdelávania v rámci procesov analýzy, návrhu, vývoja, implementácie a hodnotenia kurzov riadi princípmi NATO. K zaručeniu výsledkov takého prístupu je veľmi dôležité používať v rámci metodológie štúdia tie najlepšie postupy, uplatniteľné v rámci sylabu kurzu.

***Metodológia vyučovania** je systém metód, ktoré sa využívajú v priebehu procesu výučby a štúdia (so zameraním na štúdium).*

B. Kritériá vývoja kurzu

Projekt aktivity E&IT (kurzu), na ktorý sú aplikované princípy a štandardy garantovania kvality (viď odsek 2.5. vyššie), začína príslušnou analýzou výcvikových potrieb (TNA) k riešeniu nedostatkov, ktoré boli zistené v predchádzajúcej analýze požiadaviek výcviku (TRA). Niektoré projekty však môžu vzniknúť aj na základe priamej žiadosti klienta, alebo na podnet Partnerského výcvikového a vzdelávacieho centra (PTEC). Takéto žiadosti môžu variovať od žiadosti o jednoduchú expertnú podporu (vyslaním hosťujúceho lektora s cieľom kompletizovať výcvik či cvičenie), po kompletný „ad hoc“ výcvik, poskytnutý vyčleneným mobilným vzdelávacím a výcvikovým tímom (METT).

Nasledujúce princípy sú spravidla aplikované pri vývoji aktivít vzdelávania a individuálneho výcviku, ktorý vykonáva centrum vzdelávania. Kurzy by mali:

- spĺňať požiadavky „žiadajúcej authority“ (RA);
- byť vyvíjané v úzkej spolupráci so záujmovou komunitou;
- byť v súlade so súčasnými normami plánovania NATO;
- dosahovať minimálnu požadovanú odbornú kvalifikáciu (v oblasti MDMP/OLPP);
- byť v čo najväčšej miere otvorené partnerským krajinám NATO;
- využívať najmodernejšie didaktické a vzdelávacie metódy;
- byť štruktúrované do modulov (pokiaľ je to možné);
- byť vyvíjané v úzkej koordinácii s požiadavkami žiadateľa/klienta.

3.2. Návrh a vývoj sylabu kurzov, normy vzdelávania

Proces vývoja nového kurzu, ktorým sa riadi centrum vzdelávania, predstavuje súbor externých a interných faktorov a krokov, ktoré ovplyvňujú konečný stav finálneho produktu. Požiadavky prichádzajú buď od „žiadajúcej authority“ (RA), funkcionárov Divízie vojenského partnerstva strategických veliteľstiev NATO (BiSC Military Partnership Division) alebo od funkcionárov Programu skvalitňovania obranného vzdelávania NATO (DEEP), alebo iných zainteresovaných strán. Ihneď ako je žiadosť v úzkej spolupráci so klientom posúdená a odsúhlasená, centrum vzdelávania pokračuje vo vývoji produktu - v súlade so systémom globálneho programovania.

Obsah kurzu sa posudzuje a schvaľuje počas pilotného kurzu, v ktorom sa využívajú najnovšie poznatky z operácií, vyvíjané koncepcie a primerané vzdelávacie metódy. Napriek tomu, že najdôležitejším cieľom sú kurzy certifikované od NATO, nie každý kurz je „ocenенý“ schválením od NATO. To na druhej strane umožňuje viac voľnosti pri prispôbovaní obsahu kurzu, aby lepšie odzrkadľoval meniace sa prostredie, alebo potreby klienta.

Within courses' analysis, design, development, implementation and evaluation, the PME Centre follows the NATO principles in order to provide the high quality E&IT products to customers. To guarantee outcomes of that approach, it is very important to employ within the learning methodology the best practices applicable to the course curriculum.

*A **learning methodology** is the system of methods that are used during the process of teaching and learning (with the focus on learning).*

B. Course Development Criteria

As indicated in paragraph 2.5. above, a project of an E&IT activity (course), to which QA principles and standards are applied, starts with the corresponding Training Needs Analysis (TNA) to address a training deficiency previously identified during the Training Requirement Analysis (TRA). However, some projects may arise as a consequence of direct customers' requests or by PTEC's initiative. These requests may vary from single SME support (as a guest lecturer to complement training or exercises) to full ad hoc training provided by a selected Mobile Education Training Team (METT).

As a general rule, the following principles are applied to E&IT activities development conducted by the PME Centre. Courses ought to be:

- addressing requirements identified by the RA;
- developed in close cooperation with Community of Interest;
- in line with the actual NATO Planning standards;
- consistent with minimum required proficiency (in area of MDMP/OLPP);
- open to NATO Partner nations as much as possible;
- utilizing the most recent didactical scope and learning methodologies;
- modular in composition (when possible);
- developed in close coordination with the requester/customer.

3.2. Curriculum Design and Development, Educational Standards

The new course development process, which the PME Centre follows, is a complex of external and internal factors and actions influencing the end state of a final product. The requirements are coming either from the RA, BiSC Military Partnership Division or NATO DEEP authorities, or from other SVK AFA's external stakeholders. Once the requirement is assessed and validated in close cooperation with the customer, the PME Centre moves on with the product development, in accordance with the Global Programming Framework.

Applying the recent information from operations, concept development and suitable education methodologies, the course content is reviewed and validated during a pilot course. Even if the ultimate goals are the NATO certified courses, the NATO approval is not "awarded" to every one of them. This, at the other hand, enables more freedom of action in tailoring the course content to better reflect changing environment or customers' needs.

A. Výber metodiky vyučovania

Pre odovzdávanie vedomostí pomocou sylabov kurzov si centrum vzdelávania vybralo nasledujúce tri učebné metódy, ktoré sú v priebehu realizácie kurzov aplikované a variabilne kombinované.

- ***Vyučovanie založené na kompetencii*** (Competency Based Learning - CBL) sa zameriava na výsledky a rieši skôr to, čo majú študenti byť schopní robiť, ako to čo sa majú učiť (vedieť). Študenti dosahujú pokroky demonštrovaním svojich kompetencií, čo znamená, že dokazujú, že ovládajú požadované vedomosti a zručnosti (celkovo nazývané kompetencie). CBL podporuje presné vymedzenie cieľov vzdelávania z hľadiska presne merateľných typov vedomostí, zručností a správania, ktoré má študent preukázať na konci kurzu. CBL sa dá prispôbiť podľa meniacich sa potrieb študentov a podľa potrieb klientov.
- ***Vyučovanie založené na scenároch*** (Scenario Based Learning - SBL) využíva interaktívne scenáre na podporu aktívnych vzdelávacích stratégií, ako napr. učenie sa na základe identifikovaného problému, alebo učenie na základe modelových prípadov. Študenti sú zapojení do práce prostredníctvom scenára, zvyčajne založeného na nevhodne štruktúrovanom alebo komplexnom probléme, ktorý musia vyriešiť. V rámci tohto procesu musia študenti uplatniť svoje vedomosti, kritické myslenie, ako aj schopnosť riešiť problém v kontexte reálnej operácie.
- ***Vyučovanie založené na projektoch*** (Project Based Learning, PBL) je vyučovacia metóda, pomocou ktorej študenti získavajú vedomosti a zručnosti prácou v skupinách počas dlhšieho časového obdobia, kedy skúmajú a reagujú na autentické a zložité problémy alebo výzvy. Na základe zadania úlohy sa problém rieši formou reálneho produktu bojového štábu. Hlavným cieľom ale nie je iba tento produkt, ale aj samotný rozhodovací proces.

B. Projektovanie sylabu kurzu

Počas fázy projektovania sylabu kurzu sa využíva kombinácia stratégií a učebných metód, ľudských a materiálnych zdrojov, postupov hodnotenia a pracovného harmonogramu - s cieľom naplniť príslušné ciele kurzu.

Zostavovatelia sylabu garantujú, že sa dokument riadi princípmi inštruktáže, metódy a aktivity sú správne definované, a že zodpovedajú obsahu určenému pre špecifickú cieľovú skupinu. Z týchto princípov vyučovania vyplýva požadovaná hĺbka znalostí (Depth of Knowledge - DoK), ktorá je vysvetlená v smerniciach Bi-SC 75-7 a sumarizovaná v nasledujúcej tabuľke.

A. Selection of Learning Methodology

For the delivering of knowledge by means of course curricula, the PME Centre selected the following three suitable learning methodologies, which were applied and variably combined during courses execution.

- **Competency Based Learning (CBL)** focuses on outcomes and addresses what students are expected to be able to do rather than to learn about (know). Students move forward by demonstrating their competence, which means they prove that they have mastered the required knowledge and skills (called competencies). CBL advocates defining educational goals in terms of precise measurable descriptions of knowledge, skills and behaviours a student should demonstrate at the end of a course. CBL is adaptive to the changing needs of students and the customers' needs.
- **Scenario Based Learning (SBL)** uses interactive scenarios to support active learning strategies such as problem-based or case-based learning. It involves students working their way through a scenario, usually based on an ill-structured or complex problem, which they are required to solve. In the process students must apply their subject knowledge, and critical thinking and problem solving skills in a real operation context.
- **Project Based Learning (PBL)** is a teaching method whereby students gain knowledge and skills by working in groups for an extended period of time to investigate and respond to an authentic, engaging and complex question, problem, or challenge. Based on an assignment, the problem is being resolved in the form of realistic battle staff products. The focus is not only on the product but also on the decision making process it self.

B. Curriculum Design

During the design phase of the curriculum, the combination of strategies and learning methods, human and material resources, assessment procedures and work schedule are employed - in an attempt to fulfil the particular course objectives.

Curriculum developers ensure that the document follows instructional principles, and that methods and activities are well defined and appropriate to the content for the specified target audience. These instructional principles are followed by required Depth of Knowledge (DoK) which is stated in Bi-SC Directive 075-007 and for convenience summarized in the following matrix.

Úroveň	Názov hĺbky znalostí	Opis	Kľúčové slová
500	Majstrovské zručnosti a kompetencie	Úplná miera pochopenia	Viesť a riadiť
400	Odborné znalosti a zručnosti	Skúmanie a aplikácia riešení zložitých problémov	Excelovať
300	Pokročilé zručnosti a kompetencie	Zdôvodnenie, analýza a interpretácia pojmov, znakov a vzťahov	Aplikovať
200	Základné zručnosti a kompetencie	Použitie základných koncepčných a procesných vedomostí	Porozumieť
100	Všeobecné vedomosti	Memorovanie prvkov a detailov štruktúry alebo procesu	Zapamätať

Tabuľka 2. Hĺbka znalostí

Pri projektovaní realizačných a študijných cieľov (Performance and Learning Objectives - PLOs) využívajú navrhovatelia sylabu **Bloomovu taxonómiu**, aby požadované úlohy boli prispôbené príslušnej úrovni kurzu. Použitie Bloomovej taxonómie na zostavenie cieľov a využitie cieľov počas projektovania kurzu pomáha propagácii koherentného a merateľného kurzu.

Pre každú danú kategóriu sú identifikované kľúčové slová, ktoré pomáhajú navrhovateľom sylabu vyvinúť a napísať realizačné a študijné ciele (PLOs). Nasledovná tabuľka nám ukazuje príklady slov a sloves na každú úroveň.

Kategória	Príklady a kľúčové slová (slovesá)
Memorovanie: vybavenie si alebo obnovenie v minulosti naučenej informácie.	Kľúčové slová: definuje, opisuje, rozlišuje, vie, spoznáva.
Porozumenie: pochopenie významu. Špecifikovanie problému vlastnými slovami.	Kľúčové slová: chápe, vysvetľuje, dedukuje, interpretuje, preformuluje, sumarizuje a interpretuje.
Aplikácia: použitie pojmu v novej situácii alebo spontánne použitie abstraktného pojmu.	Kľúčové slová: Aplikuje zmeny, kalkuluje, navrhuje, ukazuje, objavuje, rieši, využíva.
Analýza: delenie dokumentu alebo konceptu na jednotlivé časti tak, aby sa dalo štruktúre dokumentu ľahšie porozumieť.	Kľúčové slová: analyzuje, rozoberá, porovnáva, posudzuje rozdiely, dedukuje, opisuje, nachádza spojitosti, vyberá.
Ohodnotenie: posudzuje hodnotu myšlienok, alebo podkladov.	Kľúčové slová: Vyhodnocuje, porovnáva, dospieva k záverom, kritizuje, obhajuje, interpretuje, odôvodňuje, dáva do súvislostí, podporuje.

Tabuľka 3. Bloomova taxonómia

Level	DoK Title	Description	Key Words
500	Master Skills and Competences	Full extent of comprehension	Leadership and Command
400	Expert Skills and Competences	Investigate and apply solutions to complex problems	Excel
300	Advanced Skills and Competences	Reason, analyse and interpret concepts, patterns and relationships	Apply
200	Foundation Skills and Competences	Use foundational conceptual and procedural knowledge	Understand
100	General Knowledge	Recall elements and details of structure or process	Remember

Table 2 - Depth of Knowledge

When designing the Performance and Learning Objectives (PLOs), instructional designers use the **Bloom's taxonomy**, to match the required tasks with the appropriate level of the course. Use of Bloom's Taxonomy to establish objectives and the use of objectives during course design helps to promote a coherent and measurable course.

For any given category, there are key words that help the instructional designer to develop and write the PLOs. The following table provides an example of words and verbs for each level.

