

CENTRUM VZDELÁVANIA

Akadémie ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika

Č.: Q – 79

VNÚTORNÝ SYSTÉM KVALITY

Centra vzdelávania

Akadémie ozbrojených síl generála M. R. Štefánika

V3.0



- 2023 -

RADA PRE ZABEZPEČOVANIE KVALITY
AKADÉMIE OZBROJENÝCH SÍL
generála Milana Rastislava Štefánika

Vnútorný systém kvality Centra vzdelávania Akadémie ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika (verzia 3.0) bol schválený na rokovaní Rady pre zabezpečovanie kvality Akadémie ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika dňa 21. septembra 2023.

doc. Ing. Vladimír ANDRASSY, PhD.

predseda

v. r.

OBSAH

ZOZNAM SKRATIEK.....	5
PREAMBULA	7
ÚVOD – POSLANIE CENTRA VZDELÁVANIA.....	7
1. VNÚTORŇÝ SYSTÉM KVALITY NA CENTRE VZDELÁVANIA.....	8
1.1 CHARAKTERISTIKA MEDZINÁRODNÝCH KURZOV NA AKADÉMII OZBROJENÝCH SÍL	8
1.2 IMPLEMENTÁCIA ALIANČNEJ POLITIKY GARANTOVANIA KVALITY	10
2. VNÚTORŇÝ SYSTÉM A PROCESY KVALITY.....	10
2.1 ÚLOHY A SMEROVANIE CENTRA VZDELÁVANIA.....	10
2.2 STRATÉGIA KVALITY CENTRA VZDELÁVANIA.....	11
2.3 ŠTANDARDY KVALITY	11
2.4 ORGANIZÁCIA VNÚTORŇÉHO SYSTÉMU KVALITY CENTRA VZDELÁVANIA	12
2.5 BIZNIS MODEL VZDELÁVANIA A INDIVIDUÁLNEHO VÝCVIKU	15
<i>A. Jednotné chápanie smernice strategických veliteľstiev NATO</i>	<i>15</i>
<i>B. Hlavné princípy.....</i>	<i>15</i>
<i>C. Proces revízie sylabov</i>	<i>16</i>
<i>D. Systém riadenia kvality.....</i>	<i>16</i>
2.6 MANAŽÉRSKE HODNOTENIE ALIANČNÉHO VNÚTORŇÉHO SYSTÉMU KVALITY	18
3. PROCES SCHVAĽOVANIA, MONITOROVANIA A REVÍZIE PROGRAMOV... 18	18
3.1 KRITÉRIÁ ANALÝZY A VÝVOJA KURZOV	18
<i>A. Úvod.....</i>	<i>18</i>
<i>B. Kritériá vývoja kurzu</i>	<i>19</i>
3.2 NÁVRH A VÝVOJ SYLABU KURZOV, NORMY VZDELÁVANIA	19
<i>A. Výber metodiky vyučovania</i>	<i>20</i>
<i>B. Projektovanie sylabu kurzu</i>	<i>20</i>
3.3 IMPLEMENTÁCIA SYLABOV KURZOV	22
3.4 PROCES INŠTRUKTÁŽE A HODNOTENIE SYLABU KURZU.....	23
<i>A. Proces garantovania kvality</i>	<i>23</i>
<i>B. Ročný plán garantovania kvality centra vzdelávania.....</i>	<i>25</i>
<i>C. Proces riadenia kvality kurzu</i>	<i>25</i>
.....	25
<i>D. Schéma hodnotenia jednotlivého kurzu</i>	<i>26</i>
<i>E. Mechanizmus spätnej väzby kurzu.....</i>	<i>26</i>
4. HODNOTENIE ŠTUDENTOV.....	27
4.1 STRATÉGIA HODNOTENIA ŠTUDENTOV	27
4.2 ZÁVEREČNÁ KLASIFIKÁCIA ŠTUDENTOV / ÚČASTNÍKOV KURZU	28
4.3 PLÁN HODNOTENIA	29
4.4 KONCEPCIA HODNOTENIA	29
<i>A. Hodnotenie študentov počas jednotlivých kurzov.....</i>	<i>29</i>
<i>B. Praktické preskúšanie.....</i>	<i>29</i>
<i>C. Opakované preskúšanie študentov</i>	<i>29</i>
5. ZABEZPEČOVANIE KVALITY LEKTOROV A ŠTÁBU	30

<i>A. Príprava a hodnotenie lektorov a podporného personálu kurzu</i>	30
<i>B. Príprava a hodnotenie podporného personálu kurzu</i>	31
6. ŠTUDIJNÉ ZDROJE A PODPORA ŠTUDENTOV	31
6.1 MANAŽMENT MATERIÁLOVÝCH ZDROJOV	32
6.2 KURZOVNÉ A OBSADZOVANIE MIEST V KURZOCH.....	32
<i>A. Politika kurzovného</i>	32
<i>B. Politika obsadzovania miest v kurzoch</i>	33
7. KOMUNIKAČNÉ A INFORMAČNÉ POSTUPY	34
7.1 INFORMAČNÝ MANAŽMENT	34
7.2 KOMUNIKAČNÝ PLÁN	35
7.3 INFORMAČNÉ SYSTÉMY.....	36
8. INFORMÁCIE PRE VEREJNOSŤ	37
9. ZÁVEREČNÉ USTANOVENIA	37

PRÍLOHY:

- A. Ročný plán garantovania kvality*
- B. Formulár hodnotenia kurzu (CRE)*
- C. Formulár hodnotenia série kurzov (SCE)*
- D. Formulár hodnotenia inštruktorov*
- E. Systém hodnotenia študentov*
- F. Dotazník spätnej väzby od študentov*
- G. Informačná príručka študenta medzinárodného kurzu*
- H. Program osobného rozvoja*
- I. Komunikačný plán*
- J. Riadiace dokumenty kurzu (CCDs)*
- K. Výročná správa o zabezpečovaní kvality*

ZOZNAM OBRÁZKOV A TABULIEK

Obrázok 1 Štruktúra centra vzdelávania	13
Obrázok 2 Rámec globálneho programovania	15
Obrázok 3 Realizácia E&IT	22
Obrázok 4 Cyklus garantovania kvality kurzov	24
Obrázok 5 Minimálna účasť členov tímu riadenia kvality pre vykonanie CRE	24
Obrázok 6 Hodnotiaci proces garantovania kvality	25
Obrázok 7 Spätaná väzba a proces hodnotenia kurzu.....	27
Obrázok 8 Príprava a hodnotenie inštruktorov a podporného personálu	30
Obrázok 9 Funkčná hierarchia IKM.....	35
Tabuľka 1 Vzdelávanie a individuálny výcvik ako subjekt garantovania a kontroly kvality ..	17
Tabuľka 2 Hĺbka znalostí	21
Tabuľka 3 Bloomova taxonómia.....	21

Tabuľka 4 Pokyny na hodnotenie kurzov	26
---	----

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
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
ICD	International Courses Department
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
PMEC	Professional Military Education Centre
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
SVK AFA	Slovak Armed Forces Academy of General Milan Rastislav Stefanik
TNA	Training Needs Analysis
TPLF	Tactical Planning for Land Forces
TRA	Training Requirement Analysis

PREAMBULA

Účelom tohto dokumentu je opísať implementáciu Vnútorného systému zabezpečovania kvality na Akadémii ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika a požiadaviek Smernice strategických veliteľstiev NATO BiSC 075-007 o vzdelávaní a individuálnom výcviku do zásad Vnútorného systému kvality Centra vzdelávania Akadémii ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika. Tieto zásady sú aplikovateľné na všetky aktivity vzdelávania a individuálneho výcviku (Education and Individual Training, E&IT), interne zabezpečované Centrom vzdelávania, ako aj na externé (mobilné) aktivity podporujúce poslanie Akadémie ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika ako Partnerského výcvikového a vzdelávacieho centra NATO.

ÚVOD – POSLANIE CENTRA VZDELÁVANIA

Centrum vzdelávania Akadémie ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika (ďalej iba CV, Centrum vzdelávania) je organizačná zložka Akadémie ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika (ďalej iba Akadémia ozbrojených síl), podriadená prorektorovi pre vzdelávanie Akadémie ozbrojených síl. CV prioritne zabezpečuje **vzdelávanie profesionálnych vojakov** ozbrojených síl Slovenskej Republiky na plnenie požiadaviek na výkon štátnej služby v zmysle § 33 ods. 2 a § 37 zákona č. 281/2015 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov a súčasne v súlade s § 2 ods. 3 zákona č. 568/2009 Z. z. o celoživotnom vzdelávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov, zabezpečuje **d'alsie vzdelávanie** nadväzujúce na školské vzdelávanie a umožňuje získať čiastočnú alebo úplnú kvalifikáciu alebo uspokojiť študijné záujmy a získať spôsobilosť zapájať sa do života občianskej spoločnosti.

