

CAF Spoločný systém hodnotenia



2013

CAF pre vzdelávacie inštitúcie



Spoločný systém hodnotenia (CAF)
Zlepšovanie verejných inštitúcií prostredníctvom samohodnotenia

CAF pre vzdelávanie inštitúcie 2013



Preklad bol zabezpečený Pedagogickou fakultou Katolíckej univerzity v Ružomberku s finančnou podporou Európskeho sociálneho fondu v rámci realizácie projektu s názvom:

“Budovanie dobrej praxe v oblasti systému vnútorného zabezpečenia kvality na Pedagogickej fakulte Katolíckej univerzity v Ružomberku“

ITMS kód projektu: 26110230074

Obsah

Model spoločného hodnotenia kvality CAF	4
Všeobecný úvod	6
Vnútorne súvislosti v rámci modelu CAF	8
Návod na implementáciu	12
Ako získať podporu pri používaní modelu CAF 2013	13
Externá spätná väzba modelu CAF	14
Predpoklady	17
Kritérium 1: Vodcovstvo	17
Kritérium 2: Stratégia a plánovanie	22
Kritérium 3: Zamestnanci	27
Kritérium 4: Partnerstvá a zdroje	31
Kritérium 5: Procesy	39
Výsledky	45
Kritérium 6: Výsledky orientované na učiacich sa a ďalšie zainteresované strany	45
Kritérium 7: Výsledky vo vzťahu k zamestnancom	49
Kritérium 8: Výsledky vo vzťahu k spoločenskej zodpovednosti	51
Kritérium 9: Kľúčové výsledky výkonnosti	55

Model spoločného hodnotenia kvality CAF

Predslov

Na konci deväťdesiatych rokov ministri Európskej únie zodpovední za verejnú správu pozvali Európsku sieť verejnej správy (EUPAN), aby podporili výmenu a spoluprácu medzi členskými štátmi Európskej únie a vytvorili v oblasti manažérstva kvality spoločné nástroje. V máji 2000 bol prezentovaný prvý produkt spolupráce medzi národnými expertmi krajín EÚ: Spoločný systém hodnotenia kvality (model CAF), skutočný spoločný európsky nástroj manažérstva kvality pre verejný sektor, ktorý bol verejným sektorom vytvorený.

Model CAF sa stal úspechom. Za posledných 12 rokov implementovalo viac ako 3000 inštitúcií verejnej správy z celej Európy tento model a počet používateľov modelu CAF stále rastie. V začiatkoch sa model používal na zavedenie princípov komplexného manažérstva kvality v inštitúciách verejného sektora prostredníctvom získania štruktúrovaného obrazu inštitúcie vo svetle návrhu výnimočnej inštitúcie. Keďže model CAF mal byť všeobecný nástroj použiteľný pre všetky inštitúcie verejného sektora na všetkých inštitučných úrovniach (Európskej, federálnej alebo národnej, regionálnej a lokálnej), obsah modelu musel byť formulovaný veľmi teoreticky a niekedy dokonca abstraktne. Napriek tomu mal model CAF byť jednoduchý, prístupný a ľahko implementovateľný nástroj; v porovnaní s inými modelmi kvality, model CAF tento cieľ dosiahol.

Skupina ľudí z viacerých krajín vytvorila verziu modelu CAF určenú pre vzdelávací sektor: Francúzske spoločenstvo Belgicka (Gérard Alard, Christine Defoin, Gérard Reynders, Pascale Schellens a Annette Verbeke, Belgický národný CAF korešpondent, Jean-Marc Dochot), Nórsko (Even Fossum Svendsen), Portugalsko (Hugo Caldeira, Rodrigo Queiroz e Melo a Sofia Reis), a Taliansko (Rino Bertorelli a Clara Alemani, Talianský národný CAF korešpondent, Sabina Bellotti). Európsky model CAF si vyžadoval precíznu expertízu členov vzdelávacej skupiny expertov s jasným cieľom: vytvoriť celo-európsky model CAF pre vzdelávací a školiaci sektor, určený všetkým vzdelávacím a školiacim strediskám v Európe bez ohľadu na úroveň pôsobnosti – od predškolských po univerzitné vzdelávanie, alebo vzdelávanie tretieho veku. K spomenutým krajinám boli prizvaní zástupcovia zo všetkých členských štátov Európskej únie: Luxembursko – Jutta Wirtz a Frédéric Joly

z inštitúcie CRP Henri Tudor; Grécko – Poppy Oikonomou z inštitútu Inter-Balkan Institute of Public Administration v Thessaloniki; Poľsko – Andrzej Kurkiewicz z Ministerstva vedy a vzdelávania; a Slovensko – Miroslav Hrnčiar zo Slovenskej spoločnosti pre kvalitu. Stretnutia pripravovali a viedli zástupcovia Európskeho informačného centra CAF: Lena Heidler, Ann Stoffels a Patrick Staes. Stretnutia sa konali v priestoroch Belgickej národnej verejnej služby P&O a na Ministerstve pre Francúzske spoločenstvo Belgicka v Bruseli. Za vytvorené podmienky im patrí vďaka.

Európske informačné centrum CAF by sa chcelo v zastúpení všetkých členských štátov poďakovať účastníkom skupiny CAF Vzdelávanie za ich vynaložené úsilie. Tento nový Európsky nástroj je výsledkom intenzívnej spolupráce, a v konečnom dôsledku na neho môžeme byť hrdí. Na zasadnutí v Maastrichte dňa 18. februára národní korešpondenti modelu CAF diskutovali o tomto dokumente, ktorý bol neskôr odsúhlasený v Madride dňa 19. až 20. apríla 2010 zástupcami IPSG – vzdelávacej skupiny EUPAN zodpovednej za všetky aktivity týkajúce sa modelu CAF. Dokument schválili aj generálni riaditelia na 54. stretnutí generálnych riaditeľov v Madride v júni 2010, pod vedením španielskeho GR.

Dôsledkom hĺbkovej štúdie použitia modelu CAF 2006 bolo revidovanie modelu a vytvorenie novej verzie pod názvom model CAF 2013. Skupina EIPA spolu so zástupcami z Belgicka, Talianska, Portugalska a Nórska adaptovali model CAF a vzdelávanie na nový model, ktorého výsledok vám tu prezentujeme.

Európska sieť národných CAF korešpondentov
a Európske CAF Informačné centrum pri EIPA

Máj 2013

Všeobecný úvod

Obsah modelu CAF 2013

Definícia

Spoločný systém hodnotenia kvality (CAF) je **nástroj komplexného manažérstva kvality**, vytvorený verejným sektorom pre verejný sektor, inšpirovaný modelom výnimočnosti Európskej nadácie pre manažérstvo kvality (EFQM). Model CAF vychádza z predpokladu, že výnimočné výsledky vo výkonnosti inštitúcie, vo vzťahu k občanom/zákazníkom, zamestnancom/zamestnancom a spoločnosti sa dosahujú prostredníctvom vodcovstva riadením plánovania a stratégie, zamestnancov/zamestnancov, partnerstiev, zdrojov a procesov. Poskytuje pohľad na inštitúciu z rôznych uhlov v rovnakom čase, poskytuje teda **holistický prístup** k analýze výkonnosti inštitúcie.

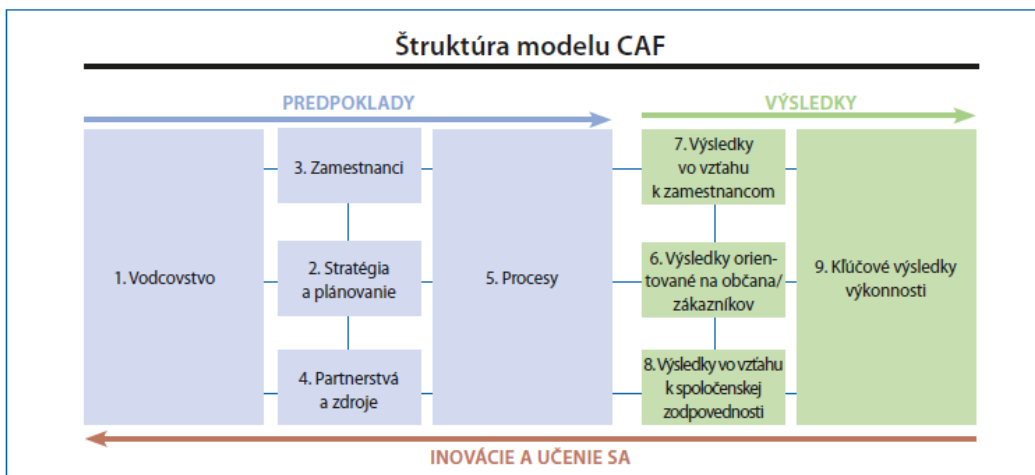
Hlavný zámer

Model CAF je dostupný pre verejnú sféru, ponúka sa bezplatne, ako ľahko použiteľný nástroj na pomoc inštitúciám verejného sektora v celej Európe ako súčasť **technik manažérstva kvality na zlepšenie výkonnosti**. Model CAF bol navrhnutý na použitie vo všetkých častiach verejného sektora a dá sa aplikovať v inštitúciách verejnej správy v Európe na národnej/federálnej, regionálnej a miestnej úrovni.

Cieľom modelu CAF je stať sa katalyzátorom pre komplexný proces zlepšovania v inštitúcii a má päť hlavných zámerov:

1. **Zaviest'** kultúru výnimočnosti a princípy komplexného manažérstva kvality (TQM) do verejnej správy.
2. Viest' ich postupne k **plne integrovanému cyklu PDCA** (plánuj, realizuj, kontroluj, konaj).
3. Podporovať samohodnotenie inštitúcií verejného sektora s cieľom získať štruktúrovaný obraz inštitúcie a následne námety pre zlepšovanie.
4. Pôsobiť ako **premostenie** rôznych modelov používaných v manažérstve kvality, ako vo verejnom tak aj v súkromnom sektore;
5. Podporovať **bench learning** medzi inštitúciami verejného sektora.

Inštitúcie, ktoré začnú implementovať model CAF, majú ambíciu dosiahnuť výnimočnosť vo svojej výkonnosti a chcú zaviesť kultúru výnimočnosti v inštitúcii. Efektívne použitie modelu CAF má časom viesť k ďalšiemu rozvoju tohto typu kultúry a myslenia v rámci inštitúcii.



Obrázok 2: Model CAF

Štruktúra deviatich oblastí určuje hlavné aspekty, ktoré si vyžadujú pozornosť pri akejkoľvek analýze inštitúcie.

Kritériá 1 - 5, ktoré sa zaoberajú manažérskymi prístupmi sa nazývajú **predpoklady** (predpokladovými charakteristikami inštitúcie). Určujú, čo inštitúcia robí a ako pristupuje ku svojim úlohám za účelom dosiahnutia želaných výsledkov. V kritériách 6 - 9 sa merajú **výsledky** dosiahnuté vo vzťahu k občanom/zákazníkom, zamestnancom, spoločnosti a kľúčové výsledky výkonnosti prostredníctvom merania vnímania a merania výkonnosti. Každé kritérium sa delí na subkritériá. **28 subkritérií** určuje hlavné oblasti, ktoré je potrebné zvážiť pri samohodnotení inštitúcie. Tieto sú popísané príkladmi, ktoré detailnejšie vysvetľujú obsah subkritérií a navrhujú možné oblasti záujmu s cieľom objasniť, ako inštitúcia plní požiadavky vyjadrené v subkritériu. Tieto príklady predstavujú množstvo dobrej praxe z celej Európy. Nie všetky uvedené príklady sú relevantné pre každú inštitúciu, ale mnoho z nich sa dá považovať za oblasti, ktorým je potrebné venovať sa počas samohodnotenia. Začlenenie záverov zo samohodnotenia predpokladových a výsledkových kritérií do manažérskych prístupov predstavuje trvalý cyklus inovácií a učenia sa, ktorý sprevádza inštitúcie na ich ceste k výnimočnosti.

Vnútorne súvislosti v rámci modelu CAF

Holistický prístup komplexného manažérstva kvality a modelu CAF znamená nielen to, že všetky aspekty fungovania inštitúcie sa starostlivo hodnotia, ale i to, že všetky prvky, z ktorých sa skladá, sa navzájom ovplyvňujú. Je potrebné rozlišovať medzi:

- vzťahom príčina - následok; medzi ľavou (predpoklady-príčina) a pravou časťou (výsledky-následok), a - holistickým vzťahom medzi príčinami (predpoklady).

Prepojenie medzi ľavými a pravými časťami modelu: spočíva vo vzťahu príčina - následok medzi predpokladmi (príčina) a výsledkami (následkami) rovnako, ako v spätnej väzbe od súčasného k predchádzajúcemu. Overenie prepojenia príčiny - následku má pre samohodnotenie základný význam, kde by mala inštitúcia vždy preskúmať spojitosť medzi danými výsledkami (alebo súborom rovnorodých výsledkov) a dôkazom získaným k relevantnému kritériu a subkritériu na strane predpokladov. Takúto jednotnosť je niekedy zložité overiť kvôli holistickému charakteru inštitúcie, rozličné príčiny (predpoklady) sa pri tvorbe výsledkov vzájomne ovplyvňujú. V každom prípade je potrebné preskúmať pri samohodnotení primeranú spätnú väzbu, od výsledkov objavujúcich sa na pravej strane ku kritériám na ľavej strane.

Prepojenie medzi kritériami a subkritériami na strane predpokladov: keďže kvalita výsledkov je do veľkej miery ovplyvnená typom a intenzitou vzťahov medzi predpokladmi, tento charakter vzťahu sa musí objasniť samohodnotením. V skutočnosti sa ich intenzita v prípade rôznych inštitúcií veľmi líši a ich povaha do veľkej miery ovplyvňuje kvalitu inštitúcie.