Category	Examples and Key Words (verbs)
Remembering: Recalling or retrieving previous learned information.	Key Words: defines, describes, identifies, knows and recognizes.
Understanding: Comprehending the meaning. Stating a problem in one's own words.	Key Words: Comprehends, explains, infers, interprets, rewrites, summarizes, and translates.
Applying: Using a concept in a new situation or unprompted using of an abstraction.	Key Words: Applies changes, computes, constructs, demonstrates, discovers, solves and uses.
Analyzing: Separating material or concepts into component parts so that its organizational structure may be understood.	Key Words: analyses, breaks down, compares, contrasts, differentiate, infer, outlines, relates and selects.
Evaluating: Making judgments about the value of ideas or materials.	Key Words: Appraises, compares, concludes, criticizes, defends, interprets, justifies, and relates, supports.

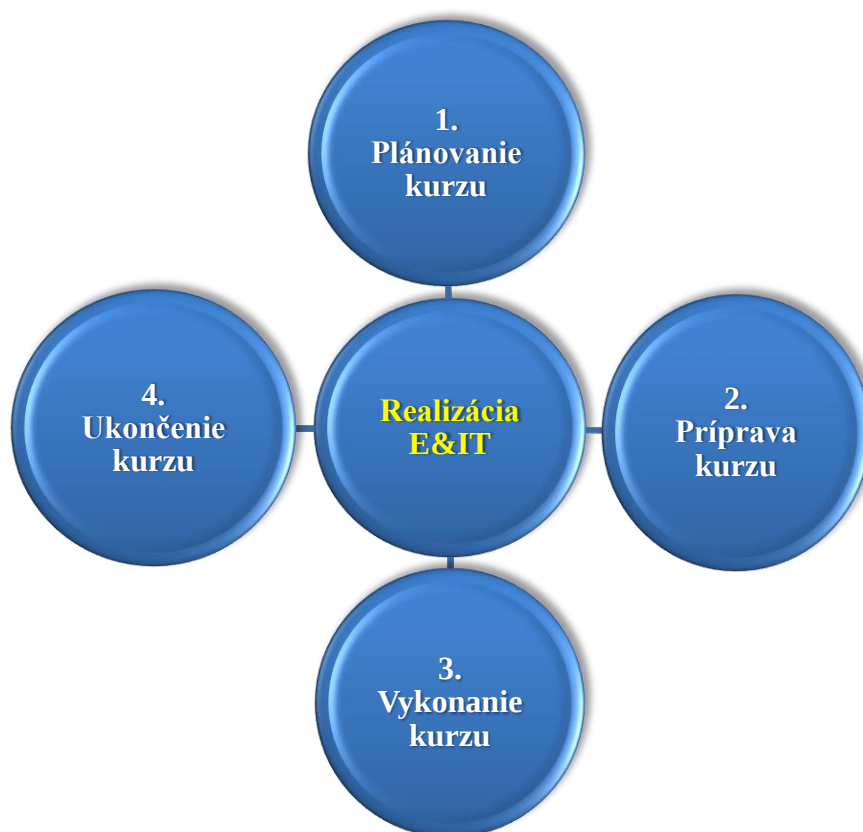
Table 3 - Bloom's Taxonomy

Realizačné a študijné ciele sa spracúvajú v troch základných formách: štandardoch, podmienkach a kritériách. Štandardy stanovujú minimálne akceptovateľný výkon. Podmienky stanovujú prostredie, nástroje a procesy, ktoré sa využívajú na dosiahnutie minimálne akceptovateľného výkonu. Kritériá stanovujú, ako sa minimálne akceptovateľný výkon meria.

Realizačné a študijné ciele tvoria jadro učebného plánu kurzu ako je uvedené v smernici BiSC 75-7. Jej prílohy zároveň obsahujú vzory podpornej dokumentácie, ktorá uvádza informácie o účastníkoch kurzu, učebné postupy a aktivity, stratégiu hodnotenia študentov, nevyhnutné podmienky pre kurz, charakteristiku a počet inštruktorov, ako aj štandardný rozvrh a požadované zdroje.

3.3. Implementácia sylabov kurzov

Účelom implementácie sylabov je iniciácia riadiacich, podporných a administratívnych funkcií, potrebných pre úspešnú realizáciu aktivít (riešení) vzdelávania a individuálneho výcviku (E&IT). E&IT rieši plánovanie, prípravu, realizáciu, ako aj ukončenie aktivít špecifického kurzu. Výsledkom implementácie sylabov je produkovanie kvalifikovaných absolventov. Cyklus implementácie sylabov je ukázaný na obrázku číslo 5.



Obrázok 3. Realizácia E&IT

PLOs are being developed in three essential legs: Standards, Conditions, and Criteria. Standards define the minimum acceptable performance. Conditions define the environment, tools and processes that are used to achieve the minimum acceptable performance. Criteria define how the minimum acceptable performance is measured.

The PLOs are the backbone of the course instructional design as it is referred in BiSC Directive 075-007. Its Annexes also provide templates for supporting documentation, which covers training audience description, the learning sequence and activities, the student assessment strategy, pre-requisites for the course, the instructors' number and characteristics, as well as generic timetable and resource requirements.

3.3. Curriculum Implementation

The purpose of the Curriculum Implementation is to initiate the management, support and administrative functions necessary to successfully conduct E&IT solutions. Conducting E&IT addresses the planning, preparation, execution as well as close out of a specific course's activities. The curriculum implementation results in the production of qualified graduates. The curricula implementation cycle is described in Figure 5.

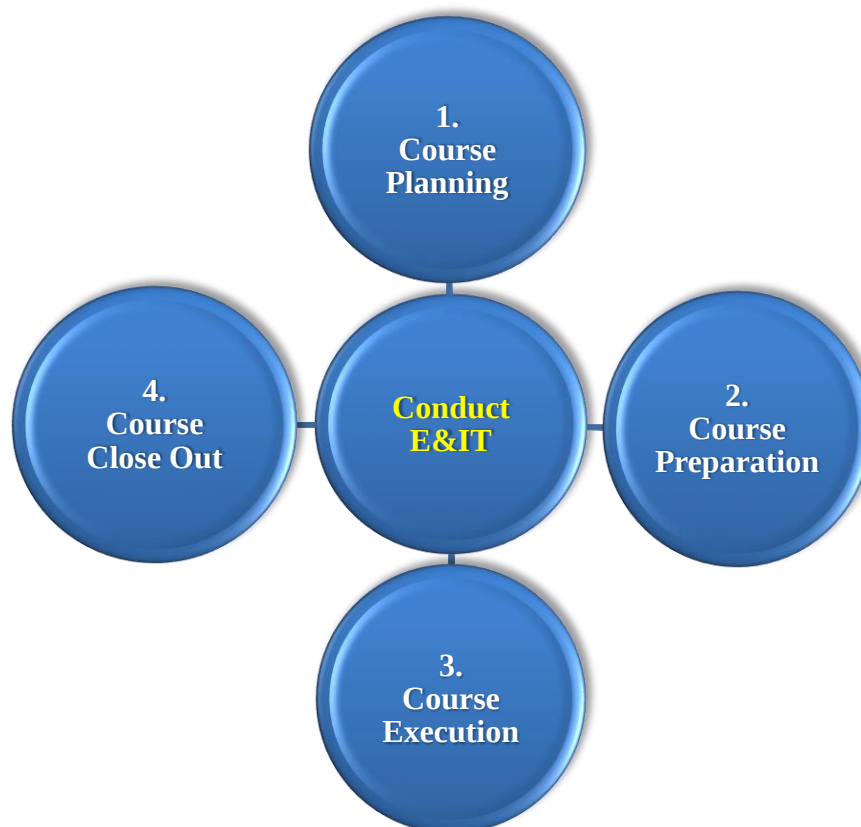


Figure 3 - Conducting E&IT

3.4. Proces inštruktáže a hodnotenie sylabu kurzu

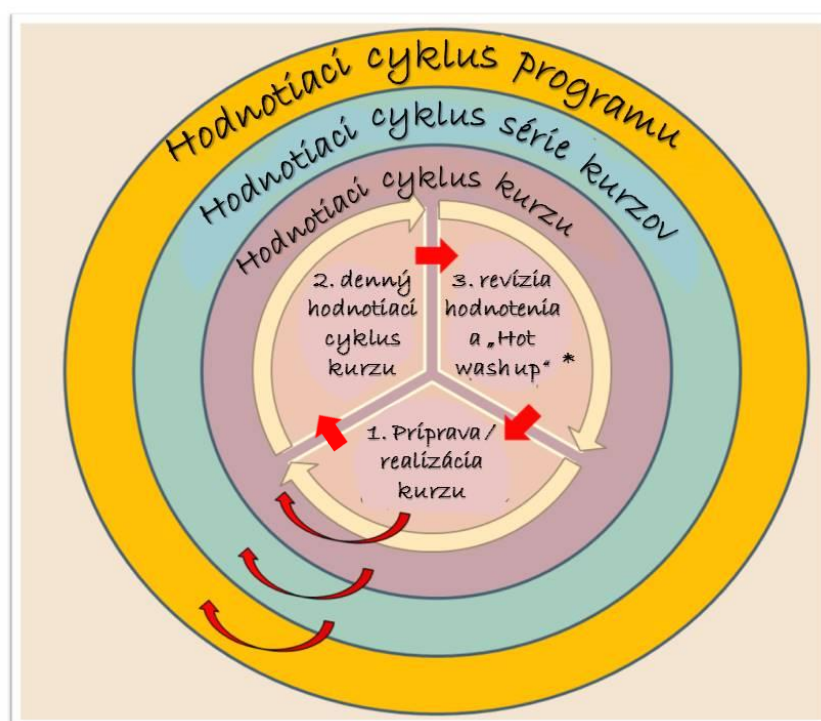
A. Proces garantovania kvality

Procesy garantovania kvality používané na CV sú rámcovo definované v článku 6. „Procesné postupy v oblasti vnútorného systému kvality“ dokumentu Vnútorný systém kvality AOS³⁵; avšak detailne sú rozpracované v súlade so smernicou BiSC 75-7. Tieto procesy a postupy sú plne integrované do Ročného plánu garantovania kvality CV a každoročne hodnotené. Odporúčané zmeny alebo dodatky sa postupujú riaditeľovi CV v rámci schvaľovania nasledujúceho ročného plánu.

Hodnotiaca fáza je tvorená dvomi rozdielnymi procesmi:

- Hodnotiaci proces po ukončení kurzu zameraný na posúdenie špecifických aktivít vzdelávania a individuálneho výcviku (E&IT). Tento proces predstavuje zhromažďovanie a analyzovanie dát zvnútra i zvonku prostredia E&IT s cieľom zistiť, v akej kvalite bol konkrétny kurz vykonaný a či sú jeho absolventi dobre pripravení na výkon svojej profesie;
- Inštitucionálny hodnotiaci proces zameraný na vzdelávacie a výcvikové zariadenie (ETF) a poskytujúci celkové hodnotenie pre pravidelné posudzovanie manažmentu kvality.

Celkový cyklus garantovania kvality centra vzdelávania zobrazuje, ako prebiehajú/fungujú hodnotiace procesy (Proces hodnotenia sylabu a študentov atď.) - na základe skutočnosti, že je súčasťou NATO PTEC. Podrobné postupy pre hodnotiaci cyklus jednotlivých kurzov sú opísané v prílohe B. Po niekoľkých opakovaníach konkrétneho kurzu iniciuje manažér garantovania kvality (QAM) hodnotiaci cyklus série kurzov, ako je opísané v prílohe C.



Obrázok 4. Cyklus garantovania kvality kurzov

³⁵ http://www.aos.sk/studenti/dokum/VnSystem_kvality_AOS18.pdf

* Výraz „Hot wash up“ znamená diskusiu a vyhodnotenie „okamžite po akcii“.

3.4. Instructional Process and Curriculum Evaluation

A. Quality Assurance Processes

The Quality Assurance Processes utilized at the PME Centre are in general terms defined in the paragraph 6 “Procedural approaches within the Internal System of Quality” of document Internal System of Quality of the SVK AFA³⁶; however, in details, they are elaborated in accordance with the BiSCD 075-007. These QA Processes and Procedures are fully integrated into the PME Centre Annual QA Plan and annually reviewed. Recommended changes or amendments are submitted for the PME Centre directors’ approval within the next annual plan.

The Evaluation Phase is supported by two distinct processes:

- a) Post course reviews, which focus on judgments of specific E&IT activities. It is the process of gathering and analyzing data from inside and outside of the E&IT environment in order to determine how well the particular course was conducted and how well are graduates prepared for their job;
- b) Institutional reviews that are focused on the Education and Training Facility (ETF) and providing an overall review for periodic reviews of quality management.

The overall *Quality Assurance Cycle* of the PME Centre depicts how the Evaluation Processes (Curriculum and Student Evaluation Process etc.) work/function – based on the fact, it is a part of a NATO PTEC. Detailed procedures for the Single Course Evaluation Cycle are described in Annex B. After several iterations of a specific course, the QAM initiates the Series of Courses Evaluation Cycle as described in Annex C.