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

Hlavnými formami vzdelávania, ktoré CV v spolupráci s ostatnými zložkami Akadémie ozbrojených síl zabezpečuje, sú kurzy potrebné k dosiahnutiu vojenskej hodnosti (tzv. kariérne kurzy), kurzy na výkon funkcie a k prehĺbeniu kvalifikácie (tzv. krátkodobé odborné kurzy, školenia odbornej spôsobilosti a aktualizácie odbornej prípravy), medzinárodné kurzy, dopĺňujúce pedagogické štúdium a univerzita tretieho veku.

Medzinárodnými kurzami, vykonávanými v anglickom jazyku, sa CV podieľa na plnení hlavných úloh Partnerského výcvikového a vzdelávacieho centra NATO (ďalej len „PTEC“). Status PTEC bol Akadémií ozbrojených síl priznaný rozhodnutím Severoatlantickej rady (NAC) v roku 2004. Na základe uvedeného Akadémia ozbrojených síl figuruje v zozname vzdelávacích a výcvikových zariadení, zaradených v dokumente Vojenského výboru NATO MC 0458/3 Politika výcviku, vzdelávania, cvičení a ich hodnotení.

Hlavným cieľom medzinárodných kurzov, organizovaných Akadémiou ozbrojených síl prostredníctvom Centra vzdelávania, je vzdelávanie študentov z členských a partnerských

krajín NATO v plánovacích a rozhodovacích procesoch na taktickej (Tactical Planning for Land Forces - TPLF) 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.

1. VNÚTORNÝ SYSTÉM KVALITY NA CENTRE VZDELÁVANIA

Vnútorný systém kvality CV vychádza z dokumentu Vnútorný systém zabezpečovania kvality na Akadémií ozbrojených síl („ďalej len Vnútorný systém zabezpečovania kvality“)¹. Vnútorný systém zabezpečovania kvality bol vydaný v súlade so zákonom č. 131/2002 Z. z. o vysokých školách a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon o vysokých školách“) a zákonom č. 269/2018 Z. z. o zabezpečovaní kvality vysokoškolského vzdelávania a o zmene a doplnení zákona č. 343/2015 Z. z. o verejnom obstarávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon o zabezpečovaní kvality vysokoškolského vzdelávania“). Zabezpečovanie a vnútorné hodnotenie kvality vychádza z Dlhodobého zámeru na obdobie 2022 – 2032² a z dokumentu Politiky na zabezpečovanie kvality³.

Smernica BiSC 075-007 podrobne opisuje priebeh a požiadavky NATO na inštitucionálnu akreditáciu vzdelávacieho a výcvikového zariadenia (Education and Training Facility - ETF). Prvá bezpodmienečná inštitucionálna akreditácia Akadémie ozbrojených síl bola získaná dňa 28. júla 2018 (číslo certifikátu: 7780/TSC TPX-0150/TT-ACT0179/Ser:NU).

Zámerom 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), vývojom a aktualizáciou doktrín. Pre splnenie požadovanej úrovne kvality zavádza CV procesy a postupy, ktoré sú verejne dostupné a odrážajú spoločné aliančné chápanie minimálnych kritérií pre vnútorné systémy kvality.⁴

1.1 Charakteristika medzinárodných kurzov na Akadémií ozbrojených síl

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

¹ <https://www.aos.sk/www/data/uploads/files/Kvalita/vnutorny-system-zabezpecovania-kvality.pdf>

² <https://www.aos.sk/www/data/uploads/files/Kvalita/dlhodoby-zamer-na-obdobie-2022---2032-v-zneni-dodatku-c.-1.pdf>

³ <https://www.aos.sk/www/data/uploads/files/Kvalita/politiky-na-zabezpecovanie-kvality.pdf>

⁴ Prílohy D a E k Smernici BiSC 075-007 z 10. septembra 2015

adaptabilitu, aby boli schopní vykonávať operácie efektívnejšie ako ich protivníci. Velitelia integrujú a synchronizujú operácie prostredníctvom velenia a riadenia.

Velitelia zároveň chápu, že v zostavách 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.⁵

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 plánovací a rozhodovací proces (Military Decision-Making Process – MDMP, alebo Tactical Planning for Land Forces - TPLF) na taktickej úrovni bol dlhodobou záležitosťou národnej zodpovednosti jednotlivých členských krajín, ktoré používajú svoje vlastné doktríny. Toto môže viesť k čiastkovým rozdielom v plánovacom a rozhodovacom procese, odzrkadľujúcim národné záujmy, vôľu, zvyky, možnosti a spôsobilosti. Preto sa jednotlivé členské krajiny Aliancie líšia v úrovni kvality a implementácie nových prístupov k plánovaciemu procesu na taktickej úrovni. 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.

Akadémia ozbrojených síl sa venuje nielen príprave a následnému udržaniu inštitucionálnej akreditácie NATO, ale rovnako má záujem o realizáciu Alianciou *certifikovaných* medzinárodných kurzov na tému Plánovacieho procesu na taktickej úrovni NATO (v súlade so Spojeneckou procesnou publikáciou APP-28, Allied Procedural Publication (APP)-28 “Tactical Planning for Land Forces”) a Plánovania spoločných operácií NATO (v súlade s procesom plánovania operácií uvedeným v AJP-5, NATO Standard AJP-5 Allied Joint Doctrine for the Planning of Operations a vo 4. kapitole COPD, Allied Command Operations Comprehensive Operations Planning Directive). 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). Pilotné kurzy plánovania spoločných operácií NATO (operačná úroveň) boli 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 Akadémiou ozbrojených síl prostredníctvom CV, sa okrem iného zúčastňujú aj pedagogickí pracovníci partnerských vzdelávacích inštitúcií, sponzorovaní aliančným Programom skvalitňovania obranného vzdelávania (NATO Defence Education Enhancement Program – DEEP).

⁵ ALLIED JOINT DOCTRINE FOR THE PLANNING OF OPERATIONS (AJP - 5), máj 2019, p. 1-9, vid' https://www.coemed.org/files/stanags/01_AJP/AJP-5_EDA_V2_E_2526.pdf

1.2 Implementácia aliančnej politiky garantovania kvality

V reakcii na požiadavky NATO v oblasti vzdelávania a individuálneho výcviku (ďalej len „E&IT“), ktorých plnenie je očakávané zo strany alianciou určenej „žiadajúcej authority“ v príslušnej disciplíne E&IT, je skvalitňovanie vzdelávania a individuálneho výcviku, poskytovaného Akadémiou ozbrojených síl ako PTEC, prerokované počas každoročnej konferencie k problematike garantovania kvality (Quality Assurance conference) a následne implementované do praxe.

Vnútorný 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 Akadémie ozbrojených síl. Tento proces zlepšovania vnútorného systému kvality je realizovaný tímom riadenia kvality CV, monitorovaný Radou pre zabezpečovanie kvality Akadémie ozbrojených síl 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 Akadémie ozbrojených síl ako Partnerského výcvikového a vzdelávacieho centra (ďalej len „PTEC“), ktorého 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, ďalej len „LL“).
3. Štandardizácia a odborné posudky.

Úlohy CV v rámci troch pilierov PTEC:

- organizuje kurzy rôznej úrovne predovšetkým pre medzinárodnú komunitu;
- poskytuje priestory pre konanie medzinárodných kurzov;
- vysielá mobilný vzdelávací a výcvikový tím (Mobile Training Team - MTT) k realizácii kurzov v zahraničí - na základe žiadosti;
- triedi, analyzuje a ukladá poznatky manažmentu skúseností (LL) v oblasti plánovacích procesov;
- implementuje vybrané LL do sylabov 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;
- cestou Katedry vojenskej taktiky a operačného umenia spolupracuje s Veliteľstvom Pozemných síl ozbrojených síl Slovenskej republiky v oblasti implementácie LL do doktrín Pozemných Síl Ozbrojených Síl Slovenskej Republiky;

- spolupracuje s príslušným záujmovým spoločenstvom (Community of Interest - CoI) v rámci procesov globálneho programovania NATO;
- asistuje v štandardizačných procesoch NATO - na základe žiadosti.