Prepojenia samozrejme nie sú limitované len úrovňou kritérií. Často sa významná previazanosť vyskytuje aj na úrovni subkritéria.

8 základných princípov výnimočnosti

Ako nástroj komplexného manažérstva kvality sa model CAF hlási k princípom výnimočnosti pôvodne definovanými EFQM, prenáša ich do kontextu verejného sektora/modelu CAF a má za cieľ zlepšiť na základe týchto princípov výkonnosť inštitúcií verejnej správy. Princípy vytvárajú rozdiel medzi tradičnými byrokratickými organizáciami verejnej správy a tými, ktoré sú orientované na komplexné manažérstvo kvality.



Obrázok 3: Konceptie (princípy) výnimočnosti modelu CAF

Princíp 1: Orientácia na výsledky

Organizácia sa zameriava na výsledky. Dosahujú sa výsledky, ktoré sú priaznivé pre všetky zainteresované strany (autority, občanov/zákazníkov, partnerov a zamestnancov pracujúcich v organizácii) vo vzťahu k cieľom, ktoré boli stanovené.

Princíp 2: Zameranie na občana /zákazníka

Organizácia sa zameriava na potreby súčasných, ale zároveň aj potenciálnych občanov/zákazníkov. Zapája ich do vývoja produktov a služieb a zlepšovania svojej výkonnosti.

Princíp 3: Vodcovstvo a stálosť cieľov

Tento princíp spája vizionárske a inšpirujúce vodcovstvo so stálosťou cieľov v meniacom sa prostredí. Vodcovia stanovujú jasné poslanie, rovnako ako víziu a hodnoty. Tiež vytvárajú a udržujú vnútorné prostredie, v ktorom môžu byť zamestnanci plne zainteresovaní do dosahovania cieľov organizácie.

Princíp 4: Manažérstvo podľa procesov a faktov

Tento princíp vedie organizáciu od perspektívy, že želaný výsledok je možné dosiahnuť účinnejšie, keď sú zodpovedajúce zdroje a činnosti riadené ako proces a efektívne rozhodnutia sú založené na analýze údajov a informácií.

Princíp 5: Rozvoj zamestnancov a zapojenie

Zamestnanci všetkých úrovní sú podstatou organizácie a ich plné zapojenie umožňuje, aby boli ich schopnosti využité v prospech organizácie. Vklad zamestnancov by mal byť maximalizovaný prostredníctvom ich rozvoja a zapojením a vytváraním pracovného prostredia zdieľaných hodnôt a kultúry dôvery, otvorenosti, splnomocňovania a oceňovania.

Princíp 6: Trvalá inovácia a zlepšovanie

Výnimočnosť je výzvou status quo a ovplyvňuje zmenu prostredníctvom trvalého učenia sa a vytváraním inovácií a príležitostí na zlepšovanie. Preto by malo byť trvalé zlepšovanie stálym cieľom organizácie.

Princíp 7: Rozvoj partnerstiev

Organizácie verejného sektora potrebujú ostatných, aby dosahovali svoje ciele a preto by mali rozvíjať a udržiavať partnerstvá s pridanou hodnotou. Organizácia a jej dodávatelia sú od seba závislí a vzájomne výhodné vzťahy zvyšujú schopnosť oboch vytvárať hodnotu.

Princíp 8: Spoločenská zodpovednosť

Organizácie verejného sektora musia prijať svoju spoločenskú zodpovednosť, rešpektovať ekologickú udržateľnosť a pokúsiť sa o splnenie hlavných očakávaní a požiadaviek miestnej a globálnej komunity.

Princípy výnimočnosti sú začlenené do štruktúry modelu CAF model a trvalé zlepšovanie deviatich kritérií prinesie po čase organizáciu na vyššiu úroveň zrelosti. Pre každý princíp boli vytvorené štyri úrovne zrelosti, aby mala organizácia predstavu o svojej ceste k výnimočnosti. Viac informácií o uvedených úrovniach je možné nájsť v osobitnej príručke „Externá spätná väzba modelu CAF“.

Spoločné hodnoty európskeho verejného sektora

Okrem špecifickej interpretácie princípov výnimočnosti pre verejný sektor má manažérstvo vo verejnej správe a kvalita vo verejnom sektore v porovnaní so súkromným sektorom množstvo špecifických charakteristík. Tie vychádzajú zo základných spoločných európskych sociálno-politických predpokladov, kultúry a tradície verejnej správy: zákonnosť (demokratická, parlamentná), princíp právneho štátu a etické správanie, založené na všeobecných hodnotách a princípoch ako sú otvorenosť, zodpovednosť, spoluúčasť, rôznosť, rovnosť, sociálna spravodlivosť, solidarita, spolupráca a partnerstvá – všetky aspekty, ktoré je potrebné vziať do úvahy počas hodnotenia.

Hoci sa model CAF primárne zameriava na hodnotenie manažérstva výkonnosti a identifikáciu jej organizačných príčin na realizáciu zlepšovania, konečným cieľom je poskytnutie podpory dobrej správy vecí verejných.

Významnosť dôkazov a meraní

Samohodnotenie a zlepšovanie organizácií verejnej správy je nerealizovateľné bez spoľahlivých informácií vrátane rôznych funkcií organizácie. Model CAF povzbudzuje organizácie verejnej správy, aby získavali a využívali informácie. Veľmi často sa stáva, že tieto informácie nie sú pri prvom samohodnotení dostupné. Preto sa model CAF často považuje za nultý stupeň merania. Stanovuje oblasti, v ktorých je nevyhnutné zaviesť merania. Čím ďalej sa organizácia na ceste trvalého zlepšovania dostane, tým viac bude systematicky a komplexnejšie zhromažďovať a riadiť informácie interne aj externe.

Spoločný jazyk s pomocou slovníka

Pre veľa organizácií verejného sektora môže byť niekedy ťažké pochopiť terminológiu, ak ju porovnávajú s manažérskym jazykom. Model CAF vytvára spoločný jazyk, ktorý umožňuje zamestnancom a manažérom diskutovať o organizačných záležitostiach konštruktívnym spôsobom. Podporuje dialóg a bench learning medzi organizáciami verejnej správy na európskej úrovni práve prostredníctvom spoločného jazyka, ktorý je jednoduchý a zrozumiteľný pre všetkých úradníkov. Na podporu uvedeného, a aby sa vyhlo nedorozumeniam, na konci príručky je slovník, ktorý poskytuje presnejšiu definíciu hlavných výrazov a pojmov.

Čo je nové v modeli CAF 2013?

Používatelia predchádzajúcej verzie modelu CAF nebudú mať problém nájsť si svoju cestu k verzii 2013. Model je zložený z 9 kritérií a 28 subkritérií, ale niektoré boli preformulované. Tabuľka v prílohe porovnáva štruktúru modelu CAF 2006 a modelu CAF 2013. Hlavné zmeny nájdete v kritériu 5, kde boli dve subkritériá spojené do jedného a bolo vytvorené jedno nové. Všetky príklady boli preskúmané a prispôsobené zmenám v štruktúre. Slovník bol v súlade s tým upravený. 8 princípov výnimočnosti pre verejný sektor je jasne zadefinovaných a v rámci Externej spätnej väzby modelu CAF boli vytvorené úrovne zrelosti.

Ako používať model CAF 2013

Organizácie môžu voľne prispôbiť implementáciu modelu svojim špecifickým potrebám a okolnostiam kontextu; hoci sa odporúča implementovať štruktúru modelu s deviatimi kritériami a 28 subkritériami, rovnako ako používanie jedného z panelov bodového hodnotenia podľa návodu na implementáciu.

Návod na implementáciu

Používanie modelu CAF je pre každú organizáciu proces učenia sa. Zo získaných skúseností počas rokov implementácie môže profitovať každý nový používateľ modelu. 10-krokový plán implementácie bol vytvorený, aby pomohol organizáciám používať ho najefektívnejším a najúčinnnejším spôsobom zohľadňujúc rady národných expertov modelu CAF. Nasledujú hlavné kroky. Detailnejšie vysvetlenie nájdete v príručke.

Desať krokov ako zlepšovať organizácie verejnej správy prostredníctvom modelu CAF:

Fáza 1 – Začiatok cesty s modelom CAF

Krok 1 Rozhodnite sa, ako budete plánovať a organizovať samohodnotenie

Krok 2 Komunikujte o samohodnotení

Fáza 2 – Proces sebahodnotenia

Krok 3 Vytvorte jeden alebo viaceré samohodnotiace tímy

Krok 4 Zorganizujte školenie

Krok 5 Vykonajte samohodnotenie

Krok 6 Napíšte samohodnotiacu správu

Fáza 3 – Plán zlepšovania/ určenie priorít

Krok 7 Zostavte plán zlepšovania na základe prijatej samohodnotiacej správy

Krok 8 Komunikujte o pláne zlepšovania

Krok 9 Implementujte plán zlepšovania

Krok 10 Naplánujte ďalšie samohodnotenie

Úloha systému bodového hodnotenia

Najdôležitejším výstupom samohodnotenia je objavenie silných stránok a oblastí na zlepšovanie, špecifická funkcia systému bodového hodnotenia by nemala byť hlavným zameraním modelu CAF. Pridelenie bodového hodnotenia každému subkritériu a kritériu modelu CAF má tieto štyri ciele:

1. poskytnúť námet pre nasmerovanie zlepšovacích aktivít;
2. merať vlastný pokrok;
3. určiť najlepšiu prax identifikovanú vysokým bodovým hodnotením predpokladov a výsledkov;
4. napomôcť pri hľadaní relevantných partnerov, od ktorých sa bude organizácia učiť.

Ponúknuté sú dva systémy bodového hodnotenia. „Klasické bodové hodnotenie“ a „bodové hodnotenie pre pokročilých.“ Bližšie informácie sú uvedené v kapitole Bodové hodnotenie a panely hodnotenia.

Ako získať podporu pri používaní modelu CAF 2013

Informácie a technická pomoc

Na základe rozhodnutia generálnych riaditeľov zodpovedných za verejnú správu bola v roku 2001 vytvorená sieť národných korešpondentov modelu CAF, rovnako ako Informačné centrum modelu CAF. V skutočnosti je práve táto sieť zodpovedná za vytvorenie a následné rozvíjanie modelu na európskej úrovni. Pravidelne sa diskutujú nové nástroje a stratégie rozširovania modelu CAF. Každé dva roky sú organizované európske podujatia používateľov modelu CAF, počas ktorých sa diskutuje dobrá prax a vymieňajú sa nápady.

V členských krajinách rozvíjajú národní korešpondenti vhodné iniciatívy pre motiváciu a podporu používania modelu CAF vo svojich krajinách. Aktivity sú odlišné – od vytvorenia národných informačných centier až po webové stránky – od národných a regionálnych projektov alebo programov, k národným cenám alebo konferenciám kvality založeným na modeli.

Informačné centrum modelu CAF (CAF RC) pri Európskom inštitúte pre verejnú správu (EIPA) v Maastrichte koordinuje celú sieť a spravuje webovú stránku CAF www.eipa.eu/caf.

Webová stránka CAF je odrazovým bodom na získanie všetkých dostupných informácií o modeli CAF, na registráciu používateľov modelu CAF a získanie informácií o používateľoch modelu CAF, alebo na použitie e-nástroja modelu CAF – elektronického nástroja, ktorý podporuje proces samohodnotenia. Napríklad tu môžete nájsť 22 jazykových verzií modelu CAF, informácie o národných korešpondentoch modelu CAF, všetky relevantné publikácie o modeli, podujatia, ktoré sa organizujú na národnej a európskej úrovni, oznámenia o školeniach organizovaných EIPA o modeli CAF a súvisiace záležitosti TQM.

Externá spätná väzba modelu CAF

Aby sa umožnilo organizáciám implementujúcim model CAF vidieť výsledky svojho úsilia a získavať spätnú väzbu, poskytuje model CAF Externú spätnú väzbu, ktorá poskytuje spätnú väzbu o zavádzaní komplexného manažérstva kvality s modelom CAF. Proces spätnej väzby – aplikovateľný na dobrovoľnej báze – sa zameriava na podporu používateľov modelu CAF na ich ceste ku kvalite, a usiluje sa o externé aj interné zviditeľnenie ich úsilia. Súvisí to nielen s procesom samohodnotenia, ale tiež s cestou, ktorú si organizácia vybrala, aby získala výnimočnosť na dlhé obdobie a bola založená na princípoch výnimočnosti.

Cieľom Externej spätnej väzby modelu CAF je dosiahnuť nasledovné ciele:

1. Podporiť kvalitu implementácie modelu CAF a jeho dopadu na organizáciu.
2. Zistiť, či organizácia zavádza hodnoty TQM ako výsledok implementácie modelu CAF.
3. Podporiť a oživiť entuziazmus pre trvalé zlepšovanie v organizácii.
4. Propagovať hodnotenie kolegami a bench learning.
5. Ocenenie organizácií, ktoré začali svoju cestu trvalého zlepšovania, aby dosiahli výnimočnosť efektívnym spôsobom bez posudzovania toho, akú úroveň výnimočnosti dosiahli.
6. Podporovať zapájanie používateľov modelu CAF do úrovni výnimočnosti Európskej nadácie pre manažérstvo kvality.