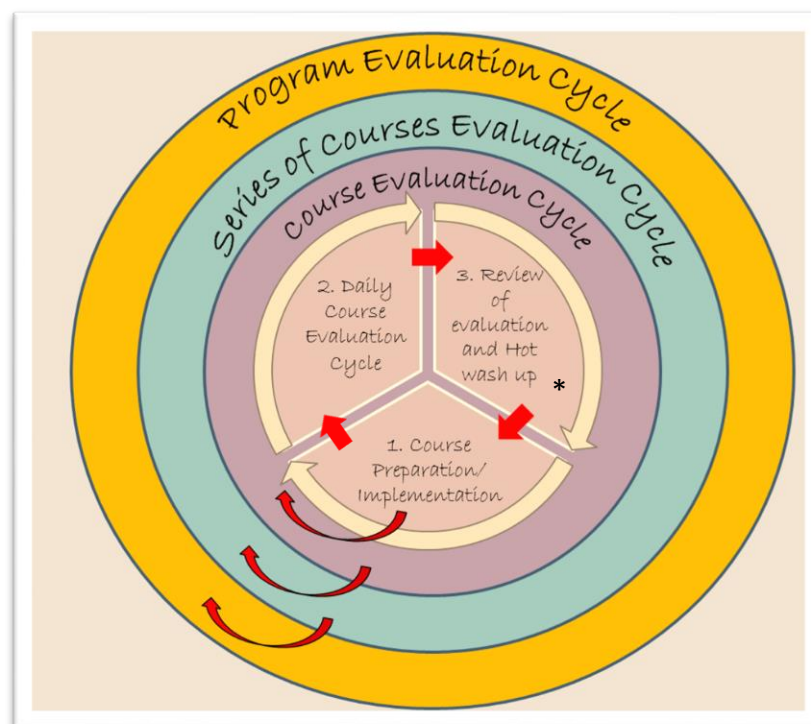
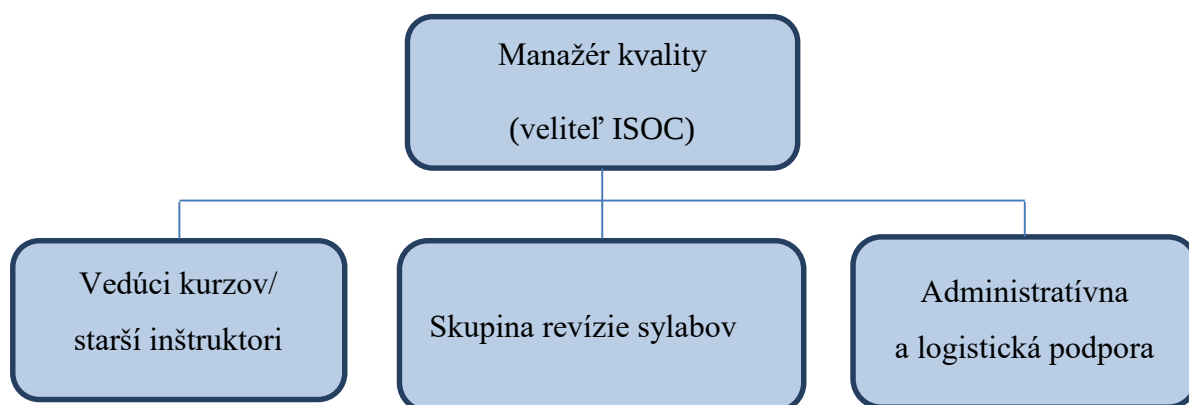


Figure 4 - Courses Quality Assurance Cycle

³⁶ http://www.aos.sk/cv/dokum/isoc/Internal_System_of_Quality_of_SVK_AFA2018.pdf

* A “Hot wash up” is the “immediate after-action” discussion and evaluation.

Po každom kurze vykonajú určení členovia tímu riadenia kvality (QMT) pod vedením manažéra kvality CV (QAM) hodnotenie kurzu (CRE). Minimálna účasť členov QMT pre vykonanie hodnotenia kurzu je nasledujúca: manažér kvality CV (QAM), skupina revízie syllabov (inštruktori, externí odborníci a administrátor manažmentu skúseností) a podporný personál kurzu (viď obrázok nižšie).



Obrázok 5. Minimálna účasť členov tímu riadenia kvality pre vykonanie CRE

Vyhodnotenie série kurzov vykonávajú určení členovia QMT vrátane riaditeľa centra vzdelávania na základe výsledkov všetkých jednotlivých hodnotení kurzov a na základe externých vstupov/požiadaviek záujmovej komunity – raz za dva roky.

Hodnotiaci cyklus programu vzdelávania a individuálneho výcviku (E&IT), poskytovaného centrom vzdelávania, je založený na hodnoteniach jednotlivých opakovaní kurzu (CREs) a vyhodnotení série kurzov (SCE). Tento proces vykonáva tím riadenia kvality (QMT) a kulminuje na konferencii centra vzdelávania k problematike kvality.

B. Ročný plán garantovania kvality centra vzdelávania

Tento plán sumarizuje všetky plánované kurzy, predpokladaný časový harmonogram aktivít garantovania kvality, hodnotenia a schvaľovania v jednej tabuľke. Plán pripravuje manažér kvality CV (QAM) a predkladá ho na schválenie riaditeľovi centra vzdelávania. Tento ročný plán garantovania kvality centra vzdelávania poskytuje doplnený prehľad aktivít CV z Ročného plánu činnosti AOS. Tento plán sa tiež používa ako sumárny nástroj spätnej väzby k zlepšovaniu silných aj slabých stránok, k zvyšovaniu príležitostí a odstraňovaniu rizík. Hodnotenie splnenia Ročného plánu garantovania kvality centra vzdelávania sa vykonáva na každoročnej konferencii CV k problematike kvality. Štruktúra ročného plánu garantovania kvality centra vzdelávania je znázornená v prílohe A.

C. Proces riadenia kvality kurzu

Nasledujúca schéma znázorňuje úlohy personálu zapojeného do procesov garantovania kvality a hodnotiacich procesov kurzu.

Course Review/Evaluation (CRE) is conducted by QMT assigned members and led by QAM after each course execution. The minimum of QMT for CRE execution are as follows: the QAM, the Curriculum Review Team (Instructors, external SMEs and LL Admin) and course support (see the picture below).

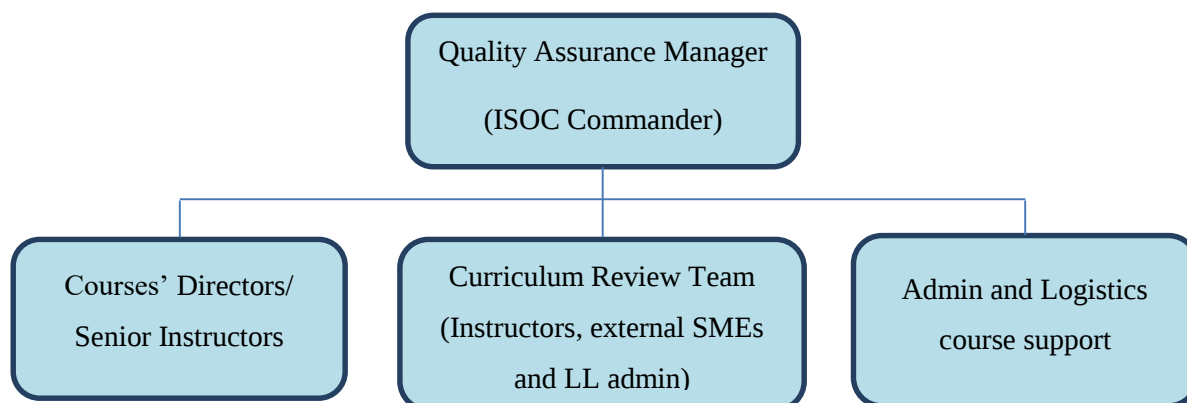


Figure 5 - The minimum of QMT for CRE

Series of Courses Evaluation (SCE) is conducted by QMT assigned members including the PME Centre Director - based on the outcomes of all particular course evaluations and on the external inputs/demands from the Community of Interest – biennially.

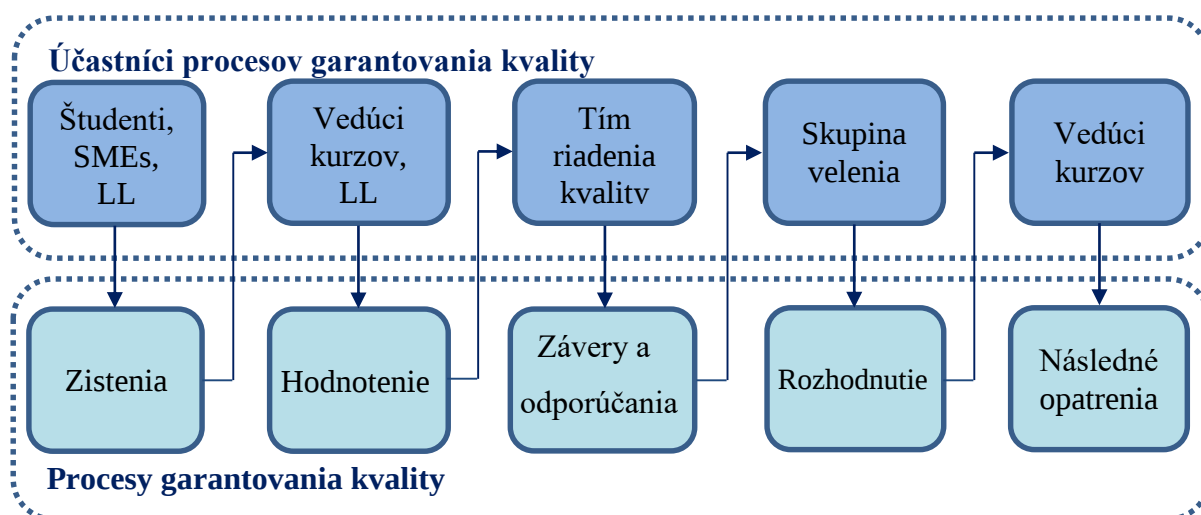
Program Evaluation Cycle of E&IT (PEC) *provided by PME Centre* is based on individual CREs and SCE. The process is conducted by the QMT and is culminating at the QA conference.

B. The PME Centre Annual Quality Assurance Plan

This plan summarizes all planned courses, the anticipated schedule for Quality Assurance activities, evaluation reviews and approvals in a table. The plan is prepared by QAM and submitted for approval to the PME Centre Director. The annual plan provides a complemented overview of the SVK AFA Program of Work. This plan is also used as a summary feedback mechanism to improve strengths and weaknesses, enhance opportunities and eliminate threats. Fulfilment of the PME Centre Annual Quality Assurance Plan is evaluated at the annual QA conference. The format of The PME Centre Annual Quality Assurance Plan is provided in Annex A.

C. Course QA Management Process

The figure below depicts the tasks of personnel involved in the course of QA and Evaluation process.



Obrázok 6. Proces hodnotenia garantovania kvality

D. Schéma hodnotenia jednotlivého kurzu

Účelom hodnotenia jednotlivého kurzu je posúdiť efektivitu a celkovú kvalitu riešenia E&IT a zistiť možnosti jeho ďalšieho zlepšovania v rámci centra vzdelávania. Schéma hodnotenia jednotlivého kurzu je znázornená v Tabuľke 4. nižšie.

Frekvencia	Pod vedením	Kto (vykonáva)	Akou formou	Čo	Kedy	Kde
Raz	Veliteľ kurzu	Inštruktori	Porada/korešpondencia	Rozvrh kurzu	Týždeň vopred	Zasadacia miestnosť
Denne	Starší Inštruktor	Študenti	Brífing/Diskusia	Všeobecná spätná väzba	Začiatok vyučovania	Učebňa
Denne	Starší Inštruktor	Študenti	Brífing/Diskusia	Prednášky & cvičenia	Koniec vyučovania	Učebňa
Denne	Vedúci kurzu	Inštruktori	Porada	Hot Wash Up	Na konci dňa	Zasadacia miestnosť
Týždenne	QAM	Veliteľ kurzu	Porada	Výkon Inštruktorov	Koniec vyučovania	Kancelária
Týždenne	Starší Inštruktor	Študenti	Hodnotiaci formulár	Všeobecná spätná väzba	Na konci týždňa	Učebňa
Raz	Veliteľ kurzu	Inštruktori študenti	Brífing/Diskusia	Celkové ukončenie kurzu	Posledný deň kurzu	Učebňa
Raz	QAM	QMT	Štúdia	Analýza výsledkov, dotazníkov & spätnej väzby	V priebehu 14 dní po ukončení	Kancelária
Raz	QAM	QMT	Porada	Hodnotiaca správa o kurze	Do 21 dní po ukončení	Kancelária
Raz	QAM	Veliteľ kurzu	Porada	Draft prvotného hodnotenie kurzu	Do 21 dní po ukončení	Kancelária
Raz	QAM	Študenti/ ich nadriadení	Elektronický dotazník	Oneskorená spätná väzba	6 mesiacov po ukončení	---

Tabuľka 4. Pokyny na hodnotenie kurzov

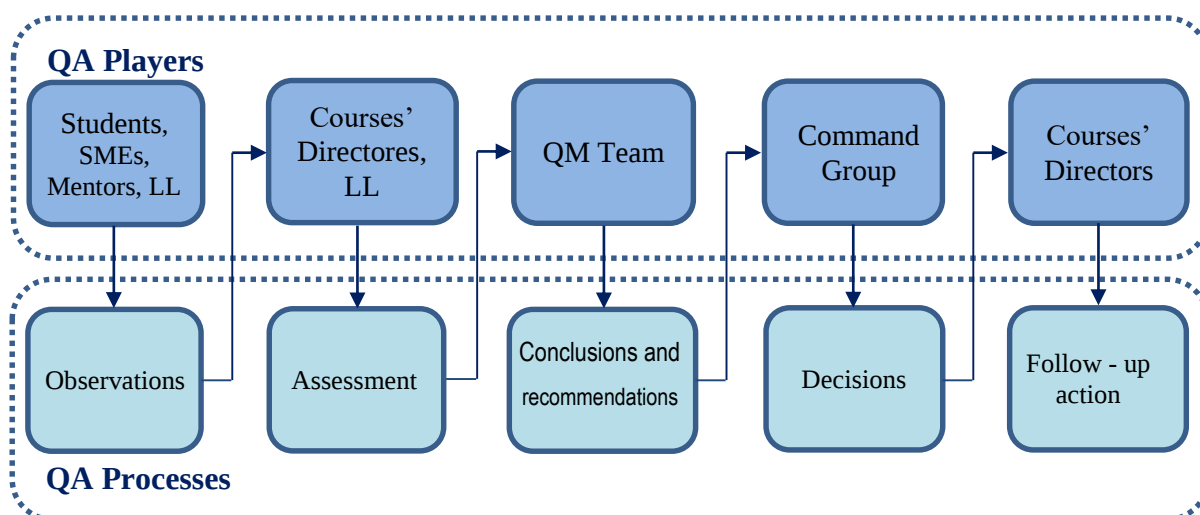


Figure 6 - QA Evaluation Process

D. Evaluation Scheme per Single Course

The purpose of the single course evaluation is to assess the efficiency, effectiveness and overall quality of an E&IT solution, and to determine how it can be conducted better within the PME Centre. Evaluation scheme of a single course is described in the Table 4 below.