Spôsob, akým CV ovplyvňuje, rozvíja a propaguje identifikované požiadavky vývoja v oblasti plánovacích procesov na taktickej a operačnej úrovni bol formulovaný v Dlhodobom zámere Akadémie ozbrojených síl na obdobie 2022-2032:

„Akadémia ozbrojených síl ako Partnerské výcvikové a vzdelávacie centrum (PTEC) plní ciele podpory a interoperability v oblasti plánovacích a rozhodovacích procesov na taktickej a operačnej úrovni NATO.“

2.2 Stratégia kvality Centra vzdelávania

Cieľom stratégie kvality CV je podporovať systémový prístup k vzdelaniu a individuálnemu výcviku v súlade s doktrínami, politikami a smernicami NATO⁶, EÚ⁷ a Akadémie ozbrojených síl⁸.

Stratégia kvality rozširuje vnútorný systém zabezpečovania 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 ako aj implementáciou ďalších nástrojov pre efektívnu prácu.

2.3 Štandardy kvality

CV sa riadi zásadami Smernice strategických veliteľstiev NATO BiSC 075-007 („ďalej len smernice BiSC 075-007) 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.

CV prevzalo model systémového prístupu k výcviku, analýze, dizajnu, vývoju, implementácii a hodnoteniu existujúcich a nových medzinárodných kurzov zo smernice BiSC 075-007.

CV prijíma opatrenia s cieľom trvale spĺňať štandardy aliančného systému riadenia kvality a garantovania kvality, definované v prílohách D a E smernice BiSC 075-007 o vzdelávaní a individuálnom výcviku.

⁶ Smernica BiSC 075-007 o vzdelávaní a individuálnom výcviku

⁷ Štandardy a usmernenia na zabezpečovanie kvality v Európskom priestore vysokoškolského vzdelávania

⁸ Vnútorný systém zabezpečovania kvality <https://www.aos.sk/www/data/uploads/files/Kvalita/vnutorny-system-zabezpecovania-kvality.pdf>

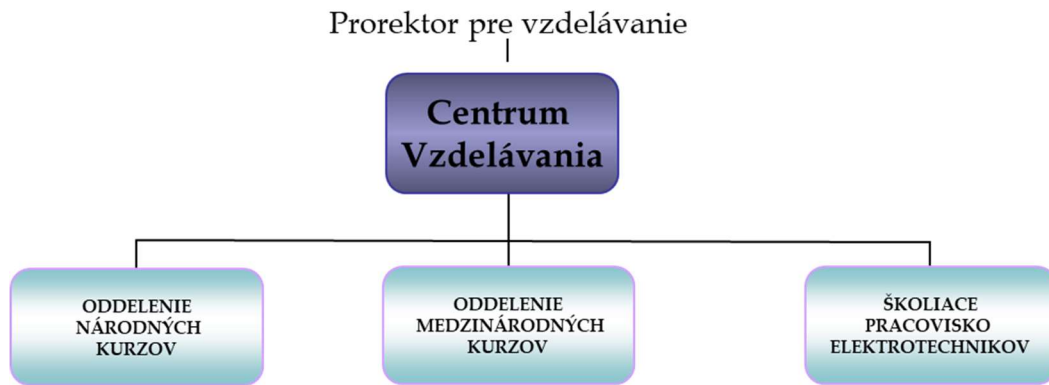
2.4 Organizácia Vnútorného systému kvality Centra vzdelávania

S cieľom produkovať požadované výsledky je vnútorný systém kvality CV považovaný za zodpovednosť všetkých jeho príslušníkov⁹. Okrem vedúcich zamestnancov Akadémie ozbrojených síl a ostatných zainteresovaných strán so vzťahom k Akadémií ozbrojených síl je Vnútorý systém kvality CV sledovaný a koordinovaný Radou pre zabezpečovanie kvality Akadémie ozbrojených síl a hlavnými funkcionármi CV nasledovne:

- a. **Rada pre zabezpečovanie kvality Akadémie ozbrojených síl** ako výkonný koordinačný a poradenský orgán rektora Akadémie ozbrojených síl, metodicky riadi a koordinuje procesy súvisiace s tvorbou, implementáciou a používaním vnútorného systému zabezpečovania kvality na Akadémií ozbrojených síl a minimálne jedenkrát ročne hodnotí jeho stav.¹⁰ CV reprezentuje v Rade pre zabezpečovanie kvality Akadémie ozbrojených síl riaditeľ CV (resp. ním poverená osoba).
- b. **Tím riadenia kvality CV** zabezpečuje realizáciu procesov a postupov kvality v rámci CV. 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 (QAM). Po prerokovaní na každoročnej konferencii CV k problematike kvality predkladá Manažér kvality CV Rade kvality Akadémie ozbrojených síl Výročnú správu o stave kvality na CV, ktorá sa následne predkladá na HQ SACT/JFDD. V rokoch, v ktorých prebieha inštitucionálna akreditácia, sa namiesto výročnej správy spracúva sebahodnotiaca správa.
- c. **Tím riadenia kvality CV** sa skladá z nasledujúcich príslušníkov Centra vzdelávania:
 - náčelník OddMK ako vedúci Tímu riadenia kvality CV – manažér kvality CV;
 - riaditeľ centra vzdelávania ako supervízor kvality CV;
 - náčelníci oddelení Centra vzdelávania;
 - vedúci kurzov vykonávaných Centrom vzdelávania.
- d. **Riaditeľ centra vzdelávania** (ďalej len RCV) je zodpovedný za dohľad nad implementáciou procesov a postupov vnútorného systému kvality vzdelávania a individuálneho výcviku prostredníctvom štruktúry velenia a riadenia CV (Obrázok č. 1). Okrem toho RCV dohliada a koordinuje Ročný plán garantovania kvality (Príloha A) v rámci Ročného plánu činnosti Akadémie ozbrojených síl a dohliada na neustále zlepšovanie jeho vnútorného systému kvality.

⁹ Vnútorý systém zabezpečovania kvality čl. 6 – Pôsobnosť, právomoci a povinnosti pri zabezpečovaní a hodnotení vnútorného systému zabezpečovania kvality

¹⁰ Smernica Rady pre zabezpečovanie https://weblm.aos.sk/data/component_file/100/120/f413.pdf



Obrázok 1 Štruktúra centra vzdelávania

- e. **Náčelník Oddelenia medzinárodných kurzov CV Akadémie ozbrojených síl** (ďalej len „OddMK“) **ako manažér kvality CV** je zodpovedný za vnútorný systém kvality CV. 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 OddMK/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 sylabov nových kurzov;
 - dohliada na model systémového prístupu k výcviku (SAT) a na štandardizovanú dokumentáciu počas vývoja sylabov nových kurzov;
 - riadi plánovanie vzdelávania a individuálneho výcviku, implementáciu sylabov nových kurzov a certifikáciu kurzov;
 - dohliada na procesy hodnotenia študentov a inštruktorov OddMK;
 - 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 sylabov medzinárodných kurzov, zabezpečuje rozosielanie dotazníkov oneskorenej spätnej väzby (DCF) účastníkom kurzov a ich národným autoritám približne šesť mesiacov po ukončení kurzov.
- f. **Náčelník Oddelenia národných kurzov CV Akadémie ozbrojených síl a vedúci Školiaceho pracoviska elektrotechnikov CV Akadémie ozbrojených síl**
- implementujú „Vnútorný systém kvality CV“ do procesov inštruktáže,
 - podporujú proces nastavovania a posudzovania kurzov,
 - identifikujú riešenia ohľadom vzdelávania a individuálneho výcviku (E&IT) a projektujú sylaby nových kurzov,
 - riadia navrhovanie a aktualizáciu sylabov kurzov,
 - riadia plánovanie E&IT a implementáciu sylabov,
 - verifikujú výsledky procesu hodnotenia študentov,
 - aplikujú výsledky procesu hodnotenia inštruktorov,