Je založená na troch pilieroch

Pilier 1: Proces samohodnotenia

Pilier 2: Proces zlepšovania

Pilier 3: Zrelosť TQM v organizácii

Organizácie, ktoré implementovali model CAF efektívne, môžu získať európsky titul „Efektívny používateľ modelu CAF“, ktorý je platný dva roky. Externá spätná väzba modelu CAF a udeľovanie titulu Efektívny používateľ modelu CAF je zodpovednosťou každého členského štátu. Ten si vytvára praktické postupy založené na spoločnom rámci, vyhovujúce vlastným podmienkam. Organizácie, ktoré chcú požiadať o udelenie titulu, by sa mali vopred informovať o existujúcich možnostiach v danej krajine.

Prispôsobenie modelu CAF na vzdelávacie a školiace inštitúcie: prečo?

Model CAF bol pôvodne koncipovaný, aby sa dal použiť vo všetkých verejných sektoroch Európskej únie. Je logické, že sa z tohto dôvodu zdal byť zaujímavým nástrojom aj pre vzdelávací sektor.

Rok 2010 sa stal konečným termínom, uloženým Európskymi ministrami vzdelávania, na ukončenie Bolonského procesu, založenom na rovnomennej deklarácii, ktorá vyvolala harmonizáciu európskeho vzdelávania v roku 1999; Bolonská deklarácia je zameraná na „podporu európskej spolupráce v oblasti zabezpečenia kvality s ohľadom na vypracovanie porovnateľných kritérií a metodológií“. Bergenská deklarácia (2005) prispela k presadzovaniu európskeho vzdelávania „vytvorením Európskeho priestoru vysokoškolského vzdelávania (EHEA) založeného na princípoch kvality a prehľadnosti“. Londýnska (2007) a Leuvenská (2009) deklarácia potvrdzujú tieto zásady.

V roku 2008, skupina národných korešpondentov CAF z rozličných krajín a/alebo odborníkov na vzdelávanie – na základe širokého (rozsiahleho) použitia modelu vo vzdelávacom sektore v niektorých členských štátoch a na základe jeho adaptácie na národnej úrovni v Belgicku, Taliansku a Nórsku – spojili svoje sily, aby dosiahli dvojitý cieľ. Na jednej strane chceli experti pre model CAF zvýšiť množstvo užívateľov modelu CAF, ale na druhej strane chceli vzdelávacie inštitúcie implementovať Európske manažérstvo kvality zamerané na užívateľov. Uprednostňujú jednotný prístup k Európskemu verejnému sektoru, ktorý je ľahko prístupný a bezplatný.

Na Európskej úrovni, skupina IPSG – EUPAN dala mandát pracovnej skupine, aby vypracovala model CAF pre sektor vzdelávania na základe skúseností v členských štátoch. Model „CAF a vzdelávanie“ je určený všetkým vzdelávacím a školiacim strediskám v Európe, bez ohľadu na úroveň pôsobnosti – od predškolských po univerzitné vzdelávanie, alebo vzdelávanie tretieho veku.

V roku 2013, pracovná skupina preskúmala model CAF a verziu pre Vzdelávanie vo svetle revidovanej generickej verzie modelu CAF 2013. Model CAF je možné aplikovať v širokom rozsahu pôsobnosti (inicializovať prístup z hľadiska kvality, zlepšiť existujúce procesy atď.). Skutočnosť, že model je orientovaný na „zákazníka občana“ zodpovedá očakávaniam Vzdelávacieho a školiaceho sektoru.

Čo ostáva nezmenené oproti pôvodnému modelu CAF?

Keďže model CAF je generický nástroj, odporúča sa ho prispôbiť s ohľadom na základné povinné prvky: 9 kritérií, 28 subkritérií a bodové hodnotenie. Iba príklady a proces samohodnotenia, ktorý je opísaný v pokynoch, sú flexibilné. Odporúča sa však zohľadniť kľúčové zásady v príručke. Týmto si model zachová dôležitú úlohu pri presadzovaní spoločnej kultúry vo verejných inštitúciách Európskej únie, pri pôsobení ako premostenie rozličných modelov a nástrojov TQM a pri uľahčovaní benchlearningu.

Čo sa zmenilo oproti pôvodnému modelu CAF?

- Adaptácia jazyka: napr. používame „učiaci sa“ alebo „učiaci sa a/alebo jeho právny zástupca“ namiesto „občan zákazník“ a „vzdelávacie a školiace inštitúcie“ namiesto verejné inštitúcie.
- Adaptácia príkladov: všetky použité príklady pochádzajú zo sveta vzdelávania.
- Adaptácia terminológie: terminologický slovník bol revidovaný.
- Integrácia dvoch dodatočných dokumentov: úvod do používania modelov TQM a CAF, ako aj Európskej politiky vzdelávania.

Iniciatíva na zavedenie koncepcie manažérstva kvality pomocou modelu CAF musí byť založená na jasnom rozhodnutí vodcovstva, konzultovanom so všetkými ľuďmi v inštitúcií. Samozrejme vodcovstvu aj zamestnancom sa môže zdať neobvyklé a ťažké vidieť, že vodcovstvo a fungovanie organizácie podstupuje analýzu. Aj keď výsledkom tejto analýzy môže byť najprv znepokojujúce povedomie o organizácii, nakoniec prinesie pozitívny náhľad to, že v organizácii bude znížená miera rizika. Stručne zhrnuté, samohodnotenie podľa modelu CAF umožňuje vzdelávacím a školiacim inštitúciám spoznať vlastné fungovanie čo sa týka vytvárania manažérstva kvality.

Skoro 3000 verejných inštitúcií už využilo CAF: Vieme, že model CAF funguje!

Viac informácií nájdete na webovej stránke CAF: www.eipa.eu/CAF

Predpoklady

Kritériá 1 - 5 sa zaoberajú manažérskymi prístupmi a nazývajú sa „Predpoklady“. Určujú, čo inštitúcia robí a ako pristupuje k vlastným úlohám, ktoré vedú k dosiahnutiu želaných výsledkov. Hodnotenie činností týkajúcich sa predpokladov by malo byť založené na paneli hodnotenia predpokladov (pozri Bodové hodnotenie a panely hodnotenia).

Kritérium 1: Vodcovstvo

V rôznych oblastiach politik v typickom demokratickom systéme robia zvolení politici strategické rozhodnutia a stanovujú ciele, ktoré chcú dosiahnuť. Vodcovstvo alebo ich reprezentanti vo vzdelávacích inštitúciách pomáhajú politickým predstaviteľom pri formulovaní verejných politik tým, že im poskytujú radu založenú na základe vlastnej skúsenosti v príslušnej oblasti. Tiež sú zodpovední za implementáciu a realizáciu verejnej politiky vzdelávania. Model CAF jasne rozlišuje medzi úlohou politického vodcovstva a vodcami/manažérmi vzdelávacích inštitúcií, zatiaľ čo zdôrazňuje dobrú spoluprácu medzi oboma stranami s cieľom dosiahnuť výsledky politik.

Kritérium 1 sa zameriava na správanie manažérov vo vedení inštitúcie: vodcovstvo. Ich práca je komplexná. Ako dobrí vodcovia majú vytvárať jasný a jednotný cieľ inštitúcie. Ako manažéri vytvárajú prostredie, v ktorom inštitúcia a jej zamestnanci môžu vyniknúť a zabezpečujú fungovanie vhodných riadiacich mechanizmov. Ako sprostredkovatelia podporujú ľudí v ich inštitúcii a zabezpečujú efektívne vzťahy so všetkými zainteresovanými stranami, zvlášť s politickou hierarchiou.

Hodnotenie: Posúďte, čo robí vedenie vzdelávacej inštitúcie, aby:

Subkritérium 1.1: *Poskytlo inštitúcii smer rozvojom poslania, vízie a hodnôt.*

Vedenie zabezpečuje, že inštitúcia je riadená jasným poslaním, víziou a základnými hodnotami. To znamená, že rozvíjajú poslanie (prečo sme tu/na čo sme splnomocnení), vízia (kam chceme ísť/ aké sú naše ambície) a hodnoty (ako riadia vlastné správanie), ktoré sa požadujú pre dlhodobý úspech inštitúcie. Komunikujú

ich a zabezpečujú ich realizáciu. Každá vzdelávacia inštitúcia potrebuje hodnoty, ktoré vytvárajú rámec pre všetky činnosti inštitúcie – hodnoty v súlade s vlastným poslaním a víziou. Pozornosť je potrebné venovať hodnotám, ktoré majú špecifický význam pre vzdelávacie inštitúcie. Osobitná pozornosť musí byť venovaná hodnotám, ktoré sú dôležité pre sektor vzdelávania, a pôsobia na ne pravidlá trhovej ekonomiky, ktoré sa prejavujú v systéme riadenia inštitúcie. Je zrejmé, že tieto inštitúcie musia aktívne zastávať hodnoty ako sú demokracia, zákonné požiadavky, zameranie na občana, rôznosť a rodová rovnosť, spravodlivé pracovné prostredie, prevencia voči korupcii, spoločenská zodpovednosť a antidiskriminácia: hodnoty, ktoré majú byť vzorom pre celú spoločnosť. Vodcovstvo vytvára podmienky na dodržiavanie a garantovanie všetkých týchto hodnôt.

Príklady

1. Formulácia a rozvíjanie poslania (čo chceme spoločnosti dať?) a vízie inštitúcie (kto sú učiaci sa, ktorých chceme vzdelávať a učiť?) so všetkými zainteresovanými stranami a ľuďmi.
2. Spolu so zainteresovanými stranami zaviesť hodnotový systém v súlade s poslaním a víziou inštitúcie, zapracovaním prehľadnosti, etiky a zmyslu služieb spoločnosti, ako aj vložiť ich do pravidiel správania.
3. Zabezpečenie širšej a efektívnej komunikácie v rámci a mimo inštitúcie o poslaní, vízii, hodnotách, strategických (globálne krátkodobé a dlhodobé) a operatívnych (implementovanie úloh a aktivít) cieľoch so všetkými ľuďmi v inštitúcii a inými zainteresovanými stranami.
4. Pravidelné preskúmvanie poslania, vízií a hodnôt zohľadňujúc zmeny vonkajšieho prostredia (napr. (geo)politický, ekonomický, spoločensko-kultúrny, technologický (analýza PEST), demografický a udržateľný rozvoj).
5. Rozvíjanie manažérskeho systému, ktorý predchádza neetickému správaniu sa, ale tiež podporuje zamestnancov/zamestnanecov v riešení etických dilem, ktoré sa objavujú, keď sa rôzne hodnoty inštitúcie dostávajú do konfliktu.
6. Manažérstvo rizík identifikáciou ich potenciálnych zdrojov a poskytnutím návodu pre zamestnancov, ako v takýchto situáciách konať.
7. Posilňovanie vzájomnej dôvery, lojálnosti a rešpektu medzi vodcami a zamestnancami (napr. monitorovaním kontinuity poslania, vízie a hodnôt).

Subkritérium 1.2: Manažovalo inštitúciu, jej výkonnosť a trvalé zlepšovanie.

Vodcovia vytvárajú, implementujú a monitorujú systém manažérstva inštitúcie na základe definovaných merateľných cieľov. Vhodná organizačná štruktúra s jasnými

zodpovednosťami zamestnancov na všetkých úrovniach ako aj definované riadiace, podporné a hlavné procesy garantujú efektívnu realizáciu stratégie inštitúcie s ohľadom na výstupy a dôsledky. Systém manažérstva zahŕňa pravidelné preskúmavanie výkonnosti a dopadov.

Vodcovia zodpovedajú za zlepšovanie výkonnosti. Pripravujú inštitúciu na budúcnosť organizovaním zmien nevyhnutných pre plnenie ich poslania. Inicializácia procesu trvalého zlepšovania je kľúčovým cieľom manažérstva kvality. Vodcovia zakladajú podstatu trvalého zlepšovania zabezpečením otvorenej kultúry pre inovácie a učenie sa.

Príklady

1. Definovanie manažérskych/správcovsých zodpovedností, štruktúr a expertíz.
2. Zabezpečenie systému na manažérstvo procesov, partnerstiev a inštitucionálnych štruktúr, v súlade so stratégiou inštitúcie, plánovaním, potrebami a očakávaniami zainteresovaných strán, poskytovaním pravidelných a správnych informácií prostredníctvom efektívneho manažérstva informačného systému.
3. Definovanie merateľných výstupov (napr. množstvo učiacich sa, ktorí dosahujú kvalifikáciu) a dopadov (napr. ich sociálno-profesionálna integrácia) pre všetky úrovne a oblasti inštitúcie, hľadajúc rovnováhu medzi potrebami a očakávaniami rôznych zainteresovaných strán v súlade s rozličnými potrebami učiacich sa (napr. rovnosť pohlaví, rôznorodosť).
4. Osvojenie a udržiavanie základného referenčného štandardu komplexného manažérstva kvality ako napr. model CAF alebo model výnimčnosti EFQM alebo aj systém špecifický pre inštitúciu, ktorá sa snaží získať akreditáciu od SeQuALs, Proza, Equis alebo iných certifikovaných inštitúcií.
5. Formovanie záväzkov a internej spolupráce medzi oddeleniami, napr. dohody o úrovni služieb medzi službami správy inštitúcie a jej finančnými službami.
6. Definovanie elektronickej administratívnej (e-gov) stratégie a prispôsobovanie strategickým a operatívnym cieľom inštitúcie.
7. Vytvorenie vhodných podmienok pre projektové a procesné manažérstvo a tímovú prácu.
8. Vytváranie podmienok pre efektívnu internú a externú komunikáciu.
9. Preukázanie záväzku vodcov k trvalému organizačnému zlepšovaniu a inováciám? v inštitúcii tým, že propagujú kultúru inovácií. Rozvíjanie trvalého zlepšovania a tak povzbudenie zamestnancov k poskytovaniu spätnej väzby.
10. Komunikovanie dôvodov iniciatív zmeny a ich očakávaných efektov so zamestnancami a relevantnými zainteresovanými stranami.