Frequency	Lead by	Who (Conducted by)	How	What	When	Where
Once	Course Director	Instructors	Meeting/ Correspondence	Course schedule	Week prior	Meeting room
Daily	Senior Instructor	Students	Briefing/ Discussion	General feedback	Start of Classes	Classrooms
Daily	Senior Instructor	Students	Briefing/ Discussion	Lectures & exercises feedback	End of Classes	Classrooms
Daily	Course Director	Instructors	Meeting	Hot Wash Up	End of the day	Meeting room
Weekly	QAM	Course Director	Meeting	Instructors performance	End of Classes	Office
Weekly	Senior Instructor	Students	Evaluation Sheet	General feedback	End of week	Classrooms
Once	Course Director	Instructors Students	Briefing/ Discussion	Overall Course completion	Last day	Classroom
Once	QAM	QMT	Study	Analysis of Evaluat. Sheets, results & feedback	Within 14 days after course completion	Office
Once	QAM	QMT	Memorandum	Course review report	Within 21 days after course completion	Office
Once	QAM	Course Director	Meeting	After Action Review (draft)	Within 21 days after course completion	Office
Once	QAM	Students/their superiors	Digital Survey	Delayed Course Feedback	6 months after course completion	---

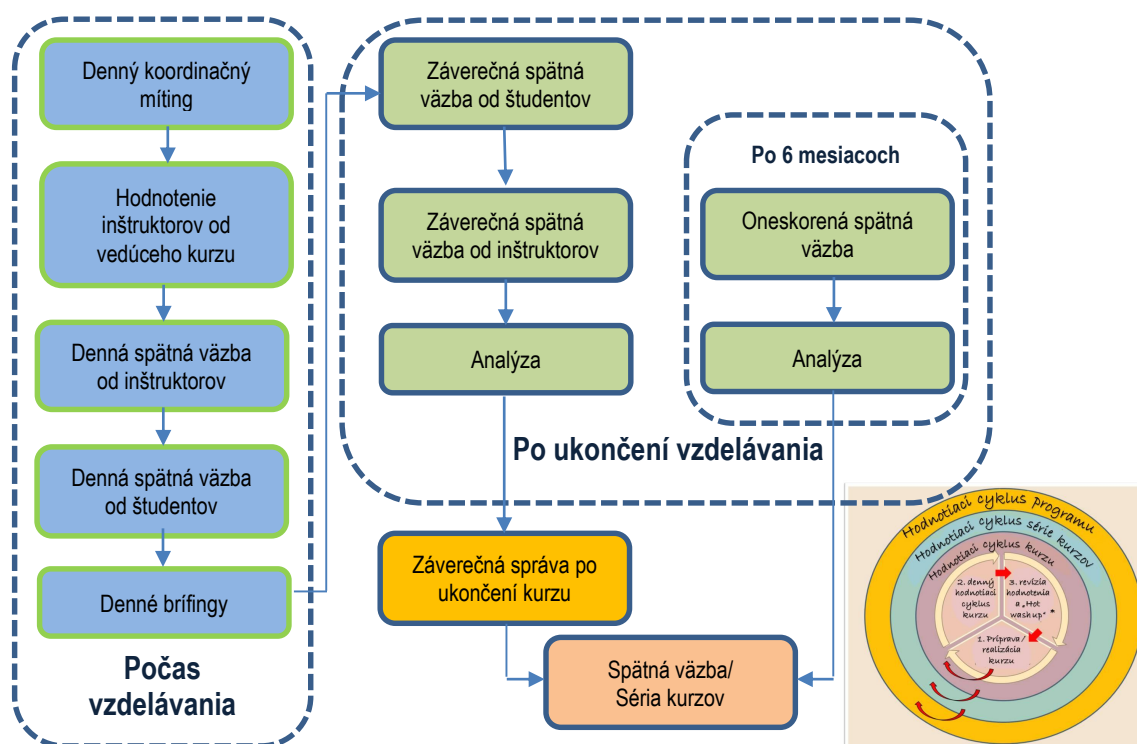
Table 4 - Guidelines for courses evaluation

E. Mechanizmus spätnej väzby kurzu

Mechanizmus spätnej väzby kurzu je najdôležitejší faktor, ktorý prispieva k hodnoteniu a zlepšovaniu kvality kurzov a výcvikových aktivít. Tento mechanizmus spočíva v zbere a analýze stanovísk, komentárov a najlepších postupov. Takúto spätnú väzbu vykonávajú všetci príslušníci CV zainteresovaní do systému kvality, vrátane interných inštruktorov, pozvaných odborníkov, mentorov, študentov a ich nadriadených.

V rámci prvého kroku hodnotiaceho procesu garantovania kvality v rámci centra vzdelávania sa vykonáva kvantitatívna a kvalitatívna analýza. Spätná väzba sa získava počas prípravy, priebehu, ako aj po ukončení konkrétneho kurzu. Kvôli zvýšeniu efektivity a relevantnosti kurzu, a tiež kvôli zníženiu nedostatkov v oblasti E&IT, vyplňajú absolventi kurzov dotazník oneskorenej spätnej väzby (DCF) – spravidla 6 mesiacov po ukončení kurzu.

Dotazník oneskorenej spätnej väzby (DCF) sa rozosiela 6 mesiacov po absolvovaní vzdelávacej aktivity a je zahrnutý do cyklov hodnotenia série kurzov. Celý mechanizmus spätnej väzby kurzu je znázornený na obrázku č. 7.



Obrázok 7. Spätná väzba a proces hodnotenia kurzu

4. HODNOTENIE ŠTUDENTOV

Na hodnotenie vyučovania a štúdia môžeme nazerať ako na dve vzájomne sa dopĺňujúce a prelínajúce aktivity, ktorých cieľom je skvalitňovanie vyučovania študentov aj profesionálneho rozvoja inštruktorov. Samotné hodnotenie štúdia však nestačí, pretože konečný úspech študentov závisí aj od ich motivácie a zameranosti do štúdia. Rovnako tak nestačí hodnotenie výlučne vyučovacích návykov inštruktora a jeho aktivít v rámci kurzu, pretože študenti síce môžu oceniť kvalitu inštruktora, ten však objektívne nemusí optimálne napomáhať k ich výučbe a rastu.

E. Course Feedback Mechanism

The mechanism of course feedback is paramount for the support of how to evaluate and improve the quality of courses and training activities. This mechanism consists of collecting and analysing opinions, comments and best practices. This feedback is conducted by all QA personnel involved, including in-house instructors, guest SMEs, mentors, students and their employers.

At the PME Centre, a quantitative and qualitative analysis is conducted which feeds the first step of the QA Evaluation process. The feedback is monitored during the course preparation and execution as well as after a particular course ends. For enhancing course effectiveness and validity, and to reduce shortfalls in E&IT, course graduates fill in the Delayed Course Feedback (DCF) - generally 6 months after the course completion.

The DCF is being submitted six months after the E&IT activity and is incorporated into the Series of Courses evaluation cycle. The whole mechanism of the course feedback is depicted in Figure 7.

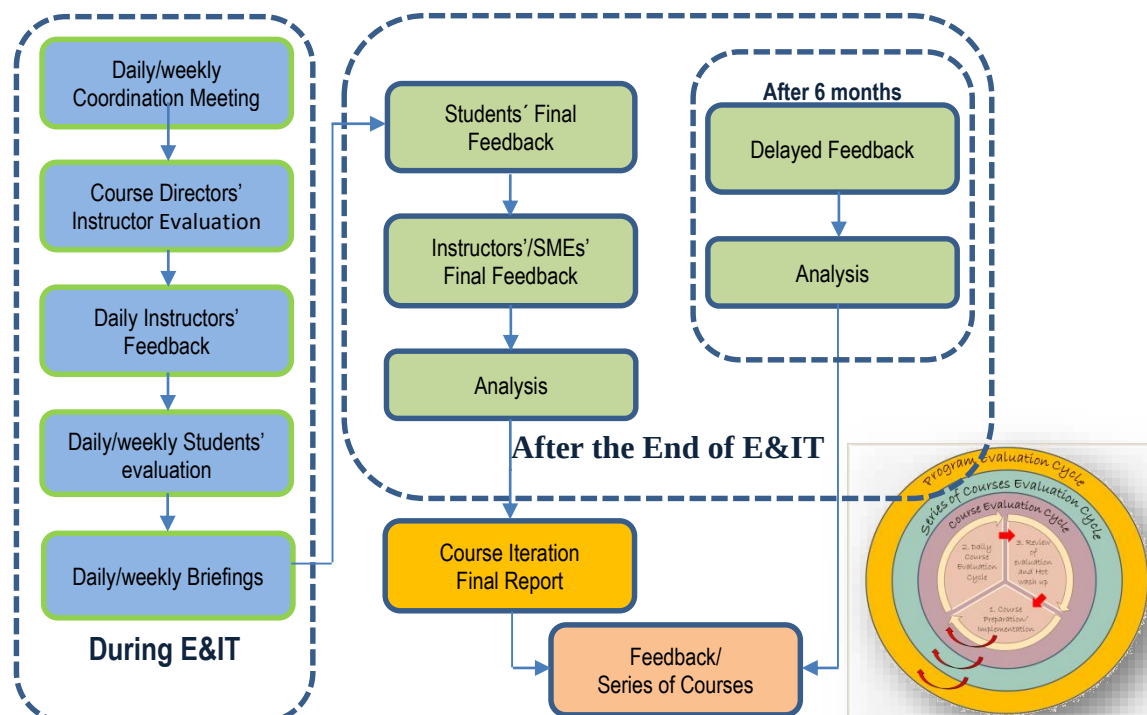


Figure 7 - Course Feedback and Evaluation Process

4. ASSESSMENT OF STUDENTS

The assessment of teaching and learning can be viewed as two complementary and overlapping activities that aim to benefit both the quality of student learning and the professional development of the instructor. Assessing learning alone is not sufficient because the ultimate success of students is also dependent upon their motivation and commitment to learning. Similarly, assessing only instructor's teaching behaviours and his course activities is not sufficient because qualities of an instructor may be albeit appreciated by students; however, objectively, he may not be optimally helpful to their learning and growth.

Hodnotenie výučby a štúdia môže pomôcť inštruktorom zlepšiť a kultivovať ich vyučovacie metódy a pomôcť študentom zlepšiť štúdium a výkon.

4.1. Stratégia hodnotenia študentov

Stratégia hodnotenia študentov je založená na smernici Bi-SC 75-7, ktorá očakáva, že tento spôsob hodnotenia podporí výučbu študentov cieľmi štúdia uvedenými v sylabu kurzu. V súlade s nastavením kritérií hodnotenia študentov centrum vzdelávania demonštruje, že kurz (produkt) spĺňa stanovené požiadavky. Vo všeobecnosti to znamená, že centrum vzdelávania je schopné hodnotiť pokrok účastníkov kurzu v porovnaní s cieľmi štúdia kurzu. V rámci Vnútorného systému kvality AOS je proces hodnotenia študentov procesom č. 5.

Aj pri využívaní rôznych učebných metód v rámci študijných cieľov kurzu, pokrok stále závisí od obsahu kurzu, jeho dĺžky a od účastníkov kurzu. Centrum vzdelávania uplatňuje počas kurzov nasledujúce dve formy hodnotenia študentov:

Formatívne hodnotenie zahŕňa škálu formálnych a neformálnych postupov hodnotenia, ktoré vykonávajú lektori (*inštruktori*) počas vyučovacieho procesu s cieľom modifikovať vyučovacie a študijné aktivity a zlepšiť tak znalosti študentov.³⁷ Cieľom formatívneho hodnotenia je monitorovať štúdium študentov s cieľom získavať nepretržitú spätnú väzbu, ktorú môžu využiť inštruktori na zlepšenie svojej výučby a študenti na zlepšenie študijných výsledkov.