- predsedajú koordinačným stretnutiam s inštruktormi ohľadom potrieb systému kvality,
- implementujú opatrenia k zlepšeniu „Vnútorňého systému kvality na CV“,
- pripravujú každoročný Plán vzdelávania a výcviku inštruktorov a predkladajú ho na schválenie riaditeľovi CV,
- sú zodpovední za všetky kroky špecifikované v konkrétnom cykle vnútorňého systému kvality kurzov,
- sú zodpovední za spracúvanie sylabov nových kurzov v súlade s národnými pravidlami,
- sú zodpovední za vyhľadávanie, vyžadovanie a pridelovanie požadovaných interných alebo externých odborníkov (napr. mentorov, lektorov, inštruktorov atď.) v prospech kurzov poskytovaných alebo zabezpečovaných Centrom vzdelávania v spolupráci s vedúcimi katedier Akadémie ozbrojených síl
- asistujú vedúcim katedier Akadémie ozbrojených síl pri príprave nových odborných kurzov a následne pri ich komplexnom organizačnom zabezpečení,
- sú zodpovední za celkovú organizáciu vlastných vzdelávacích aktivít (organizovaných oddelením / pracoviskom – ako je univerzita tretieho veku a odborná časť dôstojníckeho kurzu pre absolventov vysokých škôl),
- aplikujú vnútorňý systém kvality CV na inštruktážne procesy vlastných vzdelávacích aktivít a identifikujú nedostatky počas analýzy kurzov,
- riadia kontinuálne zlepšovanie kvality vlastných vzdelávacích aktivít,
- potvrdzujú 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. Predkladajú tieto správy na schválenie RCV.

g. Vedúci kurzov/starší lektori/hlavný lektor

- sú zodpovední za realizáciu cyklov vnútorňého systému kvality jednotlivých kurzov, za priebeh kurzu a zabezpečenie, aby všetky kroky vnútorňého systému kvality uvedené v tomto dokumente boli zbrané do úvahy a aplikované,
- sú zodpovední za spracovanie sylabov jednotlivých kurzov,
- zúčastňujú sa koordinačných stretnutí s lektormi ohľadom potrieb systému kvality a definujú potreby vzdelávania a individuálneho výcviku lektorov 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),
- spracúvajú 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 RCV.

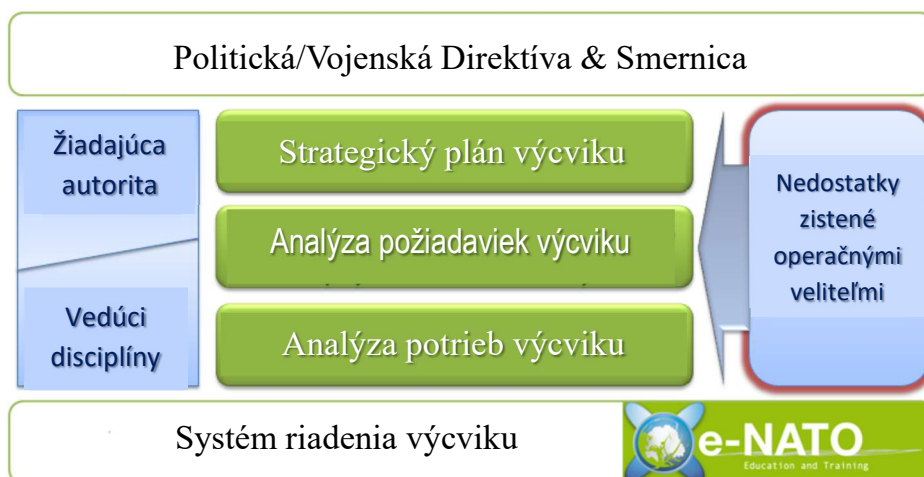
2.5 Biznis model vzdelávania a individuálneho výcviku

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 CV rámec globálneho programovania NATO uvedený v smernici Bi-SC 075-007.

CV v rámci globálneho programovania zabezpečuje, aby sa produkty vzdelávania a individuálneho výcviku odvíjali od požiadaviek prislúchajúcej „žiadajúcej autority“ (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

Normy a inštrukcie CV v oblasti garantovania kvality obsahujú nasledujúce požiadavky:

- Vnútorný systém kvality CV je verejne dostupný.
- Je zavedený formálny mechanizmus schvaľovania, periodickej revízie a monitorovania vzdelávacích a výcvikových aktivít poskytovaných CV.
- Kritériá, predpisy a postupy hodnotenia študentov sa konzistentne využívajú.
- Procesy vnútorného systému kvality musia zabezpečovať, aby lektori 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 (webová stránka Akadémie ozbrojených síl, ETOC, e-PRIME) sú využívané k zverejňovaniu katalógu kurzov Akadémie ozbrojených síl, ktorý obsahuje aktuálne a presné údaje.

C. Proces revízie sylabov

Vnútrotná revízia sylabov kurzov, alebo ich častí, je primárne vykonávaná hlavnými lektormi, vedúcimi kurzov a staršími lektormi 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 sylabov. 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, HQ SACT/JFDD a záujmová komunita - CoI) sú pravidelne informovaní o všetkých zlepšeniach a úpravách sylabov 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 sa vyhnúť, alebo ich aspoň eliminovať.

Princípy systému riadenia kvality (QMS) majú vplyv na všetky procesy CV a podporujú neustále zlepšovanie celého personálu centra. Hlavné procesy sú riešené Vnútrotným systémom zabezpečovania kvality na Akadémii ozbrojených síl¹¹ a následne v tomto dokumente. V prípade potreby sú hlavné procesy aktualizované internými postupmi CV a predkladané Rade pre zabezpečovanie kvality na schválenie. Pracovníci CV – vedúci funkcionári, lektori, 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 CV zainteresované strany (funkcionárov Akadémie ozbrojených síl a CV), ktorí budú pravidelne realizovať procesy, uvedené v nasledujúcej tabuľke.

¹¹ Vnútrotný systém zabezpečovania kvality čl.3 <https://www.aos.sk/www/data/uploads/files/Kvalita/vnutorny-system-zabezpecovania-kvality.pdf>

No.	Proces	„STAKEHOLDERS“ CENTRA VZDELÁVANIA Akadémie ozbrojených síl					
		Rada pre zabezpečovanie kvality	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	Potvrďuje 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

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 Vnútrotný systém kvality CV a/alebo Akadémie ozbrojených síl, identifikovať nové a pretrvávajúce nedostatky a oceniť najlepšie postupy. 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 Vnútrotného systému kvality CV je vykonávané každoročne počas štvrtého štvrtroka a ihneď prerokované a vyhodnotené na každoročnej konferencii CV k problematike kvality. Manažér kvality CV je zodpovedný za spracovanie tohto vyhodnotenia, ktoré sa následne predkladá na prerokovanie v Rade pre zabezpečovanie kvality Akadémie ozbrojených síl vo forme Výročnej správy o stave kvality na CV. (Príloha K)¹²

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.¹³

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 lektorov, zdrojov a času. Efektivita, účinnosť a cenová dostupnosť sú základné atribúty pre poskytovanie vzdelávania a individuálneho

¹² Príloha K Výročná správa o zabezpečovaní kvality

¹³ Bi-SCD 075-007 z 10. septembra 2015, Príloha B (Výklad pojmov)

výcviku najvyššej kvality.

S cieľom poskytnúť klientom vysoko kvalitné produkty vzdelávania a individuálneho výcviku sa CV 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. 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 výcvikovým tímom (MTT).

Nasledujúce princípy sú spravidla aplikované pri vývoji aktivít vzdelávania a individuálneho výcviku, ktorý vykonáva CV. 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,
- 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 CV, 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 žiadateľom posúdená a odsúhlasená, CV 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 NATO certifikované kurzy, nie každý kurz je NATO

certifikovaný. To na druhej strane umožňuje viac voľnosti pri prispôsobovaní obsahu kurzu, aby lepšie odzrkadľoval meniace sa prostredie, alebo potreby klienta.

A. Výber metodiky vyučovania

Pre odovzdávanie vedomostí pomocou sylabov kurzov si CV 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 vykonávať, 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 075-007 a sumarizovaná v nasledujúcej tabuľke.

Úroveň	Názov hĺbky znalostí	Opis	Kľúčové slová
500	Expertné 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 Objectives (POs) and Enabling Learning Objectives (ELOs)) využívajú navrhovatelia sylabu Bloomovu taxonómiu, aby požadované úlohy boli prispôsobené 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 (POs a ELOs). Nasledovná tabuľka nám ukazuje príklady slov a slovíčok 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.