Subkritérium 1.3: *Motivovalo a podporovalo zamestnancov v inštitúcii a pôsobilo ako vzor správania sa.*

Svojím osobným správaním a manažérstvom ľudských zdrojov, motivujú a podporujú vodcovia svojich zamestnancov. Pôsobením v úlohe vzorov, odzrkadľujú vodcovia určené ciele a hodnoty, povzbudzujúc zamestnancov, aby konali rovnakým spôsobom. Vodcovia podporujú svojich zamestnancov v tom, aby dosiahli svoje ciele plnením vlastných povinností. Transparentný štýl vodcovstva založený na vzájomnej spätnej väzbe, dôvera a otvorená komunikácia motivuje zamestnancov, aby prispievali k úspechu inštitúcie. Okrem týchto príkladov osobného správania môžeme vo vodcovstve a systéme manažérstva nájsť ústredné faktory motivácie a podpory zamestnancov. Hlavný manažérsky základ pre motivovaných zamestnancov predstavuje delegovanie právomocí a zodpovedností. Rovnako významné motivačné faktory predstavuje poskytovanie príležitostí pre osobný rozvoj a učenie sa a tiež systémy uznania a oceňovania.

Príklady

1. Dávanie príkladov, a tým preukazovať vodcovstvo, ktoré reflektuje stanovené zámery a hodnoty.
2. Podporovanie vzájomnej dôvery a rešpektu medzi vodcami a zamestnancami prostredníctvom proaktívnych opatrení na vylúčenie akejkoľvek diskriminácie.
3. Pravidelné informovanie zamestnancov a konzultácie o všetkých otázkach týkajúcich sa inštitúcie.
4. Podporovanie zamestnancov pri vykonávaní ich povinností a plánov na podporu dosiahnutia celkových cieľov inštitúcie.
5. Poskytovanie spätnej väzby všetkým zamestnancom, aby sa zlepšila výkonnosť tímov a jednotlivcov.
6. Stimulovanie, povzbudzovanie a splnomocňovanie zamestnancov prostredníctvom delegovania zodpovedností a právomocí vrátane zodpovedania sa.
7. Propagovanie kultúry učenia sa a stimulovanie zamestnancov, aby predkladali návrhy a boli proaktívni v rámci ich každodenných úloh.
8. Preukázanie osobnej ochoty (vodcami/manažérmi) zaoberať sa odporúčaniami/návrhmi zamestnancov tým, že reagujú na konštruktívnu spätnú väzbu.
9. Uznávanie a odmeňovanie úsilia tímov a jednotlivcov.
10. Rešpektovanie a venovanie sa individuálnym potrebám a osobným záležitostiam ľudí inštitúcie.

Subkritérium 1.4: *Manažovanie efektívnych vzťahov s politickými predstaviteľmi a ostatnými zainteresovanými stranami.*

Vodcovia zodpovedajú za manažérstvo vzťahov so všetkými relevantnými zainteresovanými stranami, ktoré majú záujem na inštitúcii alebo jej činnostiach. V nadväznosti na to vodcovia vzdelávacej inštitúcie vedú tematický dialóg s politickými predstaviteľmi/zainteresovanými stranami. Vo vzdelávacom sektore vodcovstvo zabezpečuje prepojenie medzi inštitúciou a politickými predstaviteľmi/zainteresovanými stranami. Toto subkritérium opisuje jeden z hlavných rozdielov medzi vzdelávacím sektorom a súkromnými inštitúciami. Inštitúcie vzdelávacieho sektora sa majú zamerať na vzťahy s predstaviteľmi zainteresovaných strán z rôznych perspektív. Na jednej strane jednotliví politici môžu mať vodcovskú funkciu a ako takí – spoločne s vodcami vzdelávania a školiacich inštitúcií alebo ich reprezentatívnej inštitúcie – formulujú ciele. Na druhej strane politickí predstavitelia môžu vystupovať ako špecifická skupina zainteresovaných strán, aby s nimi pôsobila.

Príklady

1. Vytvorenie analýzy zainteresovaných strán, definovaním ich hlavných súčasných a budúcich potrieb a zdieľaním týchto zistení dovnútra inštitúcie.
2. Podpora verejným autoritám pri definovaní verejných politík týkajúcich sa vzdelávania.
3. Identifikácia a začlenenie relevantných politických rozhodnutí ovplyvňujúcich inštitúciu.
4. Zabezpečenie, aby zámery a ciele inštitúcie boli v súlade s politikami a rozhodnutiami a uzatváranie dohôd s politickými autoritami o súvisiacich potrebných zdrojoch.
5. Zapojenie politických a iných zainteresovaných strán do definovania výstupov a dopadov, ktoré majú byť dosiahnuté.
6. Udržiavanie proaktívnych a pravidelných kontraktov s politickými zástupcami príslušných výkonných a legislatívnych oblastí.
7. Rozvíjanie a udržiavanie partnerstiev a kontaktov s inými inštitúciami a dôležitými zainteresovanými stranami (učiaci sa, občania, asociácie rodičov/bývalých študentov/zamestnancov, kontakty v spoločensko-ekonomickom, zdravotníckom a kultúrnom prostredí, nevládne sektor, záujmové skupiny a iné korporátne, verejné a oficiálne združenia).
8. Zúčastňovanie sa na činnosti profesijných združení, zastupiteľských inštitúcií a záujmových skupín.

9. Budovanie a zvyšovanie dobrej reputácie, pozitívneho verejného povedomia a uznania inštitúcie a jej služieb.
10. Rozvíjanie propagačnej a komunikačnej stratégie pre produkty/služby zamerané na zainteresované strany.

Kritérium 2: Stratégia a plánovanie

Vzdelávacia a školiaca inštitúcia implementuje svoje poslanie a vízie definovaním „spôsobu napredovania“, ktorý chce inštitúcia dodržiavať, stanovením cieľov, ktoré potrebuje dosiahnuť a prístupom, ktorým chce merať pokrok. To si vyžaduje jasnú stratégiu.

Určenie strategických zámerov zahŕňa výber, určenie priorít založených na verejnom vzdelávaní a školiacich štruktúrach a potrebách iných zainteresovaných strán, berúc do úvahy dostupné zdroje. Stratégia definuje výstupy (produkty a služby) a výsledky (dopad), ktoré chce dosiahnuť, naproti tomu zvažuje kritické faktory úspechu.

Stratégia potrebuje pre úspešnú realizáciu prevod do plánov, programov, operatívnych zámerov a merateľných cieľov. Monitorovanie a usmerňovanie má byť súčasťou plánovania, a rovnako má zohľadňovať potrebu po modernizácii a inovácii, ktoré podporujú inštitúciu v zlepšovaní vlastného fungovania. Kritické monitorovanie implementácie stratégie a plánovania má viesť k aktualizácii a modifikácii kedykoľvek je to potrebné.

Hodnotenie: Zvážte, čo inštitúcia robí, aby:

Subkritérium 2.1: *Zhromažďovala informácie týkajúce sa súčasných a budúcich potrieb zainteresovaných strán, a taktiež relevantné manažérske informácie.*

Cyklus PDCA (plánuj, realizuj, kontroluj, konaj) hrá dôležitú úlohu v rozvoji a implementácii stratégie a plánovania vo vzdelávacích a školiacich inštitúciách. Začína sa zhromažďovaním spoľahlivých informácií o súčasných a budúcich potrebách všetkých relevantných zainteresovaných strán, o výstupoch, výsledkoch a rozvoji externého prostredia. Tieto informácie sú nevyhnutné na podporu procesu strategického a operatívneho plánovania. Sú tiež základom na usmerňovanie plánovaného zlepšovania výkonnosti inštitúcie.

Podľa prístupu PDCA by mali byť pravidelné preskúmavania vykonávané spolu so

zainteresovanými stranami, aby sa monitorovali ich meniace sa potreby a spokojnosť. Kvalita týchto informácií a systematická analýza spätnej väzby od zainteresovaných strán je nevyhnutným predpokladom pre kvalitu plánovaných výsledkov.

Príklady

1. Identifikácia všetkých relevantných zainteresovaných strán komunikácia výsledkov v celej inštitúcii.
2. Systematické zhromažďovanie, analyzovanie a preskúvanie informácií o zainteresovaných stranách, ich potrebách, očakávaníach a spokojnosti.
3. Pravidelné zhromažďovanie, analyzovanie a preskúvanie relevantných informácií o dôležitých zmenách, ako sú politicko-právny, spoločensko-kultúrny, ekologický, ekonomický, technologický a demografický vývoj (informácie o pracovnom trhu, možnosti zamestnania pre absolventov v závislosti od typu prípravy, ako aj nezamestnanosť a úroveň zamestnanosti ak je to možné).
4. Systematické zhromažďovanie relevantných manažérskych informácií ako sú informácie o výkonnosti inštitúcie.
5. Systematické analyzovanie silných stránok a oblastí na zlepšenie (napr. SWOT analýza) a identifikovanie faktorov kritických pre úspech na základe pravidelného hodnotenia prostredia v inštitúcii (vrátane politických zmien).

Subkritérium 2.2: *Rozvíjala stratégiu a plánovanie, berúc do úvahy zhromaždené informácie.*

Rozvoj stratégie znamená definovanie strategických zámerov pre vzdelávacie a školiace inštitúcie v súlade s národnými vzdelávacími politikami a európskymi odporúčaniami, potrebami relevantných zainteresovaných strán a vízie vodcov vrátane dostupných informácií o školstve, rovnako ako informácií o vývoji externého prostredia. Strategické priority a rozhodnutia prijaté vodcami vzdelávacích inštitúcií majú zabezpečiť jasné zámery týkajúce sa výstupov a dôsledkov ako aj prostriedkov na ich dosiahnutie. Spoločenská zodpovednosť vzdelávacích inštitúcií by sa mala odrážať v ich stratégii.

Plánovanie zahŕňa vedomý a metodický prístup, ktorý má viesť inštitúciu na všetkých úrovniach k dosiahnutiu strategických cieľov. Určenie cieľov a identifikácia podmienok, ktoré musia byť vytvorené na dosiahnutie strategických cieľov – založených na odozve analýzy rizika a manažérstva – hrá rozhodujúcu časť v

zabezpečení efektívnej implementácie a sledovania dosahovania cieľov. Už v priebehu plánovania by mali byť definované indikátory a systémy monitorovania výsledkov, ktoré sa používajú v jednotlivých fázach vykonávania.

Rámec pre meranie výsledkov, ktoré sa hodnotia v kritériách týkajúcich sa občanov/zákazníkov (kritérium 6), zamestnancov (kritérium 7), spoločenskej zodpovednosti (kritérium 8) a kľúčovej výkonnosti (kritérium 9) sa vytvára v priebehu prác na stratégii a akčných plánoch.

Príklady

1. Prenášanie poslania, vízie a hodnôt inštitúcie do strategických (dlhodobých a strednodobých) a operatívnych (konkrétnych a krátkodobých) cieľov a činností založených na odozve analýzy rizika.
2. Zapájanie zainteresovaných strán do rozvíjania stratégie a plánovania, vyvažovaním a stanovovaním priorít ich očakávaní a potrieb.
3. Hodnotenie existujúcich úloh z hľadiska výstupov (produktov a poskytovaných služieb) a dôsledkov (dosiahnutých dopadov v spoločnosti) a kvality strategických a operatívnych plánov.
4. Zabezpečenie dostupnosti zdrojov na vytvorenie a aktualizáciu stratégie inštitúcie.
5. Vyváženie úloh a zdrojov, dlhodobých a krátkodobých nárokov a potrieb zainteresovaných strán.
6. Vytvorenie politiky spoločenskej zodpovednosti a jej integrácia do stratégie a plánovania inštitúcie.
7. Definovanie politiky s ohľadom na vzťah medzi vzdelaním a zamestnanosťou, na vzťah vyučovania a výskumu, ako aj ich vplyv na spoločnosť.

Subkritérium 2.3: *Komunikovala a zavádzala stratégiu a plánovanie v celej inštitúcii a pravidelne ju preskúmavala.*

Schopnosť vzdelávacej a školiacej inštitúcie rozvinúť vlastnú stratégiu závisí na kvalite plánov a programov detailne rozpracovaných do cieľov a výsledkov očakávaných od každého člena školskej komunity. Relevantné zainteresované strany a všetci zamestnanci školy majú byť vhodne informovaní o cieľoch a úlohách, ktoré sa ich týkajú, aby garantovali efektívnu a jednotnú implementáciu stratégie.

Inštitúcia má rozpracovať stratégiu pre každú úroveň školskej komunity. Vodcovstvo má zabezpečiť, že správne procesy, manažérstvo projektu a programu a

organizačné štruktúry sú nastavené tak, aby zaistili efektívnu a včasnú implementáciu.

Vzdelávacie inštitúcie majú sústavne a kriticky monitorovať implementáciu vlastnej stratégie a plánovanie, ak treba, upraviť praktiky a procesy a ak je to potrebné, aktualizovať ich a prispôbiť.