Sumatívne hodnotenie (*alebo sumatívna evaluácia*) je hodnotenie študentov so zameraním na výsledok kurzu.³⁸ Cieľom sumatívneho hodnotenia je ohodnotenie študijnej aktivity študentov na konci vzdelávacieho celku v porovnaní s vybranými normami a kritériami. Sumatívne hodnotenie v podstate tvorí základ pre záverečné hodnotenie účastníkov kurzu.

Po každom hodnotení oboznámi vedúci kurzu všetkých študentov/pracovné skupiny s príslušnými výsledkami hodnotenia. Veliteľ kurzu, spolu s inštruktormi/externými odborníkmi (SMEs), oboznámi študentov/pracovné skupiny, či splnili študijné ciele, alebo či sa musia zlepšiť pri ich demonštrovaní.

Výsledky formatívneho a sumatívneho hodnotenia študentov/pracovných skupín sú vstupnou veličinou pre cyklus garantovania kvality kurzov - tak ako je znázornený na obrázku č. 5.

4.2. Záverečná klasifikácia študentov / účastníkov kurzu

Výsledky hodnotenia študentov/účastníkov kurzu sa sumarizujú a hodnotia v záverečnej klasifikácii študentov, o ktorej rozhoduje vedúci kurzu na konci kurzu. V rámci aktivít E&IT centra vzdelávania sú stanovené len dva možné záverečné klasifikačné stupne:

“Úspešne absolvoval kurz“ ALEBO „Zúčastnil sa kurzu“.

³⁷ CROOKS, T. (2001). "[The Validity of Formative Assessments](#)". British Educational Research Association Annual Conference, University of Leeds, September 13–15, 2001

³⁸ R. W. TYLER, R. M. GAGNE, & M. SCRIVEN (Eds.) (1967). "The methodology of evaluation". *Perspectives of curriculum evaluation*. Chicago, IL: Rand McNally. pp. 39–83.

Assessing teaching and learning can help instructors improve and refine their teaching practices and help improve students' learning and performance.

4.1. Students' Assessment Strategy

The students' assessment strategy is based on Bi-SC 075-007 Directive, in which this kind of assessment is expected to support students learning by the learning objectives of the course curricula. In line with the set up student assessment criteria, the PME Centre demonstrates that the course (product) complies with the stated requirements. In general, it means that the PME Centre is able to rate the course participants' progress towards the course learning objectives. Within the Internal System of Quality of the SVK AFA, the Students' Assessment is the process No. 5.

Even when using various teaching methods within the courses scope of the learning objectives, the progress still depends on course content, course duration and training audience. While delivering courses/products, the PME Centre applies two forms of students' assessments as follows:

Formative assessment is a range of formal and informal assessment procedures conducted by teachers [*instructors*] during the learning process in order to modify teaching and learning activities to improve student attainment.³⁹ The goal of formative assessment is to monitor student learning to provide ongoing feedback, which can be used by instructors to improve their teaching and by students to improve their learning.

Summative assessment (or summative evaluation) refers to the assessment of students where the focus is on the outcome of a course.⁴⁰ The goal of summative assessment is to evaluate student learning at the end of an instructional unit by comparing it against selected standards or benchmarks. The summative assessment is in fact the basis for a final assessment of the course participants.

After every assessment, all students/working groups are informed on respective results of assessment by the Course Director. The Course Director, supported by instructors/SMEs, explains to students/working groups whether they meet or must improve their demonstration of learning objectives.

Results of the formative and summative assessments of students/working groups are the input data for the Courses Quality Assurance Cycle as depicted at the Figure 5.

4.2. Students/Course Participants Final Grades

Student/course participant assessment results are summarized and rated by the student final grade, which is assigned by the Course director at the end of the course. Within the PME Centre E&IT activities, there are stated only two possible final grades:

'Successfully completed the course' OR 'Participated in the course'.

³⁹ CROOKS, T. (2001). "[The Validity of Formative Assessments](#)". British Educational Research Association Annual Conference, University of Leeds, September 13–15, 2001

⁴⁰ R. W. TYLER, R. M. GAGNE, & M. SCRIVEN (Eds.) (1967). "The methodology of evaluation". *Perspectives of curriculum evaluation*. Chicago, IL: Rand McNally. pp. 39–83.

Certifikáty s uvedenými kvalifikačnými stupňami sú vydávané centrom vzdelávania a podpisuje ich veliteľ ISOC a rektor AOS. Študentovi, ktorý sa nezúčastní predpísaného počtu vyučovacích hodín/cvičení (viď príloha F, článok 34) alebo dosiahol hodnotenie E (viď príloha E), nebude vydaný certifikát o absolvovaní kurzu, ale iba o účasti v kurze.

Pri kurzoch s celkovou dĺžkou štúdia viac ako 21 dní sa na záver kurzu spracúva záverečná hodnotiacia správa (viď príloha E.) s podrobným hodnotením študenta. Klasifikácia je tu spresnená na päť hodnotiacich stupňov (A. veľmi dobre, B. dobre, C. uspokojivo, D. dostatočne, E. nedostatočne). Táto správa sa odosiela na ministerstvá obrany príslušných krajín.

4.3. Plán hodnotenia

Plán hodnotenia je súčasťou dokumentácie kurzu. Identifikuje, ktoré hodnotiace nástroje majú byť využité. Plán hodnotenia obsahuje odpovede na nasledujúce otázky:

- Prečo sa konkrétne hodnotenie vykonáva?
- Čo sa hodnotí?
- Kto má vykonávať toto hodnotenie?
- Ako sa konkrétne hodnotenie vykonáva?
- Kedy sa konkrétne hodnotenie uskutoční?
- Aké kritériá hodnotenia a klasifikačné stupne sa využijú?

Plán hodnotenia obsahuje informácie o preverovaní pokroku účastníkov kurzu a hodnotení ich celkového výkonu. Príslušný vedúci kurzu je povinný oboznámiť študentov na začiatku kurzu so systémom hodnotenia.

4.4. Koncepcia hodnotenia

A. Hodnotenie študentov počas jednotlivých kurzov

Kurzy s celkovou dĺžkou štúdia do 5 dní využívajú iba sumatívnu formu hodnotenia študentov. Môže sa uskutočňovať napríklad formou seminára, kde sa aktívnou účasťou potvrdzuje, že študijné ciele boli dosiahnuté. Kurzy s celkovou dĺžkou štúdia viac ako 5 dní využívajú kombináciu sumatívnych a formatívnych metód hodnotenia.

B. Praktické preskúšanie

Keď sa ako metóda hodnotenia zvolí praktická skúška (napr. štábne cvičenie), zarátava sa aj hodnotenie výkonu študenta od príslušného mentora/inštruktora. Kritériá hodnotenia a výber metód hodnotenia sú uvedené v pláne hodnotenia kurzu (napríklad v kontrolnom liste inštruktora).

C. Opakované preskúšanie študentov

Kurzy s celkovou dĺžkou štúdia do 5 dní vo všeobecnosti neumožňujú opakované preskúšanie. V kurzoch s celkovou dĺžkou štúdia viac ako 5 dní môže byť schválené opakované preskúšanie študenta - v prípade, že študent, ktorý nesplnil podmienky pre "úspešné absolvovanie" preskúšania, požiada prostredníctvom príslušného vedúceho kurzu, alebo staršieho inštruktora o opakované preskúšanie.

Certificates with indicated grades are being issued by the PME Centre and signed by the ISOC Commander and the Rector of SVK AFA. The certificate of completion is not granted to a student who missed the required number of lessons/exercises (see Annex F, para 34) or was evaluated “E”/“Unsatisfactory” (see Annex E); in that case only certificate of participation is issued.

At the end of courses with a total study period of more than 21 days, a Final Evaluation Report (see ANNEX E) is being elaborated with a detailed evaluation of students. The classification is refined to five evaluation grades (very good, good, satisfactory, weak and unsatisfactory). This report is sent to the Ministry of Defence of the respective countries.

4.3. Assessment Plan

The Assessment Plan is a part of the course documentation. It identifies assessment instruments to be utilized. Assessment plan contains answers to the following questions:

- Why is a particular assessment carried out?
- What is being assessed?
- Who is to perform the assessment?
- How is a particular assessment executed?
- When is a particular assessment realized?
- What assessment criteria and grades are used?

The assessment plan shall contain information about how the course participant's progress is tested and the overall performance is assessed. The respective Course Director is to inform course students about the assessment system at the beginning of the course.

4.4. Assessment Concept

A. Single course's student assessment

Courses with a total study period up to five days are examined only by summative form of student assessment. It can be carried out, for example, through a seminar where active participation provides confirmation that the learning objectives have been achieved. Courses with a total study period of more than 5 days are examined in accordance to combination of formative and summative assessment methods.

B. Practical examination

When a practical examination (e.g. staff exercise) is chosen as the assessment method, the respective mentor/instructor's assessment of each student's performance is included. The evaluation criteria and selection of assessment methods is stated in the Course Assessment Plan (e.g. instructors' checklist).

C. Re-testing of students

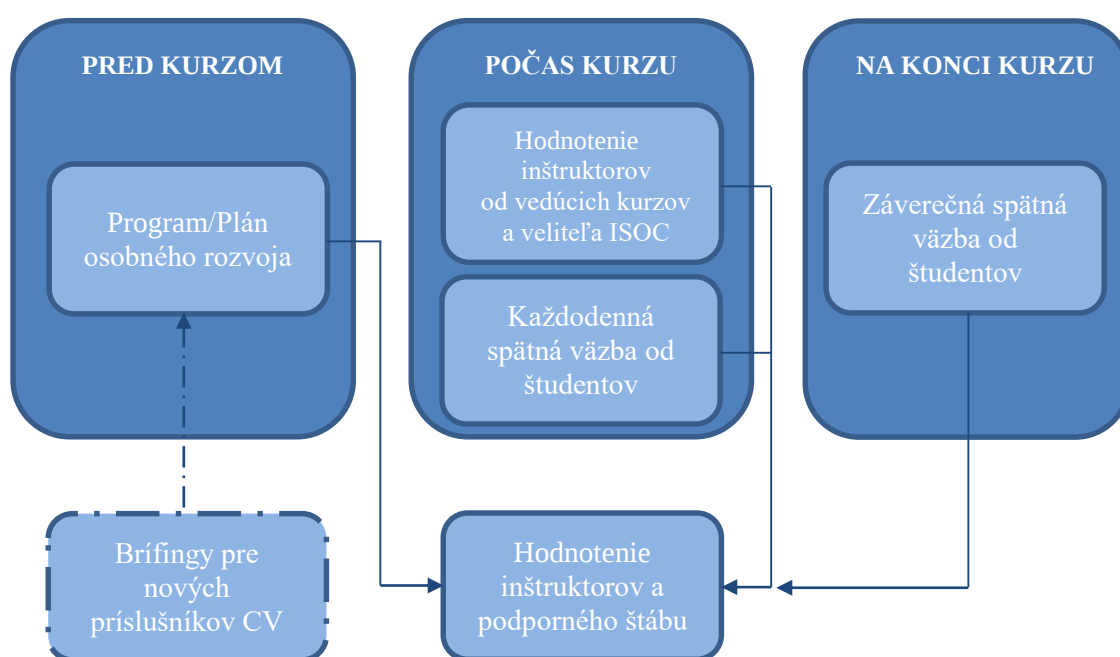
Courses with a total study period of five days or less, do not generally offer opportunities for retesting. In courses with a total study period of more than five days, re-testing may be granted to a student – in case the course participants who fail a 'Successfully Completed' examination requests for re-testing via particular Course Director or Senior Instructor.

5. ZABEZPEČOVANIE KVALITY INŠTRUKTOROV A ŠTÁBU

S cieľom garantovať kvalitu inštruktorov a štábu (ako aj externých lektorov), priamo zapojených do aktivít E&IT, využíva CV postupy, ktoré sú znázornené na obrázku č. 8. V rámci Vnútrného systému kvality AOS je proces kvality inštruktorov súčasťou procesu č. 4.⁴¹

A. Príprava a hodnotenie inštruktorov a podporného personálu kurzu

S cieľom zaistiť interným inštruktorom adekvátne vzdelanie a výcvik spracúva CV program osobného rozvoja (viď príloha H), ktorý identifikuje požadované zručnosti inštruktorov a ich ďalší rozvoj - ešte pred začiatkom konkrétneho kurzu. Tento program určuje špecifické medzinárodné konferencie a vybrané kurzy a cvičenia, ktorých sa majú jednotliví inštruktori zúčastniť. Program osobného rozvoja tiež obsahuje brífingy určené k orientácii nových príslušníkov CV a k ich zoznámeniu so všetkými procesmi prebiehajúcimi na AOS a centre vzdelávania. Požadované zručnosti inštruktorov sú stanovené v opisoch ich funkčnej náplne.