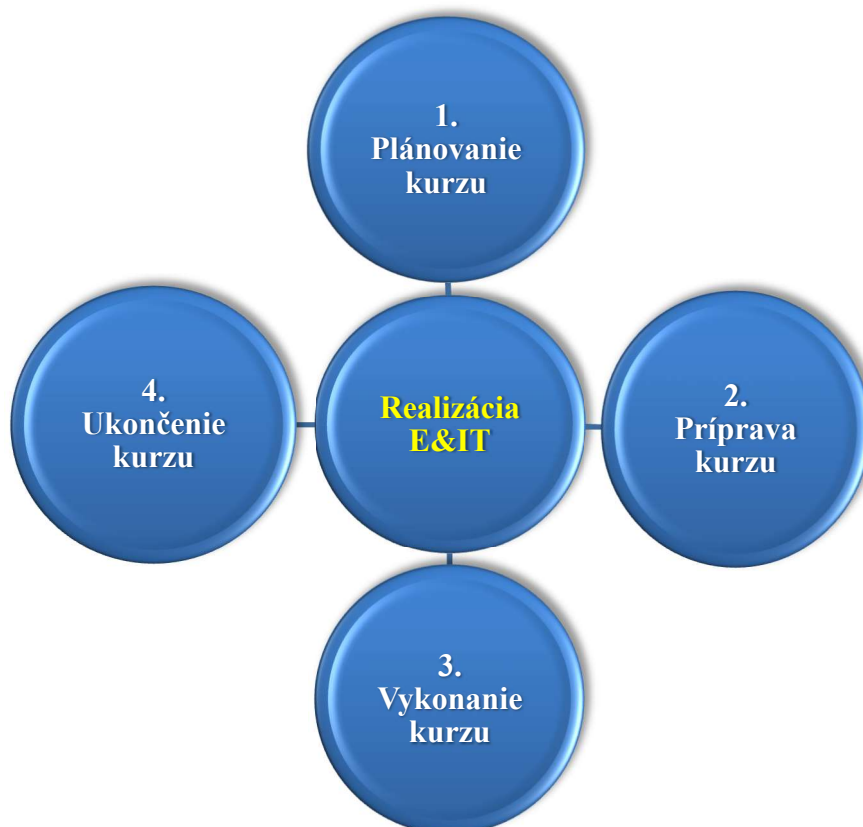
Tabuľka 3 Bloomova taxonómia

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 075-007. 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 lektorov, 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 3.



Obrázok 3 Realizácia E&IT

3.4 Proces inštruktáže a hodnotenie sylabu kurzu

A. Proces garantovania kvality

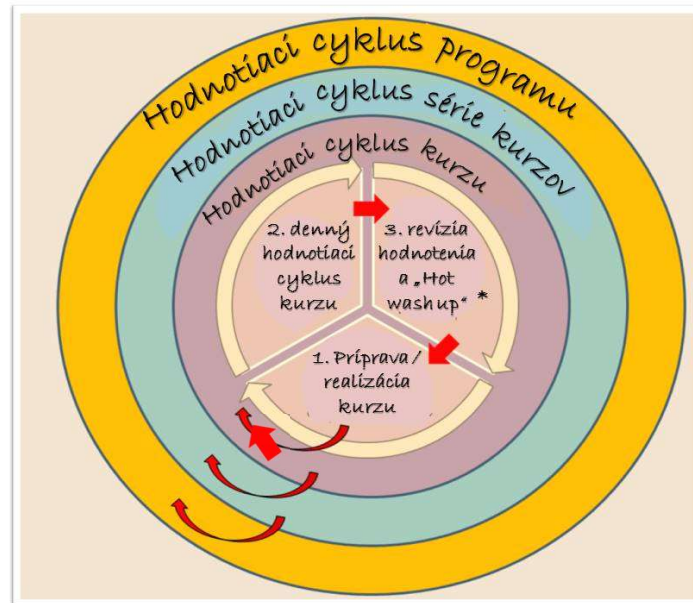
Procesy garantovania kvality používané na CV sú rámcovo definované v článku 3. „Zabezpečovanie a vnútorné hodnotenie kvality vzdelávania a výcviku“ dokumentu Vnútorný systém zabezpečovania kvality na Akadémii ozbrojených síl¹⁴; avšak detailne sú rozpracované v súlade so smernicou BiSC 075-007. Tieto procesy a postupy sú plne integrované do Ročného plánu zabezpečenia kvality CV (Príloha A) a každoročne hodnotené. Odporúčané zmeny alebo dodatky sa postupujú RCV v rámci schvaľovania nasledujúceho ročného plánu.

Hodnotiacia fáza je tvorená dvomi rozdielnymi procesmi:

- a) 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;
- b) Inštitucionálny hodnotiaci proces zameraný na vzdelávacie a výcvikové zariadenie (ETF) a poskytujúci celkové hodnotenie pre pravidelné posudzovanie manažmentu kvality.

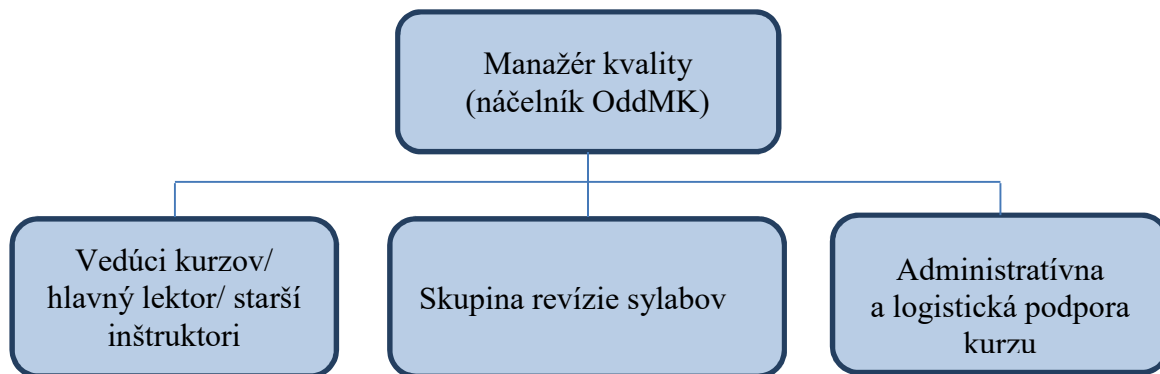
Celkový *cyklus garantovania kvality* Centra vzdelávania zobrazuje, ako prebiehajú/fungujú hodnotiace procesy (Proces hodnotenia sylabu a študentov atď.) - na základe skutočnosti, že je súčasťou NATO PTEC. Podrobné postupy pre hodnotiaci cyklus jednotlivých kurzov sú opísané vo Formulári hodnotenia kurzu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

¹⁴ https://weblm.aos.sk/data/component_file/100/118/f584.pdf, Časť druhá, čl. 3.



Obrázok 4 Cyklus garantovania kvality kurzov

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 sylabov (lektori, externí odborníci a administrátor manažmentu skúseností) a podporný personál kurzu (Obrázok 5).



Obrázok 5 Minimálna účasť členov tímu riadenia kvality pre vykonanie CRE

Vyhodnotenie série kurzov (SCE) vykonávajú určení členovia QMT vrátane RCV na základe výsledkov všetkých jednotlivých hodnotení kurzov a na základe externých vstupov/požiadaviek záujmovej komunity – vždy po tretej iterácii kurzu.

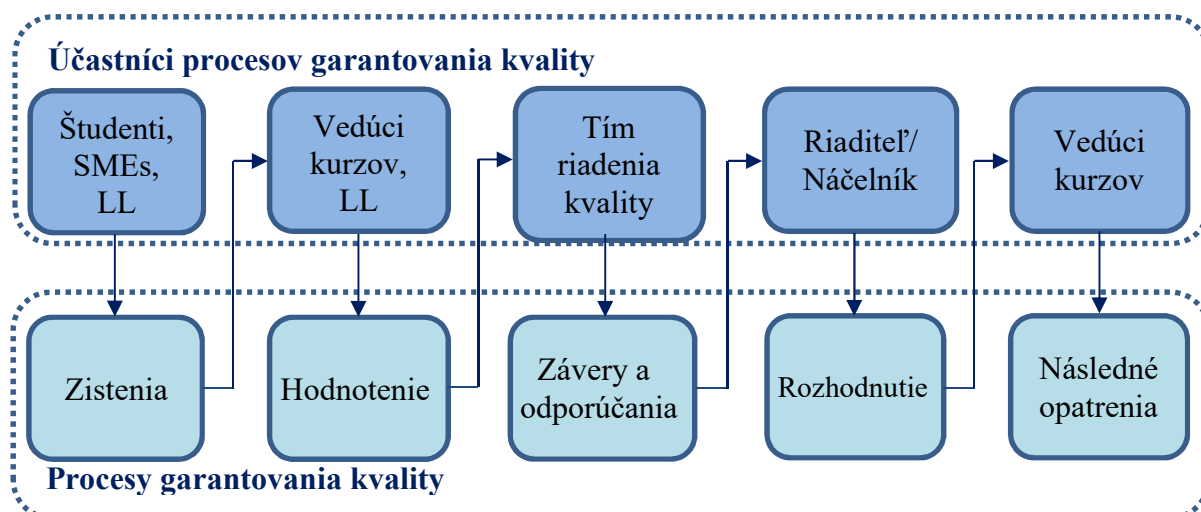
Hodnotiaci cyklus programu vzdelávania a individuálneho výcviku (E&IT), poskytovaného Centrom vzdelávania, je založený na hodnoteniach jednotlivých opakovaní kurzu (CREs) a vyhodnotení série kurzov (SCE). Tento proces vykonáva tím riadenia kvality (QMT) a kulminuje na konferencii Centra vzdelávania k 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 RCV. Ročný plán garantovania kvality CV poskytuje doplnený prehľad aktivít CV z Ročného plánu činnosti Akadémie ozbrojených síl. 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 Ročnom pláne garantovania kvality (Príloha A).