Príklady

1. Implementácia stratégie a plánovania inštitúcie stanovením priorít, určením časových ohraničení, vhodných procesov a projektov a vhodných organizačných štruktúr.
2. Prenesenie strategických a operatívnych cieľov inštitúcie do relevantných plánov a úloh pre inštitúciu, pre jej organizačné útvary a jednotlivcov.
3. Rozvíjanie plánov a programov so stanovenými cieľmi a výsledkami pre každý organizačný útvar a s indikátormi stanovujúcimi úroveň zmeny, ktorú chce inštitúcia dosiahnuť (očakávané dopady).
4. Efektívne komunikovanie s cieľom rozširovať zámery, plány a úlohy v inštitúcii (školské projekty, vzdelávacie, vyučovacie, sociálne a kultúrne plány, Deklarácia kvality, atď.).
5. Rozvíjanie a implementácia metód na monitorovanie, meranie a/alebo pravidelné hodnotenie výkonnosti inštitúcie na všetkých úrovniach v školskej komunite tak, aby bola zabezpečená implementácia stratégie.
6. Rozvíjanie a implementácia metód na meranie výkonnosti inštitúcie na všetkých úrovniach z hľadiska vzťahu medzi vstupom a výstupom (účinnosť) a medzi výstupom a dopadom (efektívnosť).
7. Hodnotenie potreby inštitúcie reorganizovať a zlepšovať stratégie a metódy plánovania zapájaním zainteresovaných strán.

Subkritérium 2.4: *Plánovala, zavádzala a preskúmavala inovácie a zmenu.*

Efektívna vzdelávacia inštitúcia potrebuje inovovať a meniť prístupy, aby čo najlepšie vyhovovali novým očakávaniam občanov a svojich zákazníkov, zvyšovala kvalitu služieb a znižovala náklady.

Inovácie sa môžu prejavovať rôznymi spôsobmi:

- implementovaním inovatívnych vzdelávacích postupov a metód na poskytovanie pokrokových akademických zručností študentom, ako aj kompetentností pre 21. storočie.
- novými metódami riadenia programov školy;

- zavedením inovovaných služieb, ktoré majú vyššiu pridanú hodnotu pre občanov a kľúčové zainteresované strany (školy, zamestnancov, študentov, rodiny študentov).

Fáza návrhu je rozhodujúca pre neskoršie rozhodnutia, pre prevádzku a dodávanie služieb ako aj pre samotné hodnotenie inovácií. Z tohto dôvodu je primárna zodpovednosť manažmentu vo vytváraní a v komunikovaní otvoreného a ústretového prostredia voči návrhom a odporúčaniam na zlepšovanie odkiaľkoľvek prídu.

Príklady

1. Vytváranie a rozvíjanie novej kultúry/pripravenosti na inovácie prostredníctvom vzdelávania, bench learningu a vytváraním učiacich sa laboratórií.
2. Zaisťovanie systematického sledovania závažných interných indikátorov zmeny a externých odkazov týkajúcich sa inovácie a zmeny. Interné indikátory môžu zahŕňať úroveň absencií učiacich sa a/alebo vyučujúcich alebo administratívnych zamestnancov, predčasné ukončenie štúdia, sťažnosti rodičov a učiacich sa. Externým indikátorom môžu byť sťažnosti partnerov.
3. Diskutovanie o plánovanej modernizácii a inovácii a jej implementácii s relevantnými zainteresovanými stranami.
4. Zabezpečovanie rozšírenia účelného systému manažérstva zmeny (napr. projektový benchmarking a porovnávanie výkonnosti, pilotné projekty, správy o následných činnostiach, implementácia PDCA cyklu a iné).
5. Zabezpečovanie dostupných zdrojov potrebných na implementáciu plánovaných zmien.
6. Vyvažovanie prístupov ku zmene zhora–dolu a zdola–hore pri riešení zmien v rámci inštitúcie.
7. Aktualizácia osnovy vzdelávania na základe udržiavania profesionálnych, spoločenských, vedeckých, akademických a iných inovácií.
8. Podporovanie využívania nástrojov e-government s cieľom zvýšiť efektívnosť poskytovaných služieb a zvyšovať transparentnosť a interakciu medzi vzdelávacou inštitúciou a jej zainteresovanými stranami.

Kritérium 3: Zamestnanci

Zamestnanci sú najdôležitejším aktívom inštitúcie. Inštitúcia riadi, rozvíja a prenáša kompetentnosti a celý potenciál svojich zamestnancov od individuálnej úrovne po úroveň celej inštitúcie za účelom podpory vlastnej stratégie, plánovania a efektívneho fungovania procesov. Rešpekt a nestrannosť, otvorený dialóg, splnomocňovanie, oceňovanie a uznávanie, starostlivosť a tiež zabezpečovanie bezpečného a zdravého prostredia sú základom pre budovanie záväzku a spoluúčasti zamestnancov na ceste inštitúcie k výnimočnosti.

Manažérstvo inštitúcie a manažérstvo ľudských zdrojov je v čoraz väčšej miere dôležité v čase zmeny. Zlepšovanie rozvíjania vodcovstva, manažérstvo talentu a strategické plánovanie pracovnej sily sú kritické odvtedy, ako sa zamestnanci stali najväčšou investíciou vzdelávacej a školiacej inštitúcie. Účelné manažérstvo ľudských zdrojov a vodcovstvo zamestnancov dovoľuje inštitúcii, aby dosiahla vlastné strategické ciele a vyťažila zo silných stránok zamestnancov a ich schopnosti prispievať k naplneniu strategických cieľov. Úspešné manažérstvo ľudských zdrojov a vodcovstvo podporujú zapojenie zamestnancov, motiváciu, rozvoj a spoluúčasť. V kontexte komplexného manažérstva kvality je dôležité pochopiť, že iba spokojní zamestnanci môžu priviesť vzdelávaciu a školiacu inštitúciu k spokojným učiacim sa.

Hodnotenie: Zvážte, čo robí inštitúcia, aby:

Subkritérium 3.1: *Plánovala, riadila a zlepšovala ľudské zdroje transparentne vzhľadom na stratégiu a plánovanie.*

Strategický a komplexný prístup k manažérstvu zamestnancov a kultúra pracoviska a prostredia sú kľúčovou súčasťou strategického plánovania vzdelávacej a školiacej inštitúcie. Účelné manažérstvo ľudských zdrojov umožňuje zamestnancom, aby efektívne a produktívne prispievali k celkovému poslaniu a vízii inštitúcie a k splneniu zámerov inštitúcie. Subkritérium hodnotí, či inštitúcia zosúladzuje svoje strategické ciele s vlastnými ľudskými zdrojmi tak, že sa identifikujú, rozvíjajú, rozmiestňujú a transparentne zlepšujú berúc do úvahy dosiahnutie optimálneho úspechu. Požaduje odpovede na otázky, ako vzdelávacia a školiaca inštitúcia dokáže pritiahnúť a udržať schopnosť zamestnancov vytvárať a dodávať služby a produkty v súlade s cieľmi stanovenými v stratégiách a akčných plánoch, berúc do úvahy potreby a očakávanie zákazníkov. To zahŕňa pravidelnú analýzu súčasných a budúcich potrieb ľudských zdrojov a rozvoj a implementáciu politiky manažérstva

ľudských zdrojov s objektívnymi kritériami týkajúcimi sa náboru, kariérneho rozvoja, podpory, odmeňovania, oceňovania a hodnotenia manažérskych funkcií.

Príklady

1. Pravidelné analyzovanie súčasných a budúcich potrieb ľudských zdrojov, berúc do úvahy
 1. potreby a očakávania zainteresovaných strán a stratégiu inštitúcie.
2. Vypracovanie a implementácia politiky manažérstva ľudských zdrojov, založenej na stratégii a plánovaní inštitúcie berúc do úvahy potrebnú kompetentnosť pre budúcnosť, rovnako ako sociálne hľadisko (napr. pružný pracovný čas, otcovská a materská dovolenka, sviatky, rovnosť príležitostí, rodová a kultúrna rozmanitosť, zamestnanie znevýhodnených osôb).
3. Zabezpečenie spôsobilosti ľudských zdrojov (nábor, rozmiestňovanie a rozvíjanie – v rámci daných legislatívnych zásad), s ohľadom na národné pravidlá v tejto oblasti, aby sa splnilo poslanie a tiež vyváženie úloh a zodpovedností.
4. Rozvíjanie a implementácia jasnej politiky, obsahujúcej objektívne kritériá ohľadom výberu, podporovania, odmeňovania, oceňovania a hodnotenia manažérskych funkcií.
5. Podporovanie kultúry výkonnosti (napr. implementáciou transparentných schém odmeňovania založených na dosiahnutých individuálnych a tímových výsledkoch).
6. Používanie profilov kompetentností, opisov pracovných miest a pozícií pri (a) výbere a (b) plánoch osobného rozvoja, a to ako pre zamestnancov, tak aj pre manažérov.
7. Podporovanie ľudí zaoberajúcich sa vývojom a/alebo používaním nových technologických aplikácií a implementovaním služby e-gov (napr. poskytnutím nevyhnutných vzdelávacích príležitostí, konzultáciami, podporou atď.).
8. Manažérstvo prijímania a kariérneho rastu vzhľadom na etiku zamestnávania, zabezpečenia rovnakých príležitostí ako aj aspektov rôznorodosti (napr. pohlavie, sexuálna orientácia, znevýhodnenie, vek, rasa a náboženstvo), rešpektovanie vzdelávacieho plánu a vzdelávacie a školiace požiadavky.

Subkritérium 3.2: *Identifikovala, rozvíjala a využívala kompetentnosti zamestnancov v súlade s individuálnymi a organizačnými cieľmi.*

Dôležitou súčasťou kritériá 3 je hodnotenie, ako vzdelávacia a školiaca inštitúcia identifikuje, rozvíja a udržiava kompetentnosti ľudí. Ak vytvára štruktúry tak, aby

umožňovala svojim zamestnancom trvalo rozvíjať ich vlastné kompetentnosti, prevziať väčšiu zodpovednosť a preukazovať viac iniciatívy, potom ľudia prispievajú k rozvoju pracoviska. Toto je možné dosiahnuť tak, že sa spájajú vlastné výkonnostné ciele so strategickými zámermi inštitúcie a tiež ich zapojením do vytvárania politik týkajúcich sa vzdelávania, motivácie a oceňovania ľudí. V praxi môže byť tento predpoklad koncentrovaný do stratégie kompetentnosti, ktorá opisuje potrebu rozvíjať kompetentnosti ľudí a spôsoby tohto rozvíjania (napr. učenie sa od kolegov, pracovný presun/mobilita, ďalšie vzdelávanie).

Príklady

1. Identifikácia súčasných kompetentností na individuálnej a inštitucionálnej úrovni a ich systematické porovnanie s potrebami inštitúcie.
2. Diskusia, stanovenie a komunikácia stratégie pre rozvoj kompetentností. To zahŕňa plán vzdelávania založený na súčasných a budúcich organizačných a individuálnych potrebách kompetentnosti (napríklad rozdiely medzi povinnými a nepovinnými vzdelávacími programami).
3. Vypracovanie, odsúhlasenie a preskúmanie plánov osobnej prípravy a rozvoja pre všetkých zamestnancov a/alebo pre tímy, v súlade so stratégiou, berúc do úvahy aj dostupnosť pre ľudí na materskej alebo rodičovskej dovolenke. Plány rozvoja individuálnej kompetentnosti môžu tvoriť súčasť hodnotenia, ktoré dáva priestor na vzájomnú spätnú väzbu a zosúladenie očakávaní.
4. Poskytnúť učiacim sa vedenie v otázkach kariéry a celoživotného vzdelávania a diskutovanie o možnostiach.
5. Rozvíjanie manažérskych a vodcovských zručností, ako aj vzťahových kompetentností vedenia týkajúcich sa zamestnancov inštitúcie, učiacich sa a partnerov.
6. Vedenie a podporovanie nových zamestnancov (napr. prostredníctvom mentoringu, vedenia, individuálnych konzultácií).
7. Podporovanie vnútornej a vonkajšej mobility zamestnancov.
8. Rozvíjanie a podpora moderných metód vzdelávania (napr. využívanie multimédií, vzdelávanie pri výkone zamestnania, e – learning, kombinované vzdelávanie, aktívny výskum, využívanie spoločných médií, atď.).
9. Plánovanie aktivít vzdelávania a rozvoja komunikačných techník v oblasti rizika, konfliktu záujmov, manažérstva rôznorodostí, pohlavnej orientácie a integrácie alebo etiky a zásad správania.
10. Hodnotenie vplyvu vzdelávania a rozvojových programov na pracovisku

a prenesenie ich obsahu kolegom vo vzťahu k nákladom aktivít pomocou monitorovania, analýz nákladov a výnosov, efektívnej komunikácie vzdelávacieho obsahu zamestnancom z inštitúcie, a merania dopadu na vzdelávacie praktiky.

Subkritérium 3.3: *Zapájala zamestnancov rozvíjaním otvoreného dialógu, splnomocňovaním a podporovaním ich osobného prospechu.*

Zapojenie zamestnancov znamená vytváranie prostredia, v ktorom majú zamestnanci vplyv na rozhodnutia a činnosti, ktoré vplývajú na ich prácu. To zahŕňa vytvorenie kultúry, ktorá podporuje poslanie, víziu a hodnoty inštitúcie v praxi, napr. uznanie a ocenenie kreativity, dobrej myšlienky/nápadu, zvláštneho úsilia.