Obrázok 8. Príprava a hodnotenie inštruktorov a podporného personálu

Inštruktori sú hodnotení na základe ich schopností:

- realizovať plánované študijné ciele;
- efektívne zostavovať programy/prednášky/praktické cvičenia a ich rozvrh;
- odpovedať na otázky študentov a vysvetľovať náročné témy;
- dodržiavať bezpečnostné predpisy (počas praktických cvičení v teréne);
- viesť študentov k úspešným študijným výsledkom;
- rozumne využívať zdroje, materiály a pomôcky (interaktívne tabule, projektory, atď.);
- účinne riadiť svoju skupinu;
- viesť a riadiť študentov počas praktických cvičení a v syndikátoch;
- používať náležitú terminológiu;
- preukazovať požadovanú jazykovú spôsobilosť.

⁴¹ Vnútorňý systém kvality AOS, čl. 6, ods. 4, proces č. 4 – str. 13

5. QUALITY ASSURANCE OF FACULTY AND STAFF

To guarantee quality of faculty and staff (as well as external lecturers) directly involved into E&IT activities, the PME Centre practices procedures which are depicted in Figure 8. Within the Internal System of Quality of the SVK AFA, the Faculty QA is the process No. 4.⁴²

A. Preparation and Assessment of the Course Instructors and Support Staff

To ensure adequate education and training of internal instructors, the PME Centre designs the Personnel Development Program (see ANNEX H), which identifies the required skills of instructors and their advancement - before a particular course starts. The PDP defines specific international conferences and selected courses and exercises to be attended by individual instructors. The PDP also includes orientation briefings to familiarize newcomers with processes used by the SVK AFA and PME Centre. The required skills of instructors are stated in their job descriptions.

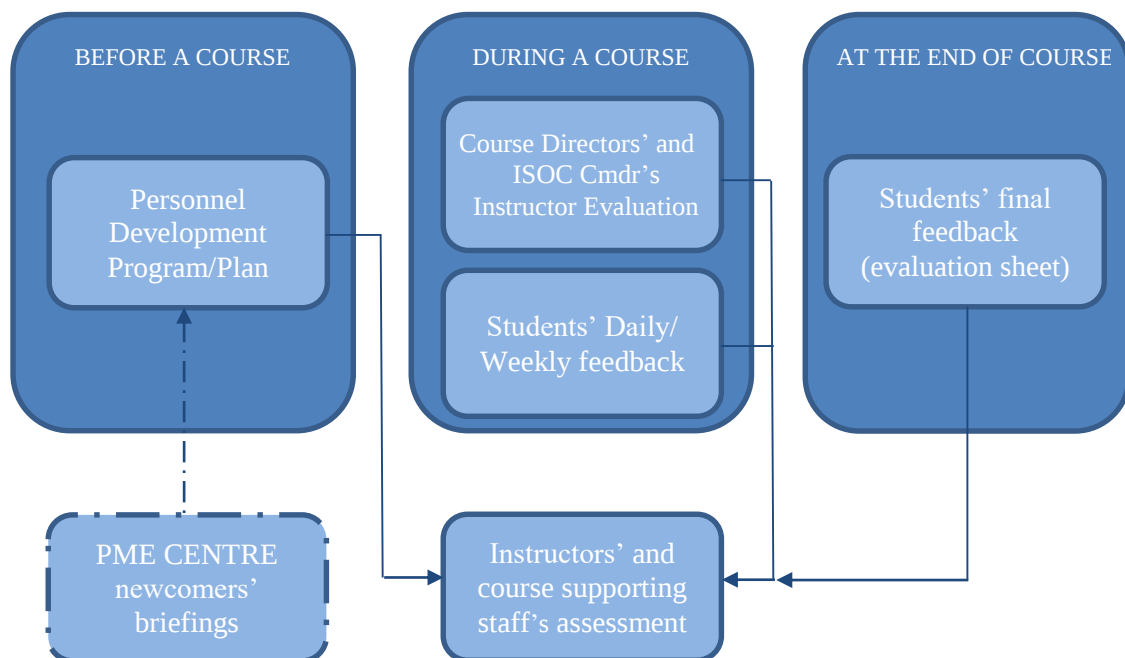


Figure 8 - Instructors' and support staff preparation and assessment

Instructors are assessed based on their ability to:

- implement the intended learning objectives;
- effectively structure the programs/lectures/practices and their schedule;
- address student's questions and clarify difficult points;
- comply with safety regulations (during field exercises);
- guide the students toward a successful learning outcomes;
- wisely use resources, material and teaching aids (smart boards, projectors, etc.);
- effectively manage their group;
- guide and mentor students during practices and syndicates;
- use proper terminology;
- demonstrate required language proficiency.

⁴² Internal System of Quality of the SVK AFA, Art. 6, Sec. 4, Process No. 4 – page 13

Pedagogické zručnosti učiteľov monitoruje vedúci kurzu prostredníctvom formulára hodnotenia výkonnosti inštruktorov (Príloha D) alebo prostredníctvom spätnej väzby študentov (viď Príloha F), ktoré sa používajú ako vstupné informácie pri hodnotení kurzu (Course Evaluation Review). Na inštruktorov a nových príslušníkov CV, ktorí majú prednášať prvý raz, dozerá ich príslušný nadriadený (napr. náčelník oddelenia).

B. Príprava a hodnotenie podporného personálu kurzu

Kvalitu kurzov je možné posudzovať nielen podľa prínosu vzdelaných a skúsených inštruktorov, ale tiež podľa náležite pripraveného podporného personálu. Príprava podporného personálu v oblasti administratívy, bezpečnosti atď. sa každoročne spresňuje v Pláne osobného rozvoja.

Podporný personál je zodpovedný za:

- Administratívne záležitosti kurzu, napr. vyžiadanie zariadení na výcvik, evidenciu dokumentov, komunikáciu so žiadateľmi.
- Právne záležitosti, napr. prípravu a predkladanie zmlúv s externými lektormi na podpis.
- Finančné záležitosti, napr. kalkulácie úhrad výdavkov za kurz alebo externých lektorov.
- Logistickú podporu, napr. vyžadovanie/zásobovanie potrebným materiálom, vyžadovanie dopravy, ubytovania a stravy.
- Vybavenie učební a výcvikových priestorov.
- Bezpečnostné školenia.
- Zdravotnú starostlivosť (jej vyžiadanie) v prípade cvičení v teréne, apod.

Hodnotenie podporného personálu vykonáva im príslušný vedúci kurzu. Toto hodnotenie je tiež ovplyvňované formou spätnej väzby od inštruktorov a študentov. Hodnotenie podporného personálu je súčasťou hodnotenia jednotlivých opakovaní kurzu (CRE) a dokumentácie kurzu.

6. ŠTUDIJNÉ ZDROJE A PODPORA ŠTUDENTOV

Centrum vzdelávania poskytuje študentom podporu a zabezpečuje im prístup k učebným pomôckam, študijným materiálom a pod. Hlavným zámerom manažmentu študijných zdrojov a podpory študentov je naplniť potreby študentov pred a počas vykonania kurzu. V rámci Vnútného systému kvality AOS je proces zabezpečovania študijných zdrojov súčasťou procesu č. 7.⁴³

Študijné zdroje a podporný mechanizmus by mali byť:

- dostupné pre študentov;
- upravené podľa potrieb študentov;
- pozitívne reagujúce na spätnú väzbu tých, ktorí ich využívajú;
- opakovane monitorované a zlepšované.

Študijné zdroje a podporu študentov v rámci centra vzdelávania vyžadujú vedúci kurzov prostredníctvom riaditeľa CV a poskytuje ich podporný personál AOS v súlade s platnými postupmi na AOS.

⁴³ Vnútný systém kvality AOS, čl. 6, ods. 4, proces č. 7 – str. 16

The instructors' teaching skills are monitored by the Course Director through means such as the Instructors Performance Evaluation Form (Annex D) or the students' feedback/evaluation sheet (see Annex F), which are used as inputs for the Course Evaluation Review. Instructors and PME Centre's newcomers who are to perform particular lectures for the first time are also monitored by their respective supervisor (e.g. Chief of Section).

B. Preparation and Assessment of the Course Support Staff

The quality of course can be seen not only through the contribution of highly educated and experienced instructors but through well-prepared support staff as well. Preparation of support staff in areas of administration, security etc. is annually specified in the Personal Development Plan.

The support staff is responsible for:

- Administrative issues of the course, e.g. booking training facilities, recording of documentation, communication with applicants.
- Legal issues, e.g. preparing and submitting of contracts with SMEs for signature.
- Financial issues, e.g. calculating reimbursement of the course expenses or for SMEs.
- Logistic support, e.g. applying for/supplying with necessary materials; applying for transportation, lodging and catering.
- Setting-up of classrooms and training fields.
- Safety and security briefings.
- Medical support (applying for it) in case of field exercises/practices, etc.

Assessment of the support staff is carried out by the respective Course Director. It is also reinforced by instructors' and students' feedbacks/evaluation sheets, and it becomes part of the CRE and the course documentation.

6. LEARNING RESOURCES AND STUDENT SUPPORT

The PME Centre provides students with support and gives them access to teaching aids, learning resources (student study materials), etc. The main intention of the learning resources management and student support is to fulfil student's needs before and during the course execution. Within the Internal System of Quality of the SVK AFA, the ensuring process of learning resources is included into the process No. 7.⁴⁴

The learning resources and support mechanisms should be:

- accessible to students;
- designed according to student's needs;
- responsive to feedback from those who use them; and
- routinely monitored and improved.

The learning resources and student support within the PME Centre is requested by Course Directors via PME Centre Director, and is provided by the SVK AFA supporting staff in accordance with valid SVK AFA procedures.

⁴⁴ Internal System of Quality of the SVK AFA, Art. 6, Sec. 4, Process No. 7 – page 16

6.1. Manažment materiálových zdrojov

AOS poskytuje nasledujúce materiálové zdroje centru vzdelávania v prospech realizácie medzinárodných kurzov:

- Učebne s modulárnym dizajnom, ktorý sa môže prispôbovať podľa plánovanej kapacity miest na sedenie.
- Zariadenie a nábytok učební.
- Zabezpečený priestor s komunikačnými prostriedkami.
- Vizuálne pomôcky: monitory a televízne prijímače, interaktívne tabule, projektory.
- Audio súpravy (bezdrôtové), reproduktory.
- Tlačiarne, faxy, kopírovacie stroje.
- Spotrebný materiál pre praktický výcvik.
- Spotrebné kancelárske/písacie potreby pre inštruktorov a študentov.
- Špeciálne študijné zdroje pre študentov kurzu (študijný materiál v elektronickej a papierovej podobe).
- Simulačné centrum AOS.

Požiadavky na materiálovú a ostatnú podporu (prostriedky, učebné pomôcky, študijné zdroje, apod.) sú zabezpečené v súlade s Ročným plánom garantovania kvality CV (príloha A).

Požiadavku na zdroje AOS musí vedúci kurzu (náčelník oddelenia) predložiť služobným postupom kvestorovi AOS, ktorý koordinuje a začleňuje predložené požiadavky do plánovacieho procesu AOS.

Akékoľvek požiadavky kurzu, ktoré predkladá vedúci kurzu, musia byť vopred konzultované s veliteľom ISOC a riaditeľom centra vzdelávania .

Administratívne detaily, ako napr. požiadavky na zabezpečenie ubytovania, stravy a dopravy do/z AOS sú časovo zosúladňované počas koordinačných porád veliteľa ISOC. Na začatie administratívy vydávania preukazov pre vstup do AOS zahraničným študentom poskytuje veliteľ ISOC vstupnú dokumentáciu a finálny zoznam študentov vedúcemu oddelenia bezpečnosti a ochrany utajovaných skutočností AOS.

S cieľom zlepšiť manažment študijných zdrojov a podporu študentov konkrétneho kurzu zbiera centrum vzdelávania komentáre, názory, odporúčania a monitoruje spokojnosť študentov. Toto všetko je neskôr analyzované a zosumarizované v záverečnej správe o konaní kurzu (After Action Report).

6.2. Kurzovné a obsadzovanie miest v kurzoch

A. Politika kurzovného

Politika kurzovného medzinárodných kurzov AOS je pravidelne diskutovaná na výročnej konferencii k problematike kvality. Všeobecným pravidlom je, že kurzovné neplatia študenti zo sponzorujúcich krajín (na základe MOU) a z krajín DEEP.

6.1. Material Resource Management

The SVK AFA provides following material recourses to PME Centre in favour of international courses' execution:

- Classrooms with modular designs that can be configured according to the intended seating capacity.
- Classroom equipment and furniture.
- Visual aids: monitors and TV sets, smart boards, projectors.
- Audio sets (wireless), loudspeakers.
- Printers, fax machines, photocopy machines.
- Consumable material for hands-on training.
- Consumable office/stationary material for instructors and students.
- Students' particular course learning resources (study materials in electronic and hardcopy versions, internet connectivity).
- Secured areas with communication means.
- The SVK AFA Simulation Centre.

Material and other support requirements (facilities, teaching aids, learning resources, etc.) are managed in accordance with the Annual PME Centre QA Plan (Annex A).

To book or request the SVK AFA resources, the Course Directors (Section Chiefs) have to submit their requirements via chain of command to the SVK AFA Bursar, who manages, coordinates, and incorporates submitted requirements into the SVK AFA planning process.

Any course requirements, which are submitted by the Course Director, have to be consulted with the ISOC Commander and the PME Centre Director in advance.

Administrative details, such as requirements for lodging, meals and transportation to/from the SVK AFA are synchronized during coordination meetings of the ISOC Commander. To start the administration of entry passes (badges) for international students, the in-processing documentation and final roster of students is provided by the ISOC Commander to the head of SVK AFA Security and Classified Information Safety Division.