C. Proces riadenia kvality kurzu

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



Obrázok 6 Hodnotiaci proces 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..

Frekvencia	Pod vedením	Kto (vykonáva)	Akou formou	Čo	Kedy	Kde
Raz	Veliteľ kurzu	Lektori	Porada/ korešpondencia	Rozvrh kurzu	Týždeň vopred	Zasadacia miestnosť
Denne	Starší lektor	Študenti	Brífing/ Diskusia	Všeobecná spätná väzba	Začiatok vyučovania	Učebňa
Denne	Starší lektor	Študenti	Brífing/ Diskusia	Prednášky & cvičenia	Koniec vyučovania	Učebňa
Denne	Hlavný lektor	Lektori	Porada	Hot Wash Up	Na konci dňa	Zasadacia miestnosť
Týždenne	QAM	Veliteľ kurzu	Porada	Výkon Inštruktorov	Koniec vyučovania	Kancelária
Týždenne	Veliteľ kurzu	Študenti	Hodnotiaci formulár	Všeobecná spätná väzba	Na konci týždňa	Učebňa
Raz	Veliteľ kurzu	Lektori 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	---

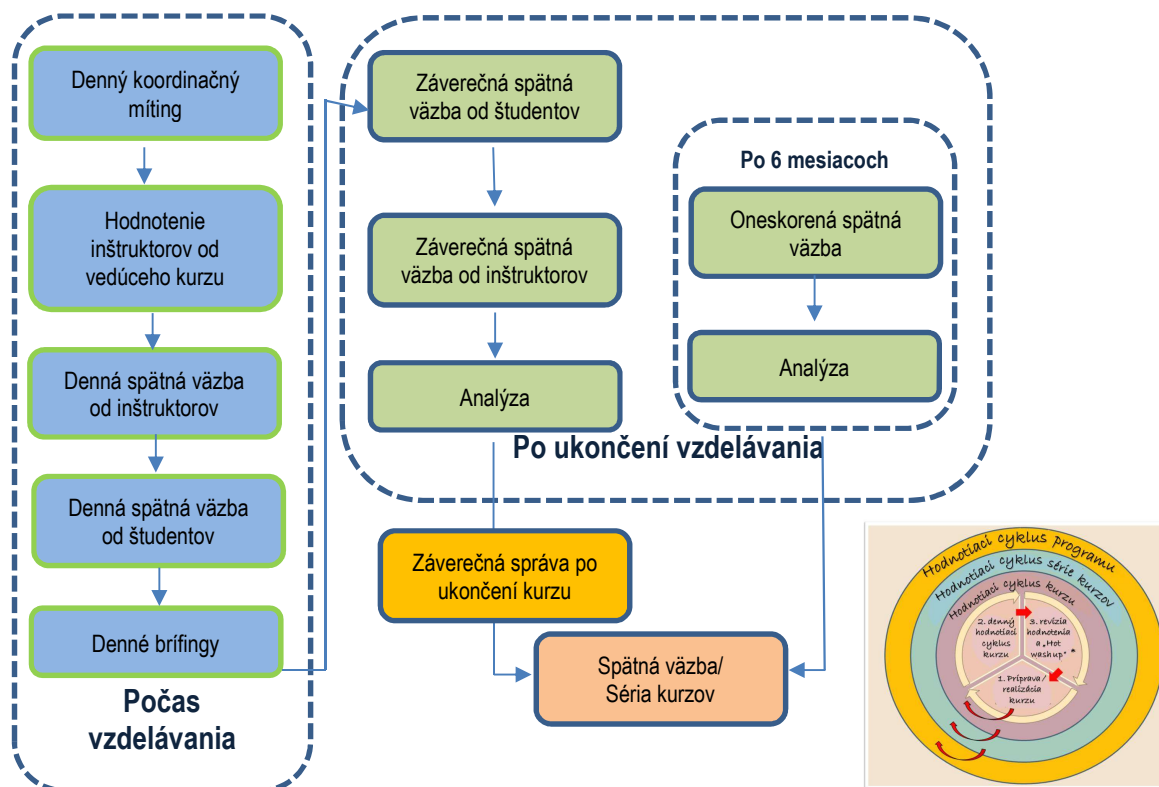
Tabuľka 4 Pokyny na hodnotenie kurzov

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 lektorov, pozvaných odborníkov, mentorov, študentov a ich nadriadených.

V rámci prvého kroku hodnotiaceho procesu garantovania kvality na Centre 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, taktiež kvôli zníženiu nedostatkov v oblasti E&IT, vyplňajú absolventi kurzov dotazník oneskorenej spätnej väzby (Príloha F).

Dotazník oneskorenej spätnej väzby 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 č. 7 Spätná väzba a proces hodnotenia kurzu

4. HODNOTENIE ŠTUDENTOV

Na hodnotenie *vyučovania a štúdia* môžeme nazerať ako na dve vzájomne sa doplňujúce a prelínajúce sa aktivity, ktorých cieľom je skvalitňovanie vyučovania študentov aj profesionálneho rozvoja lektorov. 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 lektora a jeho aktivít v rámci kurzu, pretože študenti síce môžu oceniť kvalitu lektora, ten však objektívne nemusí optimálne napomáhať k ich výučbe a rastu.

Hodnotenie výučby a štúdia môže pomôcť lektorom 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 075-007, ktorá očakáva, že tento spôsob hodnotenia podporí výučbu študentov cieľmi štúdia uvedenými v sylaboch kurzu. V súlade s nastavením kritérií hodnotenia študentov CV demonštruje, že kurz (produkt) spĺňa stanovené požiadavky. Vo všeobecnosti to znamená, že CV je schopné hodnotiť pokrok

účastníkov kurzu v porovnaní s cieľmi štúdia kurzu. V rámci Vnútorňého systému zabezpečovania kvality na Akadémii ozbrojených síl je proces hodnotenia študentov zahrnutý v článku č. 3.

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

Formatívne hodnotenie zahŕňa škálu formálnych a neformálnych postupov hodnotenia, ktoré vykonávajú lektori počas vyučovacieho procesu s cieľom modifikovať vyučovacie a študijné aktivity a zlepšiť tak znalosti študentov.¹⁵ Cieľom formatívneho hodnotenia je monitorovať štúdium študentov s cieľom získať nepretržitú spätnú väzbu, ktorú môžu využiť lektori na zlepšenie svojej výučby a študenti na zlepšenie študijných výsledkov.

Sumatívne hodnotenie (alebo *sumatívna evaluácia*) je hodnotenie študentov so zameraním na výsledok kurzu.¹⁶ 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 (Course director) všetkých študentov/pracovné skupiny s príslušnými výsledkami hodnotenia. Vedúci kurzu, spolu s lektormi/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. 4.

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“.

Certifikáty s uvedenými kvalifikačnými stupňami sú vydávané Centrom vzdelávania a podpisuje ich náčelník OddMK a rektor Akadémie ozbrojených síl, resp. ním poverená osoba. Študentovi, ktorý sa nezúčastní predpísaného počtu vyučovacích hodín/cvičení 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

¹⁵ CROOKS, T. (2001). British Educational Research Association Annual Conference, University of Leeds, September 13–15, 2001

¹⁶ 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.

spresnená na päť hodnotiacich stupňov (A-veľmi dobre, B-dobre, C-uspokojivo, D-vyhovujúco a E-neuspokojivo). Táto správa sa odosiela prostredníctvom pridelencov obrany 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 Konceptia 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 lektora. Kritériá hodnotenia a výber metód hodnotenia sú uvedené v pláne hodnotenia kurzu (napríklad v kontrolnom liste lektora).