Subkritérium sa zameriava na schopnosť manažérov/vodcov a zamestnancov aktívne spolupracovať pri rozvoji vzdelávacej a školiacej inštitúcie, búrať štruktúry vytváraním dialógu, priestoru pre kreativitu, inováciu a formulovaním odporúčaní na zlepšovanie výkonnosti. Zamestnancom treba pomáhať za účelom plného využitia ich potenciálu. Vhodná realizácia politiky ľudských zdrojov závisí od všetkých vodcov a manažérov inštitúcie preukázaním, že sa starajú o otázky spojené so zamestnancami a ich osobným prospechom a že aktívne podporujú kultúru otvorenej komunikácie a transparentnosti. Závazok zamestnancov sa môže dosiahnuť pomocou oficiálnych fór, ako sú konzultačné komisie a každodenný dialóg (napr. návrhy na zlepšovanie). Dobrá prax spočíva taktiež vo využívaní prieskumov spokojnosti a hodnotenia vodcov na získanie špecifiknejších hodnotení pracovnej klímy a použitie výsledkov na vykonanie zlepšovaní.

Príklady

1. Podpora kultúry otvorenej komunikácie, dialógu a povzbudzovanie k tímovej práci.
2. Aktívne vytvárať prostredie na získavanie nápadov a návrhov od zamestnancov a rozvíjanie vhodných mechanizmov (napr. schémy návrhov, pracovné skupiny, brainstorming).
3. Zapájanie zamestnancov a ich zástupcov (napr. z odborov) do tvorby plánov, stratégií, a cieľov, navrhovania procesov a do identifikácie a implementácie zlepšovacích aktivít /činností.
4. Hľadanie súhlasu/konsenzu medzi manažérmi a zamestnancami pri určovaní cieľov a spôsobov merania dosiahnutia cieľa.
5. Pravidelné vykonávanie prieskumov spokojnosti zamestnancov, zverejňovanie

ich vyhodnotení a poskytovanie spätnej väzby k ich výsledkom/ zhrnutiam/ interpretáciám/ zlepšovacím činnostiam.

6. Zabezpečenie možnosti pre zamestnancov poskytnúť spätnú väzbu o kvalite riadenia ich vodcovstva.
7. Zabezpečenie vhodných pracovných podmienok v rámci celej inštitúcie, vrátane starostlivosti o zdravie a požiadaviek na bezpečnosť.
8. Zabezpečenie primeraných podmienok na dosiahnutie vhodného vyváženého práca a osobného života zamestnancov (napr. možnosť prispôsobenia pracovného času), rovnako ako venovanie pozornosti tomu, aby zamestnanci na materskej a rodičovskej dovolenke mali prístup k relevantným informáciám a mohli sa zapojiť do vhodných organizačných záležitostí a vzdelávania.
9. Starostlivosť hlavne o potreby spoločensky a zdravotne znevýhodnených zamestnancov.
10. Poskytovanie adaptačných schém a metód oceňovania zamestnancov nefinančným spôsobom (napr. verejným uznaním alebo osobitnou podporou projektov).

Kritérium 4: Partnerstvá a zdroje

Vzdelávacie a školiace inštitúcie potrebujú na dosiahnutie vlastných strategických a operatívnych cieľov v súlade s vlastným poslaním a víziou okrem zamestnancov pracujúcich v inštitúcii aj rôzne ďalšie druhy zdrojov. Môžu byť materiálnej a nemateriálnej povahy, ale všetky sa majú starostlivo manažovať.

Partneri podporujú externé zameranie inštitúcie a prinášajú nevyhnutné odborné znalosti. Týmto spôsobom sú kľúčové partnerstvá, napr. súkromní poskytovatelia služieb alebo iné inštitúcie verejnej správy, ale tiež občania/zákazníci, dôležitými zdrojmi pre dobré fungovanie inštitúcie a potrebujú, aby sa starostlivo budovali. Vo svete vzdelávania sú občanmi/zákazníkmi učiaci sa, ako aj ich právni zástupcovia, rodičia, opatrovatelia atď. Práve oni podporujú implementáciu stratégie a plánovania a efektívnu prevádzku jej procesov. Vzdelávacie a školiace inštitúcie sa stále viac chápu ako článok reťaze verejných inštitúcií, ktoré spolupracujú na špecifickom ovplyvňovaní vzdelanostnej úrovne občanov. Kvalita každého z týchto partnerstiev má priamy vplyv na dôsledky tejto reťaze.

Okrem partnerstiev potrebujú vzdelávacie a školiace inštitúcie účelne manažovať

tradičné zdroje – ako sú financie, technológia, zariadenia – aby zabezpečili ich efektívne fungovanie a poznatky, ktoré potrebujú na dosiahnutie vlastných strategických cieľov. Zdroje poznatkov pokrývajú vedomosti a skúsenosť zamestnancov inštitúcie, jej strategických partnerov, zákazníkov a občanov.

Správne vytvorené manažérstvo zdrojov, ktoré sa transparentne prezentuje, je základom pre vzdelávacie a školiace inštitúcie, aby zabezpečili zodpovedanie sa voči rôznym zainteresovaným stranám o legitímnom spôsobe využívania dostupných zdrojov.

Hodnotenie: Zvážte, čo robí inštitúcia, aby:

Subkritérium 4.1: *Vytvárala a riadila partnerstvá s relevantnými inštitúciami.*

V dôsledku nárastu komplexnosti v našej neustále sa meniacej spoločnosti, sa od vzdelávacích a školiacich inštitúcií vyžaduje, aby manažovali vzťahy s inými inštitúciami za účelom realizácie jej strategických zámerov. Týmito inštitúciami môžu byť súkromné, mimovládne a partnerské inštitúcie verejnej správy. Vzdelávacie inštitúcie majú definovať, kto sú ich relevantní partneri. Tieto partnerstvá môžu byť rôznej povahy: dodávatelia služieb alebo produktov, externe obstarávané služby, blízke partnerstvá na spoločné ciele a pod.

Pre úspech verejných politík v sektore vzdelávania môže byť rozhodujúca spolupráca medzi vzdelávacími a školiacimi inštitúciami rovnakej inštitucionálnej úrovne (napr. medzinárodná úroveň), ale tiež medzi vzdelávacími a školiacimi inštitúciami rôznych inštitucionálnych úrovní (národná, regionálna a miestna). Inštitúcie majú definovať svoju úlohu v zabezpečení úspechu celej siete, do ktorej sú zapojené.

Príklady

1. Identifikácia súkromných, občianskych spoločenských a kľúčových partnerov z verejného sektora a definovanie ich vzájomného vzťahu s inštitúciou, napr. odberateľ – poskytovateľ, dodávateľ, spolutvorca, doplnkový/náhradný poskytovateľ produktu, partnerstvá medzi inštitúciami a spoločnosťami, medzi inštitúciami a verejnou správou, medzi inštitúciami, vytváranie dvojíc medzi európskymi a inými inštitúciami, programy mobilít, regionálne, národné a európske výmeny, siete atď.
2. Vytvorenie a manažérstvo vhodných partnerských zmlúv berúc do úvahy povahu spolupráce ako aj rozličné aspekty spoločenskej zodpovednosti, ako sú spoločensko- ekonomické a environmentálne vplyvy poskytovaných služieb a

produktov.

3. Povzbudzovanie a organizovanie partnerstiev so špecifickými úlohami, rozvoj projektov a školení s inými inštitúciami a inštitúciami verejného sektora patriacimi do oblasti vzdelávania a rozličných inštitucionálnych úrovní.
4. Pravidelné monitorovanie a vyhodnocovanie procesov, výsledkov, výstupov a všeobecného zapojenia partnerstiev.
5. Identifikovanie potreby uzatvárania dlhodobých partnerstiev medzi verejnou a súkromnou sférou (PPP) a ich primeraný rozvoj.
6. Definovanie úloh a zodpovedností v manažérstve partnerstiev, vrátane funkcií riadenia, hodnotenia a preskúmavania.
7. Zvyšovanie organizačnej kapacity využívaním možností rozmiestňovania zamestnancov.
8. Organizovanie výmeny dobrej praxe s partnermi a využívanie bench learningu a benchmarkingu.
9. Stimulovanie aktivít v oblasti spoločenskej zodpovednosti.
10. Vytváranie mnohotvárných partnerstiev použitím aktuálnych spoločenských a sociálnych zdrojov, ktoré prispievajú k vzdelávaciemu procesu učiacich sa a učiteľov v celkovej vzdelávacej perspektíve. To môže obsahovať sociálne, psychologické a zdravotné služby, verejné blaho, predchádzanie chodeniu poza školu, policajné služby, oddelenia pre ochranu a bezpečnosť, občianske poradenské centrá, kultúrne a športové asociácie atď.

Subkritérium 4.2: *Vytvárala a implementovala partnerstvá s učiacimi sa.*

Učiaci sa alebo ich právni zástupcovia zohrávajú narastajúcu aktívnu – avšak meniacu sa – úlohu vo vzdelávacom sektore ako kľúčoví partneri. Význam zapojenia učiacich sa alebo ich právnych zástupcov viditeľne narastá ako potrebný nástroj zlepšovania účinnosti a efektívnosti vzdelávacích a školiacich inštitúcií. Ich spätná väzba prostredníctvom sťažností, návrhov a odporúčaní sa považuje za dôležitý vstup do zlepšovania služieb a produktov.

K úlohe učiacich sa alebo ich právnych zástupcov je možné vo všeobecnosti pristúpiť zo štyroch uhlov: ako spolutvorcovia, spolurozhodovatelia, spoluproducenti a spoluhodnotitelia. Ako **spolutvorcovia** majú vplyv na to, akú službu a ako chcú inštitúcie dodávať službu, ktorá zodpovedá špecifickej potrebe. Ako **spolurozhodovatelia**, budú učiaci sa alebo ich právni zástupcovia požadovať väčšie zapojenie do rozhodnutí a vlastníctva rozhodnutí, ktoré ich ovplyvňujú. Ako **spoluproducenti**, budú učiaci sa alebo ich právni zástupcovia sami zapojení do

cyklu produkcie a/alebo poskytovania služieb a ich kvality. Ako posledná, ale nie nezanedbateľná úloha - **spoluhodnotitelia**, sa budú učiaci sa alebo ich právni zástupcovia sami vyjadrovať ku kvalite prijímaných služieb a politike a cieľom vzdelávacej inštitúcie.

V tomto subkritériu sa model CAF zameriava na zapojenie učiacich sa alebo ich právnych zástupcov do vecí verejných a do tvorby verejných politík, rovnako ako na otvorenosť voči ich potrebám a očakávaniam. Vzdelávacie a školiace inštitúcie majú podporovať učiacich sa v ich rolách, ak chcú, aby boli plnené efektívnym spôsobom.

Príklady

1. Zabezpečovanie proaktívnej informačnej politiky (o rozsahu poskytnutých služieb, ako inštitúcia funguje, právomoci rozličných interných a externých autorít, všeobecná organizácia inštitúcie, procesy – postupy a poradie, postupy spracovania sťažností, stretnutia so zástupcami tried, atď.).
2. Aktívne povzbudzovanie učiacich sa alebo ich právnych zástupcov k organizovaniu sa, k vyjadrovaniu svojich potrieb a požiadaviek a podpora zástupcov týchto združení.
3. Podpora zapojenia učiacich sa alebo ich právnych zástupcov do vecí verejných a ich aktívnej účasti na akčných plánoch ohľadom kvality práce ich inštitúcie, inštitučného manažmentu a procesoch rozhodovania (spolutvorenie a spolurozhodovanie).
4. Zabezpečenie rámcov pre aktívne vyhľadávanie myšlienok, návrhov a sťažností učiacich sa alebo ich právnych zástupcov a ich zhromažďovanie primeraným spôsobom (napr. zoznamy, konzultačné skupiny, dotazníky, schránky sťažností, prieskumy verejnej mienky a pod.). Analyzovanie a preskúmanie týchto informácií a rozširovanie výsledkov.
5. Zabezpečenie transparentnosti fungovania inštitúcie, ako aj jej procesov a výsledkov rozhodovania (napr. uverejňovaním výročných správ, organizovaním tlačových konferencií a aktualizovaním informácií na internete).
6. Definovanie a odsúhlasenie spôsobov ako rozvíjať úlohu učiacich sa alebo ich právnych zástupcov ako spolutvorcu služieb (napr. informačné stretnutia pre učiacich sa od rodičov/expertov) ako spoluhodnotiteľa (napr. prostredníctvom systematického merania spokojnosti).
7. Vytváranie efektívneho manažérstva očakávaní vysvetľovaním učiacemu sa, aké služby môže očakávať, vrátane počtu indikátorov kvality napr. prostredníctvom vzdelávacej charty a deklarácie služieb.
8. Zabezpečiť aktualizovanú informáciu o tom, ako sa vyvíja individuálne a

spoločenské správanie učiacich sa tak, aby bolo možné zaviesť procesy konzultácií a iné služby s cieľom zaistiť učiacim sa efektívne partnerstvo.

Subkritérium 4.3: Riadila finančné zdroje.

Schopnosť vzdelávacích a školiacich inštitúcií generovať dodatočné finančné zdroje môže byť limitovaná, rovnako ako ich sloboda v alokovaní alebo realokovaní vlastných fondov službám, ktoré si želajú dodávať. Hoci majú vzdelávacie a školiace inštitúcie často malé slovo pri rozmiestňovaní zdrojov, dôkladná príprava rozpočtov, pokiaľ možno spolu s finančnými autoritami, je prvým krokom v nákladovo efektívnom, udržateľnom a zodpovednom manažérstve finančného účtovníctva. Detailné účtovné systémy a interné kontroly sú nevyhnutné na trvalé monitorovanie výdajov. To je základ pre normálne účtovanie nákladov, preukázanie schopnosti inštitúcie dodávať, ak je to potrebné, „rozsiahlejšie a zlepšené služby za nižšie náklady“ a vytvárať príležitosti pre inovované služby alebo produkty a ich rýchle zavádzanie.