To improve learning resources management and students' support for a particular course, the PME Centre gathers comments, opinions, recommendations, and monitors students' satisfaction. Later on, all this is analysed and summarized in the 'After Action Report'.

6.2. Course Admission and Seat Allocation

A. Course Admission Policy

The SVK AFA international courses admission policy is regularly discussed during the PME Centre's Annual QA Conference. As a general rule, the course admission is free of charge for students from Sponsoring Nations (based on an MOU) and from DEEP Nations.

Výšku kurzovného (pre študentov z nespponsorujúcich krajín) navrhuje oddelenie rozpočtovania a financovania AOS v úzkej spolupráci s centrom vzdelávania. Na základe výsledku diskusie a zváženia výšky kurzovného počas výročnej konferencie k problematike kvality sa návrh výšky kurzovného následne predkladá rektorovi AOS na schválenie.

Všetky podrobnosti o produktoch E&IT, vrátane kurzovného, sú zahrnuté do ročného portfólia kurzov, ktoré je verejne dostupné na webovom sídle AOS/ISOC ⁴⁵ a tiež v študentskej informačnej príručke (Príloha G).

B. Politika obsadzovania miest v kurzoch

Riaditeľ centra PME spolu s veliteľom ISOC spresňujú plán obsadzovania miest v medzinárodných kurzoch v spolupráci s oddelením vedy a zahraničných vzťahov AOS a s oddelením rozpočtovania a financovania AOS. Výsledok sa napokon diskutuje počas výročnej konferencie k problematike kvality. Veliteľ ISOC sa riadi touto politikou a je funkcionárom, ktorý schvaľuje zoznam študentov.

Jednou z priorít centra vzdelávania je informovať klientov z členských a partnerských krajín NATO o vykonávaní medzinárodných kurzov - zasielaním oznamov o jednotlivých kurzoch z portfólia, spolu s pripojenou prihláškou. V príslušnom ozname sa uvádza aj politika obsadzovania miest, ktorá zohľadňuje priority NATO a globálneho partnerstva.

Žiadosti o účasť v kurze sú zhromažďované administrátorom kurzu (pred konečným dátumom na registráciu), ktorý ich zaznamenáva do zoznamu študentov v súlade s nasledujúcimi kritériami:

- Z dôvodu uspokojenia potrieb sponzorských krajín v oblasti E&IT: Krajina sponzorujúca AOS má v každom opakovaní kurzu prednostne vyčlenené dve miesta.
- Z dôvodu podpory potrieb NATO DEEP: Predstavitelia jednotlivcej partnerskej krajiny DEEP môžu požiadať o prijatie svojich kandidátov do medzinárodných kurzov AOS. Veliteľstvo NATO (DEEP) refunduje AOS poplatky za kurz (dopravu, ubytovanie a stravu) v súlade s politikou NATO o náhradách. V súlade s politikou NATO sa kurzovné od študentov DEEP nevyžaduje.
- Ak sú vyššie uvedené dve priority pokryté, voľné miesta je možné poskytnúť ostatným klientom.
- Obsadzovanie miest v kurzoch, ktoré vykonáva mobilný vzdelávací tím ISOC (METT), zostáva v réžii hostujúcej krajiny (žiadajúcej krajiny).

Administrátor kurzu sumarizuje zoznam študentov a predkladá ho veliteľovi ISOC na schválenie. Po schválení zoznamu je každému študentovi/študentke zaslané vyrozumienie o prijatí do konkrétneho kurzu.

Ak počet žiadateľov prekročí kapacitu kurzu, klienti, ktorých žiadosti nebolo vyhovené, **sú** informovaní a zaradení do zoznamu čakateľov, alebo (s ich súhlasom) zaregistrovaní do nasledujúceho opakovania kurzu.

⁴⁵ http://www.aos.sk/index_eng.php?page=isoc_documents

The courses admission (for students from non-Sponsoring Nations) is designed by the SVK AFA Budgeting and Financing Division in close cooperation with the PME Centre. After discussion and consideration during the PME Centre's Annual QA Conference, the course admission recommendation is submitted to the SVK AFA rector for final approval.

All details about E&IT deliverables including course admission are incorporated in the annual courses portfolio, which is publicly available at the SVK AFA / ISOC web site⁴⁶ as well as in the student information guide (Annex G).

B. Seat Allocation Policy

The PME Centre Director, supported by the ISOC Commander, specify the seat allocation policy of international courses in cooperation with both the SVK AFA Science and Foreign Relations Division and the Budgeting and Financing Division. The outcome is finally discussed during the Annual QA Conference. The ISOC Commander implements the policy and is the final authority to approve the roster.

One of the PME Centre's priorities is informing of customers from NATO member and partner countries about iterations of international courses by sending them a Calling Notice about the particular course from the courses portfolio with attached registration form. The corresponding course calling letter mentions the seat allocation policy, which takes into account the NATO and Global Partnership priorities.

Applications for courses are collected by the Course Admin (prior to the registration deadline) and listed in a course students' roster in accordance with the following criteria:

- To satisfy Sponsoring Nation needs in area of E&IT: The SVK AFA Sponsoring Nation is privileged to have two seats allocated in every respective course iteration.
- To support NATO DEEP needs: The individual Partner Country DEEP Authorities can ask for accepting their nominees to attend SVK AFA international courses. The NATO HQ (DEEP) reimburses the course expenses (transport, lodging, and catering) to the SVK AFA in line with NATO's reimbursement policy. In accordance with the NATO Policy, the courses admission for DEEP students is not applied.
- When aforementioned two priorities are covered then free seats of the particular course are granted for other customers.
- Seats allocation of courses, which are delivered by the ISOC Mobile Education Training Team (METT), remains in responsibility of the Host (Requesting) Nation.

The course students' roster is summarized and submitted by the Course Admin for the ISOC Commander's approval. When approved, each selected student is notified about his/ her acceptance to the particular course by sending him/her the course 'Confirmation Letter'.

Should the number of applicants exceed the course capacity, customers whose demands could not be satisfied are informed, and they are included in the 'Course Waiting List' or (with their consent) registered for the next course iteration.

⁴⁶ http://www.aos.sk/index_eng.php?page=isoc_documents

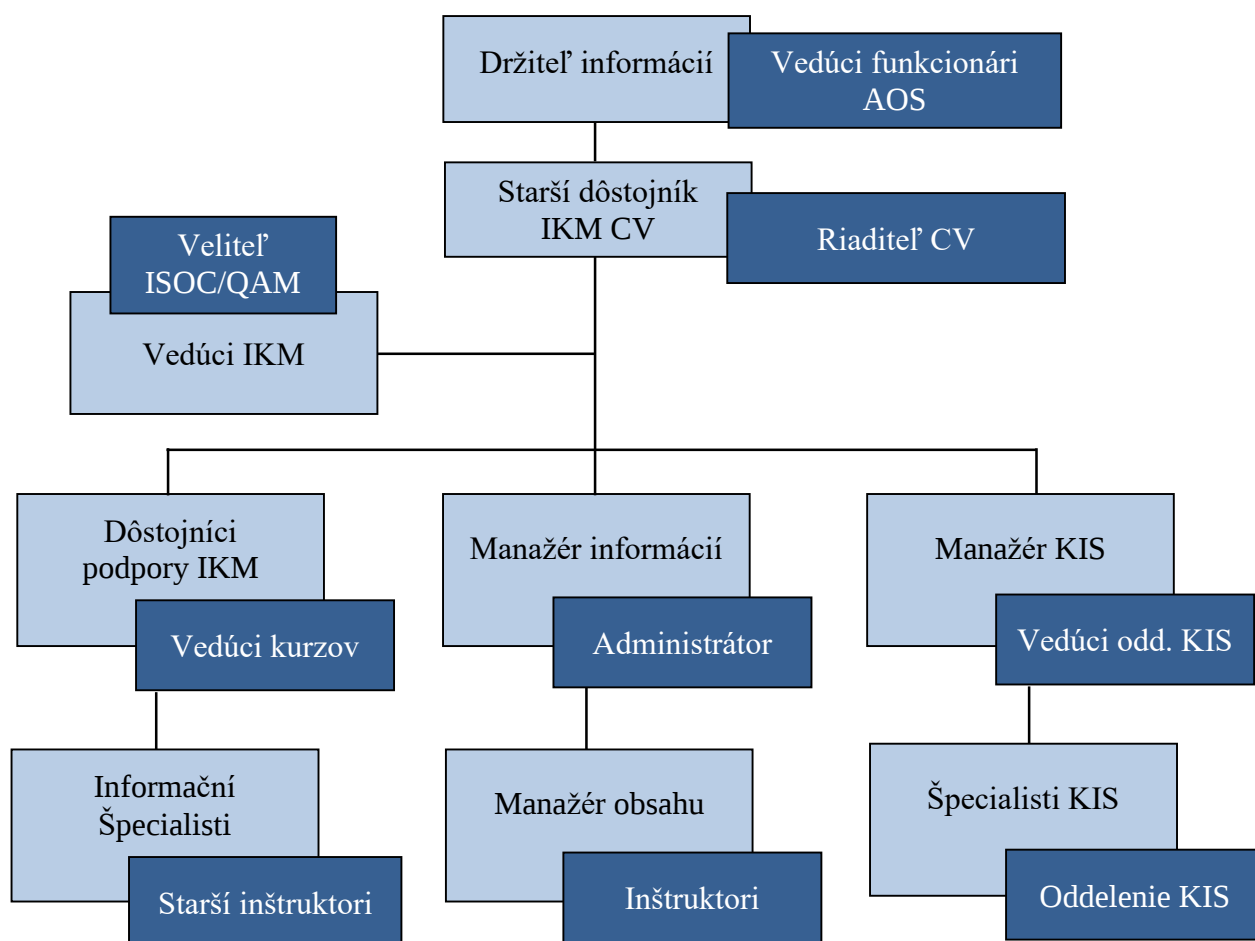
7. KOMUNIKAČNÉ A INFORMAČNÉ POSTUPY

7.1. Informačný manažment

Informácie predstavujú cenný zdroj pre každú organizáciu. Sú nesmierne dôležité pre vykonávanie adekvátnych, informovaných rozhodnutí a pre podporu rozhodovacieho procesu organizácie. Týmto spôsobom sa informácie a vedomosti stávajú pridanou hodnotou pre organizáciu. Preto je dôležité, aby sa s nimi narábalo uvažlivo a koordinovane.

Informácie môžu byť odovzdávané v elektronickej aj fyzickej (tlačenej) podobe. Organizačná štruktúra AOS / centra vzdelávania nastavuje postupy, ktoré sú zárukou spôsobilosti narábať s informáciami pomocou Manažmentu informácií a vedomostí (IKM). Medzi hlavné aktivity IKM patria: zhromažďovanie, spravovanie, ochrana, ukladanie a šírenie správnych informácií správnym ľuďom v správnom čase. V rámci Vnútorného systému kvality AOS je proces zberu a distribúcie informácií súčasťou procesu č. 8.⁴⁷

Vedúci oddelenia komunikačných informačných systémov (KIS) AOS je zodpovedný za funkčné aspekty procesu IKM. Administrátori kurzov ako manažéri informácií monitorujú funkčné aspekty a využívajú informácií a kontrolujú zdieľanie informácií cez webové portály z poverenia priamych nadriadených. Proces IKM medzinárodných kurzov riadi veliteľ ISOC.



Obrázok 9. Funkčná hierarchia IKM

⁴⁷ Vnútorný systém kvality AOS, čl. 6, ods. 4, proces č. 8 – str. 16

7. COMMUNICATION AND INFORMATION PROCEDURES

7.1. Information Management

Information are a valuable source for any organization. They are of vital importance to make adequate, informed decisions and to support the organizational decision making process. In that way, information and knowledge adds a value to the organization. Therefore, it is important that Information & Knowledge is managed in a deliberate and coordinated manner.

Information includes both electronic and physical (printed) information. The organizational structure within the SVK AFA/ PME Centre sets up procedures, which guarantee capability to be able to manage information throughout the Information and Knowledge Management (IKM). Main activities within the IKM are considered: gathering, managing, preserving, storing and delivering the right information to the right people at the right time. Within the Internal System of Quality of the SVK AFA, the process of collection and distribution of information is included into the process No. 8.⁴⁸

The head of the SVK AFA Communication Information Systems (CIS) Division is responsible for the functional aspects of the IKM process. The Courses Admins as Information Managers monitor the functional aspects and the use of the information and oversee the information sharing through the (web) portals on behalf of the respective supervisors. The Head of international courses IKM process is the ISOC Commander (QAM).