C. Opakované preskúšanie študentov

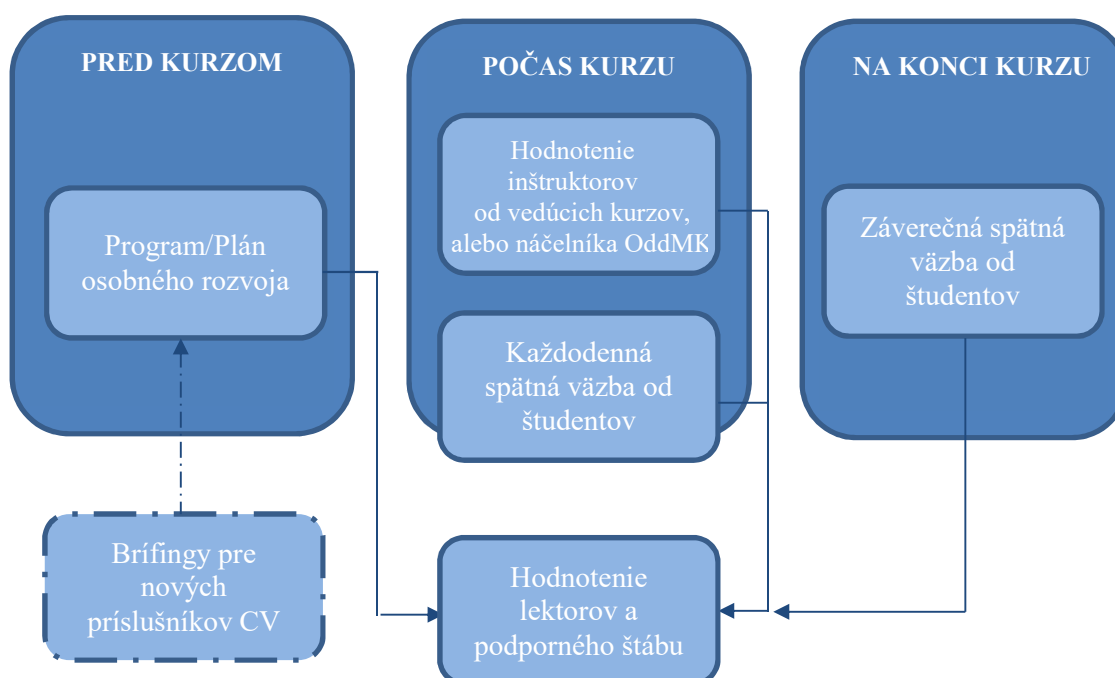
Kurzy s celkovou dĺžkou štúdia do 5 dní vo všeobecnosti neumožňujú opakované preskúšanie. V kurzoch s celkovou dĺžkou štúdia viac ako 5 dní môže byť schválené opakované preskúšanie študenta - v prípade, že študent, ktorý nesplnil podmienky pre "úspešné absolvovanie" preskúšania, požiada prostredníctvom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

5. ZABEZPEČOVANIE KVALITY LEKTOROV A ŠTÁBU

S cieľom garantovať kvalitu lektorov a štábu (ako aj externých lektorov), priamo zapojených do aktivít E&IT, využíva CV postupy, ktoré sú znázornené na obrázku č. 8.

A. Príprava a hodnotenie lektorov a podporného personálu kurzu

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



Obrázok 8 Príprava a hodnotenie inštruktorov a podporného personálu

Lektori 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.

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

B. Príprava a hodnotenie podporného personálu kurzu

Kvalitu kurzov je možné posudzovať nielen podľa prínosu vzdelaných a skúsených lektorov, ale tiež podľa náležite pripraveného podporného personálu. Príprava podporného personálu v oblasti administratívy, bezpečnosti atď. sa každoročne spresňuje v Ročnom pláne garantovania kvality (Príloha A).

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 a pod.

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

CV 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.

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 Akadémie ozbrojených síl v súlade s platnými postupmi na Akadémie ozbrojených síl.

6.1 Manažment materiálových zdrojov

Akadémia ozbrojených síl poskytuje nasledujúce materiálové zdroje Centru vzdelávania v prospech realizácie medzinárodných kurzov:

- učebne s modulárnym dizajnom, ktorý sa môže prispôsobovať podľa plánovanej kapacity miest na sedenie,
- zariadenie a nábytok učební,
- zabezpečený priestor s komunikačnými prostriedkami,
- vizuálne pomôcky: monitory a televízne prijímače, interaktívne tabule, projekторы,
- audio súpravy (bezdrôtové), reproduktory,
- tlačiarne, faxy, kopírovacie stroje,
- spotrebný materiál pre praktický výcvik,
- spotrebné kancelárske/písacie potreby pre lektorov a študentov,
- špeciálne študijné zdroje pre študentov kurzu (študijný materiál v elektronickej a papierovej podobe),
- Simulačné centrum Akadémie ozbrojených síl.

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 Akadémie ozbrojených síl musí vedúci kurzu (náčelník oddelenia) predložiť služobným postupom kvestorovi Akadémie ozbrojených síl, ktorý koordinuje a začleňuje predložené požiadavky do plánovacieho procesu Akadémie ozbrojených síl.

Akékolvek požiadavky kurzu, ktoré predkladá vedúci kurzu, musia byť vopred konzultované s náčelníkom oddelenia a RCV .

Administratívne detaily, ako napr. požiadavky na zabezpečenie ubytovania, stravy a dopravy do/z Akadémie ozbrojených síl sú časovo zosúladované počas koordinačných porád náčelníka OddMK. Na začatie administratívy vydávania preukazov pre vstup do Akadémie ozbrojených síl zahraničným študentom poskytuje náčelník OddMK vstupnú dokumentáciu a finálny zoznam študentov vedúcemu oddelenia bezpečnosti a ochrany utajovaných skutočností Akadémie ozbrojených síl.

S cieľom zlepšiť manažment študijných zdrojov a podporu študentov konkrétneho kurzu zbiera CV komentáre, názory, odporúčania a monitoruje spokojnosť študentov. Toto všetko je neskôr analyzované a zosumarizované v záverečnej správe o konaní kurzu (Course review/Evaluation report).

6.2 Kurzovné a obsadzovanie miest v kurzoch

A. Politika kurzovného

Politika kurzovného medzinárodných kurzov Akadémie ozbrojených síl je pravidelne diskutovaná na výročnej konferencii k problematike kvality. Všeobecným pravidlom je, že kurzovné neplatia študenti zo sponzorujúcich krajín (na základe „Memorandum of Understanding“) a z krajín zahrnutých v programe DEEP. Výšku kurzovného (pre študentov

z nespponsorujúcich krajín) navrhuje Oddelenie rozpočtovania a financovania Akadémie ozbrojených síl 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 Akadémie ozbrojených síl na schválenie.

Všetky podrobnosti o produktoch E&IT, vrátane kurzovného, sú zahrnuté do ročného portfólia kurzov, ktoré je verejne dostupné na webovom sídle Akadémie ozbrojených síl v časti Zahraničie - Medzinárodné kurzy - Ponuka kurzov¹⁷ ako aj v študentskej informačnej príručke (Príloha G).

B. Politika obsadzovania miest v kurzoch

RCV spolu s náčelníkom OddMK spresňujú plán obsadzovania miest v medzinárodných kurzoch v spolupráci s oddelením vedy a zahraničných vzťahov Akadémie ozbrojených síl a s oddelením rozpočtovania a financovania Akadémie ozbrojených síl. Certifikované kurzy sú prioritne obsadzované podľa potrieb NATO na základe rok do predu spresneného plánu pridelenia miest (SAP – seat allocation plan) do kurzov. Výsledok sa napokon diskutuje počas výročnej konferencie k problematike kvality. Náčelník OddMK sa riadi touto politikou a je funkcionárom, ktorý schvaľuje zoznam študentov.

Jednou z priorit 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 Akadémiu ozbrojených síl má v každom opakovaní kurzu prednostne vyčlenené dve miesta.
- Obsadzovanie pozícií v certifikovaných kurzoch je v prvom rade vykonávané podľa dohodnutého NATO plánu pridelenia miest (SAP – seat allocation plan). Veliteľstvo NATO refunduje účastníkom kurzu poplatky za kurz (dopravu, ubytovanie a stravu) v súlade s politikou NATO o náhradách.
- Z dôvodu podpory potrieb NATO DEEP: Predstavitelia jednotlivej partnerskej krajiny DEEP môžu požiadať o prijatie svojich kandidátov do medzinárodných kurzov Akadémie ozbrojených síl. Veliteľstvo NATO (DEEP) refunduje Akadémií ozbrojených síl 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 priority pokryté, voľné miesta je možné poskytnúť ostatným klientom.