Príklady

1. Zaistiť aby finančné zdroje boli použité najlepším možným spôsobom (efektívne a účinne) podľa stratégie a plánovania.
2. Analyzovanie rizík a príležitostí finančných rozhodnutí, pre krátko- aj dlhodobú perspektívu.
3. Zabezpečenie finančnej a rozpočtovej transparentnosti v rámci inštitúcie, ako aj voči verejnosti.
4. Zabezpečenie nákladovo-účinného a efektívneho manažérstva finančných zdrojov využívaním efektívnych finančno-nákladových účtovných a kontrolingových systémov.
5. Zavedenie inovačných systémov rozpočtového a nákladového plánovania (napr. viacročné rozpočty, rozpočtové cykly, program projektových rozpočtov, rozpočty na energie, rozpočty na zabezpečovanie rodovej rovnosti ako aj rovnosti pohlaví).
6. Delegovanie a decentralizácia finančných zodpovedností a ich vyváženie s centrálnym kontrolingom.
7. Finančné riadenie založené na analýze nákladov/výnosov, udržateľnosti, etiky a antikorupčnej politiky.
8. Začlenenie údajov o výkonnosti (účinnosť a efektívnosť) a benchmarkov do rozpočtových dokumentov vrátane informácií o výstupoch a dôsledkoch zámerov.

Subkritérium 4.4: *Riadila svoje informácie a poznatky.*

Je dôležité, aby sa v inštitúcii identifikovali požiadavky na informácie a poznatky na dosiahnutie strategických cieľov a prípravu pre budúcnosť. Tieto nevyhnutné poznatky a informácie majú prichádzať do vzdelávacej a školiacej inštitúcie systematickým spôsobom, majú ich zdieľať všetci, ktorí ich potrebujú a majú ostať v inštitúcii aj v prípade odchodu zamestnancov. Učitelia majú mať okamžitý prístup k vhodným informáciám a poznatkom, ktoré potrebujú na efektívny výkon svojej práce. Inštitúcia má tiež zabezpečiť, aby zdieľala kritické informácie a poznatky s kľúčovými partnermi a ostatnými zainteresovanými stranami podľa ich potrieb.

Príklady

1. Tvorba systémov pre manažérstvo, uchovávanie a vyhodnocovanie informácií a poznatkov
 1. v inštitúcii v súlade so strategickými a operatívnymi cieľmi.
2. Zabezpečenie, aby sa externe dostupné informácie získavali, spracovávali a efektívne využívali a uchovávali.
3. Trvalé monitorovanie poznatkov a informácií zabezpečením ich relevantnosti, správnosti, spoľahlivosti, zároveň ich zosúladienie so strategickým plánovaním a súčasnými i budúcimi potrebami zainteresovaných strán.
4. Sprístupnenie potrebných informácií a poznatkov (vzdelávacie materiály, pomôcky pre prebiehajúce školenia, atď.), vrátane tých, ktoré sa zameriavajú na interné zmeny a vylepšenia procesov pre všetkých zamestnancov inštitúcie podľa ich úloh/pracovného pridelenia - interné kanály ako intranet, noviny, správy, digitálny kampus, virtuálne školy, vzdelávací systém atď.
5. Zabezpečenie stálej výmeny poznatkov medzi zamestnancami inštitúcie (mentoring, kaučing, dokumentované príručky).
6. Zabezpečenie prístupu a vzájomnej výmeny spoľahlivých a relevantných informácií a údajov so všetkými zainteresovanými stranami systematickým a používateľsky prijateľným spôsobom, berúc do úvahy špecifické potreby všetkých členov spoločnosti ako sú starí a znevýhodnení ľudia.
7. Kapitalizovanie kľúčových informácií a poznatkov zamestnancov odchádzajúcich z inštitúcie.

Subkritérium 4.5: *Riadila technológie.*

IKT a ostatné technologické politiky vzdelávacích a školiacich inštitúcií musia byť manažované tak, aby podporovali strategické a operatívne ciele inštitúcie

udržateľným spôsobom. Ak sa manažujú strategicky, potom môžu byť hnacou silou pre zlepšovanie výkonnosti inštitúcií a pre rozvoj e-governmentu. Kľúčové procesy môžu byť významne zlepšované zapojením vhodných technológií primeraným spôsobom. Pri poskytovaní služby sa môžu e–služby využívať na zvyšovanie dostupnosti služieb pre zákazníkov a na významné znižovanie ich administratívnej záťaže. Vhodným využitím IKT riešení sa môže dosiahnuť účinnejšie využitie zdrojov.

Príklady

1. Manažérstvo technológií riadiť v súlade so strategickými a operatívnymi cieľmi.
2. Implementácia, monitorovanie a vyhodnocovanie nákladovej efektívnosti používanej technológie. Čas návratnosti investícií by mal byť dostatočne krátky a na meranie by sa mala využívať vhodná metrika.
3. Zaistenie bezpečného, efektívneho a účinného využívania technológie, s dôrazom na zručnosti zamestnancov.
4. Účinné aplikovanie vhodnej technológie do:
 - manažérstva projektov a úloh
 - manažérstva vedomostí
 - podpory učenia sa a zlepšovacích aktivít
 - podpory interakcie so zainteresovanými stranami a partnermi
 - rozvoja a udržiavania interných a externých služieb
 - manažérstva financií
 - interakcie a komunikácie s inštitúciami
 - interakcie so zákazníkmi/učiacimi sa
5. Definovanie, ako môže byť IKT využitá na zlepšovanie poskytovaných služieb, napr. využívaním metód podnikovej architektúry na manažérstvo informácií vo vzdelávacích inštitúciách.
6. Zavedenie rámcov IKT a potrebných zdrojov na poskytnutie inteligentných a efektívnych on-line služieb, aby sa zlepšilo poskytovanie služieb učiacim sa.
7. Starostlivé sledovanie technologických inovácií a preskúvanie politiky v danej oblasti, ak je to potrebné.
8. Vziať do úvahy spoločensko – ekonomické a environmentálne vplyvy IKT, napr. manažérstvo odpadov, tonerov, znižovanie nepriaznivého elektromagnetického vyžarovania.
9. Vytvoriť, implementovať a hodnotiť riešenia digitálnych vzdelávacích materiálov/gramotnosť a vzdelávacích arén (ako prednášky/cvičenia prostredníctvom internetu, prístupné novým študentom a verejnosti) na podporu hlavných vzdelávacích procesov inštitúcie.

Subkritérium 4.6: Riadila zariadenia.

Vzdelávacie a školiace inštitúcie musia pravidelne hodnotiť stav infraštruktúry, ktorú majú k dispozícii. Dostupná infraštruktúra musí byť manažovaná účinne, nákladovo – efektívne a udržateľným spôsobom tak, aby slúžila potrebám učiacich sa a podporovala pracovné podmienky zamestnancov. Udržateľnosť použitých materiálov a vplyv na životné prostredie sú taktiež kritickými faktormi úspechu pre toto subkritérium, rovnako ako spoločenská zodpovednosť inštitúcie.

Príklady

1. Vyváženie efektívnosti a vhodnosti infraštruktúry s potrebami a očakávaniami zamestnancov a učiacich sa (napr. centralizácia verus decentralizácia budov/bodu poskytnutia služby, rozmiestnenie miestností, reorganizácia kurzov, dostupnosť verejnej dopravy). Taktiež zohľadňovanie potrieb učiacich sa po skončení vyučovania.
2. Zabezpečenie bezpečného, efektívneho a účinného využívania zariadení (napr. otvorené verus individuálne kancelárie, mobilné kancelárie, laboratória, workshopy atď.) založeného na strategických a operatívnych cieľoch, berúc do úvahy osobné potreby zamestnancov, miestnu kultúru, fyzické obmedzenia a mieru zdravotných a bezpečnostných opatrení.
3. Zabezpečenie účelnej a efektívnej údržby budov, vybavenia, osobitne zohľadňovaného technického vybavenia s ohľadom na strategické a operatívne ciele, individuálne potreby učiacich sa, rodičov, personálu a iných užívateľov, ako aj miestnej kultúry a fyzických obmedzení.
4. Zabezpečenie účinného, efektívneho a udržateľného použitia dopravných a energetických zdrojov a ich optimalizácie.
5. Zabezpečenie dostupnosti budov v súlade s (špecifickými) potrebami a očakávaniami zamestnancov, učiacich sa iných užívateľov (napr. sanitárne zariadenia, parkovanie alebo prístup k hromadnej doprave pre zdravotne znevýhodnených).
6. Zabezpečenie a monitorovanie efektívneho využitia budov, zariadenia a prostriedkov s ohľadom na normy životného prostredia a lepšiu nákladovú účinnosť a efektívnosť.
7. Rozvíjanie integrovanej politiky pre riadenie fyzických aktív, vrátane bezpečnej recyklácie/odpadového hospodárstva, napr. priamym manažérstvom alebo zmluvami s dodávateľmi.
8. Poskytovanie vlastných priestorov k dispozícii miestnej komunite.

Kritérium 5: Procesy

Každá inštitúcia, ktorá má dobré výsledky, sa riadi mnohými procesmi, každý proces je súborom vzájomných činností, ktoré transformujú zdroje alebo vstupy do výstupov a dopadov na spoločnosť.

Tieto procesy môžu mať rozličnú povahu. Rozlišujú sa tri typy procesov, ktoré umožňujú, aby inštitúcia fungovala efektívne v závislosti od ich kvality a kvantity ich vzájomného pôsobenia:

- **Hlavné procesy** realizujú poslanie a stratégiu inštitúcie a sú rozhodujúce v dodávaní produktov alebo služieb.
- **Manažérske procesy** riadia inštitúciu.
- **Podporné procesy** dodávajú nevyhnutné zdroje.

Najdôležitejšie z týchto procesov, *klúčové procesy*, sú základným predmetom hodnotenia v modeli CAF. Kľúčom k identifikácii, hodnoteniu a zlepšeniu týchto kľúčových procesov je ich prínos k efektívnemu dosahovaniu poslania vzdelávacej a školiacej inštitúcie. Učiaci sa a ďalšie zainteresované strany majú byť zahrnuté do rôznych fáz manažérstva procesov, ich očakávania majú byť zohľadnené v celkovej kvalite a spoľahlivosti týchto procesov.

V oblasti vzdelávania a prípravy môžu príklady produktov a služieb zahrňovať: kvalifikácie (certifikácie, osvedčenia a diplomy), národné a medzinárodné konferencie, priebežné tréningové programy, knižnice a infraštruktúra sprístupnené širokej verejnosti. Hlavným výsledkom vzdelávacej a školiacej inštitúcie je osoba, ktorá získala kompetentnosti a zručnosti – môže získať aj ich potvrdenie (certifikáciu) – a ktorá si nájde zamestnanie a začlení sa do spoločnosti, rozvíja sa prostredníctvom *celoživotného vzdelávania* a *samoštúdia*. Aby vzdelávacie a školiace inštitúcie splnili svoje poslanie (strategický plán), musia implementovať súbor *klúčových procesov*:

a) „Hlavné“ procesy:

- **vzdelávacie a školiace** procesy (štruktúry, programy, metódy, obsahy, praxe a učňovské praxe, hodnotenie, individuálne projekty, atď.);
- **občiansky** proces (postoje, hodnoty, občianstvo, zapojenie sa, atď.);
- **výskum a rozvoj** a procesy riešenia **aplikovaného výskumu** (rozšírenie študijného programu, využitie kvalitatívneho ohodnotenia inštitúcie, základný výskum, atď.).

b) „Podporné“ procesy:

- proces **externej komunikácie** (reklama, výstavy, dni otvorených dverí, internetové stránky, informačné médiá, atď.);
- proces **náboru zamestnancov** (výber, rozvoj poznatkov a zručností, atď.);
- proces **administratívneho manažerstva** (registrácia, zápis, manažerstvo dokumentov a záznamov, organizovanie kurzov, atď.);
- proces **kariérneho poradenstva a podpory**;
- proces vytvárania rozpočtu.

c) „Manažérske“ procesy:

- procesy **riadenia** inštitúcie;
- procesy **merania a hodnotenia** rozličných etáp hlavných a podporných procesov;
- **rozhodovacie** procesy.

Kritérium 5 sa zaoberá predovšetkým hlavnými procesmi inštitúcie, zatiaľ čo kritériá 1 a 2 sa zaoberajú manažérskymi procesmi a kritériá 3 a 4 podpornými procesmi.

Efektívne a účinne fungujúca inštitúcia identifikuje vlastné hlavné procesy, ktoré realizuje za účelom poskytovania vlastných služieb (výstupov) a vytváraním vplyvov (dopadov), pričom zvažuje očakávania učiacich sa a ostatných zainteresovaných strán v súlade s vlastným poslaním a stratégiou.

Potreba generovania zvyšujúcej sa hodnoty pre učiacich sa a ostatné zainteresované strany a zvyšovanie účinnosti sú dva hlavné riadiace programy v procese rozvoja a inovácie. Nárast zapojenia kľúčových zainteresovaných strán povzbudzuje inštitúciu k trvalému zlepšovaniu vlastných procesov, zohľadňujúc meniace sa prostredie v mnohých oblastiach ako sú technológia, ekonomika a obyvateľstvo.

Hodnotenie: Zvážte, čo robí inštitúcia, aby:

Subkritérium 5.1: *Určovala, navrhovala, manažovala a priebežne inovovala procesy.*

Toto subkritérium skúma, ako procesy podporujú strategické a operatívne ciele vzdelávacej inštitúcie a ako sa identifikujú, navrhujú, manažujú a inovujú. To, ako sa vedenie a spoluzamestnanci školskej komunity (zamestnanci, učitelia, učiaci sa, rodiny) ako aj rôzne externé zainteresované strany zapájajú do procesov návrhu, manažerstva a inovácie, je veľmi dôležité pre kvalitu procesov a je potrebné to detailne analyzovať.