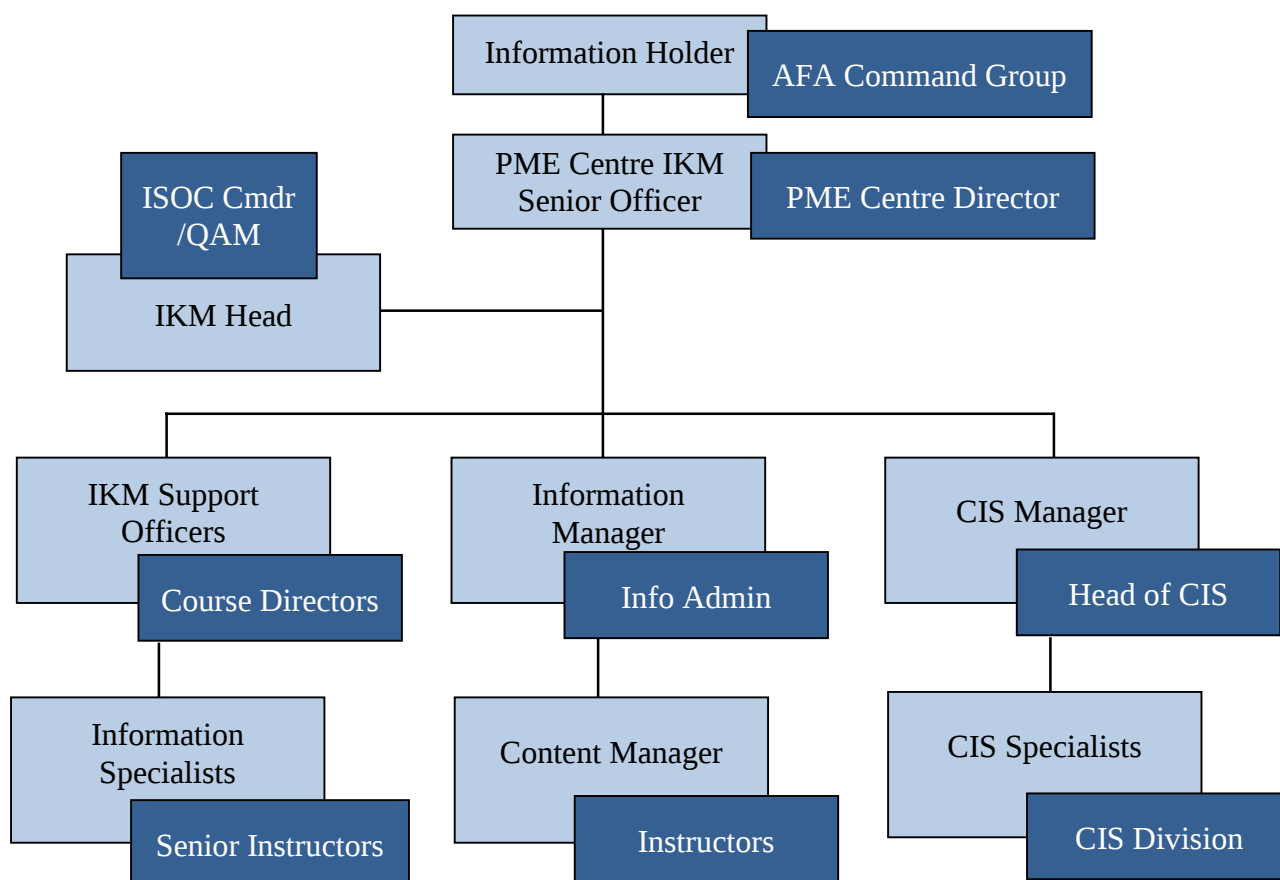


Figure 9 - IKM functional hierarchy

⁴⁸ Internal System of Quality of the SVK AFA, Art. 6, Sec. 4, Process No. 8 – page 16

7.2. Komunikačný plán

Tok informácií prebieha interne rôznymi kanálmi, nielen prostredníctvom počítačových systémov. Hlavné zásady politiky manažmentu informácií sú založené na:

- **Informačnom toku zdola-nahor** (v rámci štruktúry AOS), ktorý poskytuje včasné a plne koordinované informácie pre podporu rozhodovacieho procesu vedúcich zamestnancov AOS.
- **Informačný tok zhora-nadol** (v rámci štruktúry AOS) poskytuje príslušníkom CV trvalý prístup k rozhodnutiam, návodom a smerniciam v kritickom období počas štábnych procesov.
- **Informačný tok naprieč** (štruktúrou AOS) organizuje štábne procesy s cieľom vyhnúť sa duplikáciám a zaisťuje aktuálne informácie, dostupné pre všetkých. Cieľom je rozumne organizovaná „inštitucionálna pamäť“.
- **Informačný tok v rámci** (štruktúry centra vzdelávania) identifikuje organizačné funkcie s cieľom dosiahnuť optimálny informačný tok.

Na základe týchto princípov je komunikačný plán centra vzdelávania navrhnutý tak, aby umožňoval zhromažďovanie a distribúciu relevantných informácií, vrátane nasledujúcich:

- ponuky príležitostí E&IT,
- katalógu kurzov,
- inštruktážnej matrice,
- študijných zdrojov a nákladov.

Úlohou komunikačného plánu je zaistiť včasnú a efektívnu komunikáciu a jej ďalšie zlepšovanie. Veliteľ ISOC (QAM) zodpovedá za patričné, správne a úplné odovzdávanie informácií hlavným funkcionárom AOS a centra vzdelávania a ostatným náležitým cieľovým skupinám. Účinnou komunikáciou môže veliteľ ISOC úspešne vykonávať svoju prácu za podpory a spolupráce každej jednej skupiny funkcionárov.

Komunikačný plán poskytuje rámec pre spravovanie a koordinovanie širokej komunikačnej škály, ktorá sa uskutočňuje počas procesov E&IT. Komunikačný plán upresňuje, kto je príjemcom informácie, akým spôsobom sa informácia doručí, aká informácia sa má distribuovať, kto komunikuje a ako často (frekvencia komunikácie).

Komunikačný plán sa nachádza v Prílohe I.

7.3. Informačné systémy

Informačný systém centra vzdelávania bol vybudovaný tak, aby umožnil interné zdieľanie informácií medzi jeho príslušníkmi prostredníctvom on-line systému manažovania kurzov (Moodle) alebo mailovou komunikáciou. Systém Moodle umožňuje centrálnu úkladu a zdieľanie dokumentov, informácií a myšlienok. Pomáha skupinám ľudí zdieľať informácie a spolupracovať. Systém Moodle rešpektuje intelektuálne vlastníctvo a princípy bezpečnosti informácií. Tento systém nie je vhodný pre prácu s klasifikovanými informáciami. Každý študent kurzu (na vyžiadanie), ako aj inštruktor centra vzdelávania, má k dispozícii vlastný užívateľský profil Moodle.

7.2. Communication Plan

Information flows internally through different channels, not exclusively on computing systems. The guiding principles of the information management policy are based on:

- **Bottom-up information flow** providing timely and fully coordinated information in support of the SVK AFA Command Group's decision-making process.
- **Top-down information flow** (within SVK AFA structure) providing members of the PME Centre with constant access to decisions, direction and guidance at critical time throughout the staffing processes.
- **Across** (SVK AFA structure) **information flow** organizing staffing processes to avoid duplication and ensuring the most up-to-date information is available to all. The goal is a sensibly organized "corporate memory".
- **Within** (PME Centre structure) **information flow** identifying organizational functions to achieve optimal information flow.

Based on those principles, the PME Centre Communication Plan is designed to allow the gathering and the distribution of relevant information including following ones:

- E&IT opportunities offers,
- Courses Catalogue,
- Instructional matrix,
- Learning resources and costs.

The purpose of the communication plan is to ensure timely and efficient communication and its further improvement. The ISOC Commander (QAM) provides relevant, accurate and consistent information to the SVK AFA and PME Centre stakeholders and other appropriate audiences. By effectively communicating, the ISOC Commander can accomplish his work with the support and cooperation of each stakeholder group.

The communication plan provides a framework to managing and coordinating wide variety of communications that take place during the E&IT processes. The communication plan specifies who receives the information, how the information is delivered, what information is to be disseminated, who communicates, and the frequency of the communication (how often).

The communications plan is included in Annex I.

7.3. Information Systems

The PME Centre information system was built to allow internal share of information for its members via the on-line course management system (Moodle) or by e-mails. System Moodle provides a central storage and collaboration space for documents, information and ideas. It helps groups of people to share information and work together. System Moodle respects intellectual property and information security principles. This system is not suitable for dealing with classified information. Each student (on request) as well as each PME Centre instructor is assigned by his/her own Moodle user profile.

Prístup na internet majú príslušníci, hostia a študenti centra vzdelávania zabezpečovaný prostredníctvom interného informačného systému a WiFi prístupových bodov AOS. Prístup na internet pre študentov počas plnenia úloh METT zabezpečuje hostiteľská krajina.

Študijné zdroje pre študentov (medzinárodných) kurzov sú v priebehu kurzu dostupné aj na lokálnej sieti AOS / ISOC. Príručky a doktríny sú dostupné aj na verejných webových stránkach, ktorých webové adresy sú poskytované účastníkom kurzu.

Na webovom sídle AOS / ISOC sa nachádzajú všetky informácie týkajúce sa:

- termínov a plánov kurzov,
- kontaktných informácií (POCs),
- študentskej informačnej príručky,
- miesta konania kurzu,
- ubytovania a poplatkov,
- ostatných predbežných informácií.

8. INFORMÁCIE PRE VEREJNOSŤ

V súlade so všeobecnými zásadami AOS o informáciách pre verejnosť, sú všetky zverejniteľné informácie dostupné na webovom sídle AOS. Pre informovanie o medzinárodných aktivitách E&IT je predurčená webová stránka (AOS / ISOC), kde je možné nájsť všetky informácie týkajúce sa kurzov, cvičení, seminárov a/alebo ďalších aktivít. V rámci Vnútorneho systému kvality AOS sú verejné informácie súčasťou procesu č. 9.⁴⁹

V súlade so smernicami veliteľstva NATO pre transformáciu (ACT) o ponúkaných produktoch E&IT, využíva centrum vzdelávania on-line Katalóg ponúkaných vzdelávacích a výcvikových príležitostí NATO (ETOC) a Partnerský informačný, manažérsky a výmenný systém v reálnom čase (ePRIME), v ktorom môžu účastníci kurzov a klienti nájsť všetky detaily ohľadne kurzov a výcviku. V oboch informačných systémoch sú všetky dôležité informácie priebežne aktualizované.

9. ZÁVEREČNÉ USTANOVENIA

Napĺňanie jednotlivých ustanovení Vnútorneho systému kvality Centra vzdelávania AOS prispeje k zdokonaľovaniu práce každého jednotlivca centra vzdelávania a súčasne k uspokojovaniu požiadaviek klientov. Garantovanie kvality vzdelávania a individuálneho výcviku je dlhodobý proces, ktorý má viesť, v konečnom dôsledku, k zlepšovaniu spokojnosti klientov a zainteresovaných strán, efektívnosti, znižovaniu nákladov, zvyšovaniu produktivity práce, lepšej kvality pracovného prostredia, jasnému určeniu zodpovednosti a k zvyšovaniu kvality produktov / kurzov.

Vnútorný systém kvality Centre vzdelávania AOS nadobúda platnosť a účinnosť dňom jeho podpisu riaditeľom CV. Týmto sa zrušuje dokument Vnútorný systém kvality na Centre vzdelávania AOS č. AOS – 275/3 - 4/2017 z 2. marca 2017.

V Liptovskom Mikuláši, dňa 31. mája 2018

(podpis)

plk. Ing. Tomáš NOVOTNÝ, PhD.
riaditeľ centra vzdelávania

⁴⁹ Vnútorný systém kvality AOS, čl. 6, ods. 4, proces č. 9 – str. 17

Internet connection is provided to all PME Centre members, guests and students through internal information system and via SVK AFA WIFI access points. Internet Access to students during the METT mission is provided by the Host Nation.

Learning resources for (international) courses students during the course are available on the SVK AFA / ISOC local network as well. Tutorials are available through internet links, sent by e-mail to course participant or can be found on the SVK AFA / PME Centre web pages.

Through SVK AFA / ISOC web site are provided all information concerning:

- course dates and plans,
- points of contact (POCs),
- Student Information Guide,
- course location,
- accommodation and fees,
- other preliminary information.

8. PUBLIC INFORMATION

In accordance with the general SVK AFA public information policy, all releasable information are available on the SVK AFA web site. To inform about international E&IT activities, there is a dedicated webpage (SVK AFA / ISOC) where related information on courses, training events, workshops and/or other activities are possible to find. Within the Internal System of Quality of the SVK AFA, Public Information is part of the process No. 9.⁵⁰

In line with NATO ACT directives, information about offered E&IT deliverables, the PME Centre is using the on-line NATO Education and Training Opportunities Catalogue (ETOC) and the Partnership Realtime Information, Management and Exchange System (ePRIME), where participants or customers can find all the training and courses details. All relevant information in both information systems are continuously updated.

9. FINAL REGULATIONS

Meeting individual regulations of the Internal System of Quality at the PME Centre contributes to enhancement of every individual performance at the PME Centre, and, at the same time, it contributes to meeting customers' demands. The Quality Assurance of Education and Individual Training is a long-term process, which is finally supposed to enhance the confidence of customers and stakeholders, effectiveness, reduction of costs, enhancement of performance, better quality of the working environment, clear allocation of responsibilities and the quality enhancement of products / courses.

The Internal System of Quality of the SVK AFA's PME Centre becomes valid and effective on the date of its signing the Director of PME Centre. The Internal system of Quality at the PME Centre no. AOS – 275/3 - 4/2017 from March 2, 2017 is repealed.

In Liptovský Mikuláš, on May 31, 2018

(authentically signed by)
COL Tomas NOVOTNY, PhD.
Director of PME Centre

⁵⁰ Internal System of Quality of the SVK AFA, Art. 6, Sec. 4, Process No. 9 – page 17