¹⁷ <https://weblm.aos.sk/en/article/course-catalogue>

- Obsadzovanie miest v kurzoch, ktoré vykonáva mobilný vzdelávaci tím OddMK, zostáva v réžii hosťujúcej krajiny (žiadajúcej krajiny).

Administrátor kurzu sumarizuje zoznam študentov a predkladá ho náčelníkovi OddMK 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.

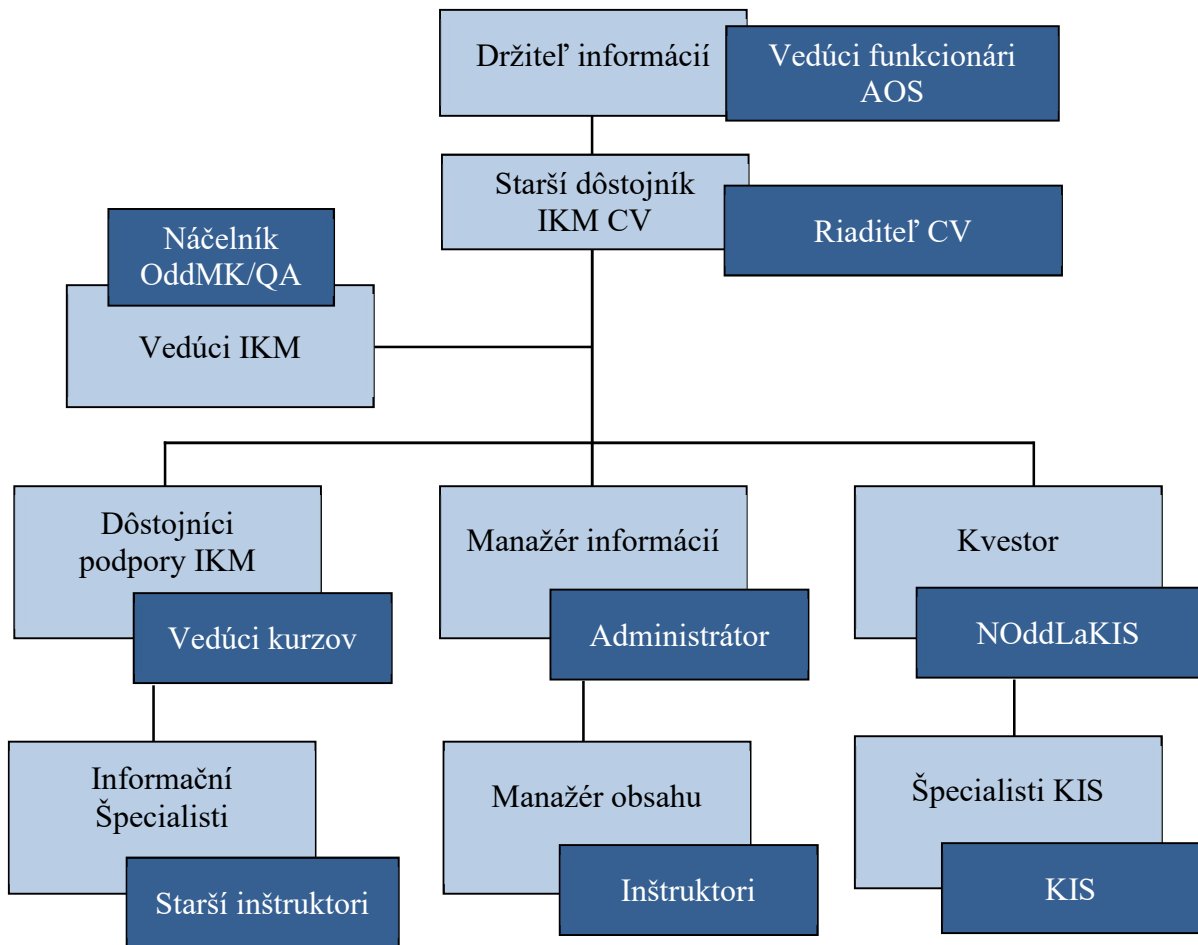
7. KOMUNIKAČNÉ A INFORMAČNÉ POSTUPY

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. Postupy, ktoré sú zárukou správnosti narábania s informáciami nastavuje Manažment informácií a vedomostí (IKM), ktorého členmi sú určení zamestnancami Akadémie ozbrojených síl (obrázok č. 9). Medzi hlavné aktivity IKM patria: zhromažďovanie, spravovanie, ochrana, ukladanie a šírenie správnych informácií správnym ľuďom v správnom čase.

Za komunikačné a informačné systémy (KIS) a za funkčné aspekty procesu IKM zodpovedá kvestor Akadémie ozbrojených síl cestou náčelníka oddelenia logistiky a komunikačných a informačných systémov (ďalej len NOddLaKIS). Administrátori kurzov ako manažéri informácií monitorujú funkčné aspekty a využívanie informácií a kontrolujú zdieľanie informácií cez webové portály z poverenia priamych nadriadených. Proces IKM medzinárodných kurzov riadi hlavný lektor.



Obrázok 9 Funkčná hierarchia IKM

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 Akadémie ozbrojených síl), ktorý poskytuje včasné a plne koordinované informácie pre podporu rozhodovacieho procesu vedúcich zamestnancov Akadémie ozbrojených síl.
- **Informačný tok zhora-nadol** (v rámci štruktúry Akadémie ozbrojených síl) poskytuje príslušníkom CV trvalý prístup k rozhodnutiam, návodom a smerniciam v kritickom období počas štábnych procesov.
- **Informačný tok naprieč** (štruktúrou Akadémie ozbrojených síl) 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. Náčelník OddMK ako manažér zabezpečovania kvality (QAM) zodpovedá za patričné, správne a úplné odovzdávanie informácií hlavným funkcionárom Akadémie ozbrojených síl a Centra vzdelávania a ostatným náležitým cieľovým skupinám. Účinnou komunikáciou môže náčelník OddMK 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 na Centre vzdelávania bol vybudovaný tak, aby umožnil interné zdieľanie informácií medzi jeho príslušníkmi prostredníctvom on-line systému manažovania kurzov (Moodle) alebo e-mailovou komunikáciou. Systém Moodle umožňuje centrálnu ukladanie 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 utajovanými informáciami. Každý študent kurzu, ako aj lektor Centra vzdelávania, má k dispozícii vlastný užívateľský profil Moodle.

V špecifických prípadoch (napr. COVID bezpečnostné opatrenia) sa používa online vyučovanie pomocou aplikácie Microsoft Teams (najmä pre národné kurzy), alebo NATO aplikácia Big Blue Button (BBB, predovšetkým na medzinárodné kurzy).

Prístup na internet majú príslušníci, hostia a študenti Centra vzdelávania zabezpečený prostredníctvom interného informačného systému a WiFi prístupových bodov Akadémie ozbrojených síl. Prístup na internet pre študentov počas plnenia úloh MTT zabezpečuje hostiteľská krajina.

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

Na webovom sídle Akadémie ozbrojených síl v časti Zahraničie – Medzinárodné kurzy¹⁸ sa nachádzajú všetky informácie týkajúce sa:

¹⁸ <https://weblm.aos.sk/katedry/medzinarodne-kurzy>

- 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 Akadémie ozbrojených síl o informáciách pre verejnosť, sú všetky zverejniteľné informácie dostupné na webovom sídle Akadémie ozbrojených síl. Pre informovanie o medzinárodných aktivitách E&IT je predurčená webová stránka (Akadémia ozbrojených síl / OddMK), kde je možné nájsť všetky informácie týkajúce sa kurzov, cvičení, seminárov a/alebo ďalších aktivít.

V súlade so smernicami veliteľstva NATO pre transformáciu (ACT) o ponúkaných produktoch E&IT, využíva CV 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

Naplnenie jednotlivých ustanovení Vnútorňého systému kvality Centra vzdelávania Akadémie ozbrojených síl prispieva 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.

Dňom nadobudnutia účinnosti tohto vnútorňého predpisu sa ruší Vnútorňý systém kvality Centra vzdelávania č. AOS-275/3-13/2018 z 31. mája 2018.

Vnútorňý systém kvality Centra vzdelávania Akadémie ozbrojených síl nadobúda platnosť a účinnosť dňom schválením Radou pre zabezpečovanie kvality Akadémie ozbrojených síl.

V Liptovskom Mikuláši, dňa 28. augusta 2023

plk. Ing. Jozef WESSELÉNYI, PhD.
riaditeľ centra vzdelávania

v. r.