Zapájanie učiacich sa a iných zainteresovaných strán do rôznych úrovní procesu manažerstva a zohľadnenie ich očakávaní prispieva k celkovej kvalite a spoľahlivosti procesov.

Vo svetle meniacich sa vzdelávacích profilov, vyučovacích a školiacich metód, inovácií a nových technológií je dôležité, aby sa procesy pravidelne prehodnocovali.

Príklady

1. Trvalé identifikovanie, mapovanie a zdokumentovanie kľúčových procesov inštitúcie, zaistenie, aby kľúčové procesy podporovali strategické ciele.
2. Identifikácia vlastníkov procesov a pridelovanie zodpovednosti.
3. Analyzovanie a hodnotenie procesov, rizík a kritických faktorov úspechu, berúc do úvahy zábery inštitúcie a meniace sa prostredie.
4. Zabezpečenie, aby sa procesy podporujúce strategické ciele plánovali a manažovali s cieľom dosiahnuť stanovené úlohy.
5. Zapojenie učiteľského zboru a iných externých zainteresovaných strán do navrhovania a zlepšovania procesov na základe merania ich účinnosti, efektívnosti a dopadov (výstupov a výsledkov).
6. Pridelovanie zdrojov k procesom na základe miery ich prínosu k napĺňaniu strategických cieľov inštitúcie.
7. Pravidelné zjednodušovanie procesov a navrhovanie zmien v právnych požiadavkách v prípade potreby.
8. Stanovenie cieľov výkonnosti orientovaných na učiacich sa a implementácia ukazovateľov výkonnosti na monitorovanie efektívnosti procesov (napr. "vzdelávacie zmluvy" pomáhajúce učiteľom, študentom a ich rodinám zdieľať zodpovednosť za dosiahnutie želaných výstupov a výsledkov. Taktiež pomáhajú zvýšiť preukaznosť a dávajú študentom/rodinám spätnú väzbu o pokroku a dosiahnutí dohodnutých cieľov.).
9. Monitorovanie a hodnotenie vplyvu IKT a e-služieb na procesy inštitúcie (napr. v zmysle účinnosti, kvality a efektívnosti).
10. Inovácia procesov založená na pravidelnom miestnom, národnom a medzinárodnom bench learningu, venujúc pozornosť prekážkam v inovácii a potrebným zdrojom.

Subkritérium 5.2: *Rozvíjala a dodávala služby a produkty orientované na učiacich sa /zainteresované strany.*

Subkritérium 5.2 hodnotí, ako vzdelávacie a školiace inštitúcie vytvárajú a dodávajú vlastné služby/produkty, aby uspokojili potreby zainteresovaných strán ich

zapájaním (učiaci sa a/alebo ich právni zástupcovia). Usmerňovanie pomocou skúseností a kreativity všetkých členov školskej komunity a iných zainteresovaných strán bude posilňovať účelné, efektívne a inovatívne školské prostredie.

Úloha učiacich sa alebo ich právnych zástupcov pôsobí na troch úrovniach:

- Zapojenie učiacich sa alebo ich právnych zástupcov, združení alebo ad hoc skupín učiacich sa alebo ich právnych zástupcov (napr. študentská/rodičovská rada, združenie bývalých študentov/rodičov atď.) do navrhovania produktov a služieb inštitúcie (spoluvykonávatelia, spoluhodnotelia);
- Spolupráca (spoluprodukcia) s učiacimi sa alebo ich právnymi zástupcami na implementácii služieb a produktov (sponzorstvo, tutorstvo, mentorovanie atď.);
- Splnomocňovanie (spolurozhodovanie) učiacich sa alebo ich právnych zástupcov realizovať alebo sprístupniť produkty, ak dosiahli potrebnú autonómiu (napr. outsourcing určitých služieb na iné inštitúcie alebo inštitúcie, súkromné alebo verejné korporácie, prezentácie, semináre vedené expertmi atď.).

Spoluvytváraním služieb sa zvyšuje udržateľnosť kvality, pretože výroba sa stáva spoluvlastníctvom a spôsob výroby sa stáva viditeľnejším, zrozumiteľnejším a tak legitímnejším a uspokojujúcejším.

Príklady

1. Identifikovanie výstupov (služby a produkty) hlavných procesov.
2. Zapojenie učiacich sa alebo ich právnych zástupcov alebo iných zainteresovaných strán do navrhovania a zlepšovania služieb a produktov (napr. prostredníctvom prieskumov, spätných väzieb, záujmových skupín, požiadaviek, týkajúcich sa vhodnosti služieb a produktov a ich efektivity, berúc do úvahy pohlavie a aspekty rôznosti).
3. Zapájanie učiacich sa alebo ich právnych zástupcov alebo iných zainteresovaných strán do navrhovania požadovanej štandardnej úrovne kvality služieb, produktov (výstupov procesov) reagujúc na ich očakávania, ktoré inštitúcia môže zvládnuť.
4. Zapájanie učiacich sa alebo ich právnych zástupcov, iných zainteresovaných strán a učiteľského zboru do rozvíjania služieb a ich príprava na nové vzťahy a meniace sa úlohy.
5. Zapojenie učiacich sa alebo ich právnych zástupcov alebo iných zainteresovaných strán do návrhu a rozvoja nových druhov interaktívnych služieb a poskytovania informácií a efektívnejších komunikačných kanálov.
6. Zabezpečenie dostupnosti vhodných a spoľahlivých informácií s cieľom pomôcť a podporiť učiacich sa a iné zainteresované strany a informovať ich o

implementovaných zmenách.

7. Podpora sprístupnenia inštitúcie (napr. pružné otváracie hodiny a dokumenty v rôznej forme, napr. papierovej aj elektronickej forme, vhodné jazyky, plagáty, brožúry, Braillové písmo a audiovizuálne tabule).
8. Zavedenie funkčných systémov na manažérstvo sťažností a spracovanie dotazov a podnetov.

Subkritérium 5.3: *Koordinovala procesy vo vzdelávacích a školiacich inštitúciách a s inými relevantnými inštitúciami.*

Toto subkritérium hodnotí, ako sa správne koordinujú procesy vo vzdelávacích a školiacich inštitúciách s procesmi iných inštitúcií pôsobiacich v rámci rovnakej siete služieb. Efektívnosť vzdelávacích a školiacich inštitúcií často v širokej miere závisí od spôsobu, ako spolupracujú s ostatnými inštitúciami, s ktorými tvoria určitú sieť dodávania služieb orientovaných na spoločné výsledky.

Zohľadňovanie osobných potrieb učiacich sa si vyžaduje implementáciu komplexných multifunkčných procesov na miestnej, národnej, európskej a medzinárodnej úrovni (križovatky, ekvivalencie, ECTS, Erasmus atď.). Integrácia manažérstva týchto procesov je veľmi dôležitá, keďže od jej úspešnosti závisí efektívnosť a účinnosť procesov. Formy inštitucionálnej integrácie by mali sledovať tento cieľ, napr. vytvorením tímov na manažérstvo multifunkčných procesov.

Príklady

1. Definovanie dodávateľskej reťaze služby, ku ktorej inštitúcia a jej partneri patria.
1. Koordinácia a prepojenie procesov na kľúčových partnerov v súkromnom, mimovládnom a verejnom sektore.
2. Vytváranie spoločných systémov s partnermi v sieti poskytovania vzdelávacích služieb tak, aby sa uľahčila výmena dát.
3. Previazanie trasy učiaceho sa naprieč rozličnými inštitúciami s cieľom naučiť sa lepšej koordinácii procesov a predísť inštitucionálnym prekážkam.
4. Vytváranie riešiteľských tímov naprieč inštitúciou/poskytovateľmi služieb na riešenie vznikajúcich problémov.
5. Vytváranie podnetov (a podmienok) pre manažment a zamestnancov na rozvíjanie procesov prebiehajúcich medzi útvarmi inštitúcie (napr. zdieľané služby a spoločný rozvoj procesov medzi rozličnými útvarmi).
6. Vytváranie pracovnej kultúry cez hranice procesného manažérstva na

vymanenie sa z izolovaného a príliš štrukturalizovaného prístupu ku koordinovaniu procesov, alebo rozvíjanie procesov medzi inštitúciami (napr. uprednostnenie realizácie samohodnotenia v celej inštitúcii pred samohodnotením jednotlivých útvarov).

Výsledky

Od kritéria 6 sa zameranie hodnotenia posúva od predpokladov k výsledkom. V prvých troch kritériách výsledkov meriame vnímanie: čo si naši zamestnanci, občania/zákazníci a spoločnosť o nás myslí. Zároveň disponujeme internými indikátormi výkonnosti, ktoré ukazujú, do akej miery naplňame ciele, ktoré si pre seba môžeme stanoviť – výsledky. Hodnotenie výsledkov vyžaduje súbor rôznych odpovedí, takže odpovede od tohto kritéria sa zakladajú na Paneli hodnotenia výsledkov (pozri Bodové hodnotenie a Panely hodnotenia).

Kritérium 6: Výsledky orientované na učiacich sa a ďalšie zainteresované strany

Výsledky, ktoré vzdelávacia a školiaca inštitúcia dosahuje vo vzťahu k spokojnosti učiacich sa alebo ich právnych zástupcov alebo iných zainteresovaných strán so samotnou inštitúciou a s ňou poskytovanými produktmi/službami.

Kľúčové aspekty

Vzdelávacie a školiace inštitúcie majú komplexný vzťah s verejnosťou. V niektorých prípadoch ho môžeme charakterizovať ako vzťah k zákazníkovi, kde učiaci sa sú prijímatelia vzdelávacích a školiacich služieb, ktoré ich musia uspokojiť. V iných prípadoch ho charakterizujeme ako vzťah k občanovi, keďže vzdelávacia a školiaca inštitúcia definuje štruktúru, podľa ktorej sa spoločnosť vzdeláva (povinná školská dochádzka pre žiakov do 18 rokov, ktorá za ideálnych podmienok vedie k sociálno-profesionálnej integrácii, odovzdávaniu hodnôt atď.). Keďže nie je vždy možné tieto dva prípady rozlíšiť, komplexný vzťah môžeme opísať ako vzťah k občanovi/zákazníkovi. Napriek dualite vzťahu používame v oblasti vzdelávania a školenia pojem „učiaci sa“. Koncept „občan/zákazník“ zahŕňa v oblasti vzdelávania a prípravy učiacich sa ako aj iné zainteresované strany (rodičov, zamestnávateľov, rôzne cykly, vyššie úrovne).

Vzdelávacie a školiace inštitúcie poskytujú služby, ktoré sú v súlade s miestnymi a/alebo centrálnymi vládnymi nariadeniami (niekedy v rámci rôznych sietí a pod vedením rôznych vládných autorít) a ktoré dodržia nariadenia nositeľov

politických rozhodnutí. Dodržiavanie zákonných požiadaviek je kľúčovým výsledkom výkonnosti (kritérium 9).

Hodnotenie: Zvážte, čo dosiahla inštitúcia v úsilí splniť potreby a očakávania učiacich sa a iných zainteresovaných strán prostredníctvom výsledkov –

Subkritérium 6.1: Merania vnímania

Spokojnosť učiacich sa a iných zainteresovaných strán sa meria na základe oblastí, ktoré skupina učiacich sa identifikovala ako dôležité a na základe toho, čo inštitúcia môže zlepšiť v rámci špecifickej oblasti služieb.

Pre všetky vzdelávacie a školiace inštitúcie je dôležité, aby merali spokojnosť svojich učiacich sa a iných zainteresovaných strán priamo, napríklad na základe:

- celkového imidžu inštitúcie,
- úrovne akademických kvalifikácií a vedomostí,
- prispôsobenia kvalifikačných profilov k požiadavkám vzdelávacieho a spoločensko-ekonomického prostredia,
- kvality vzdelávacích a školiacich procesov,
- transparentnosti inštitúcie,
- zapojenia učiacich sa iných zainteresovaných strán,
- atď.

Inštitúcie väčšinou používajú na určenie úrovne spokojnosti dotazníky, ale môžu využívať aj iné doplnkové prostriedky ako ohniskové skupiny alebo fóra používateľov.

Príklady

1. Celkový imidž vzdelávacej a školiacej inštitúcie (napr. výsledky a výstupy, schopnosť inovácie a zlepšenia, reputácia, úroveň požiadaviek, jasnosť informácií, družnosť, postoj učiteľského zboru, otvorenosť, ochota počúvať a sprevádzať, atď.).
2. Zapojenie a účasť učiacich sa a iných zainteresovaných strán do vzdelávacieho procesu, procesov fungovania a rozhodovania inštitúcie.
3. Dostupnosť (napr. dostupnosť verejnou dopravou, dostupnosť rozličných útvarov inštitúcie, úradné hodiny a čakacie doby pre administratívne služby, bezbariérový prístup, prístup k informáciám, náklady na služby).
4. Transparentnosť (napr. o fungovaní inštitúcie, o poradách a procesoch rozhodovania, o formálnom vzdelávacom vzťahu medzi učiteľmi a učiacimi sa,

o internej komunikácii, atď.).

5. Úroveň kvalifikácie a vedomostí (nadobudnuté kompetentnosti), prispôsobenie profilov k aktuálnym požiadavkám a kvalita vyučovacieho /vzdelávacieho procesu (vzdelávacie inovácie, prístup učiteľov, formulovanie inštrukcií, súdržnosť informácií, prehľadnosť didaktických cieľov a hodnotiacich kritérií, profesionálne vedenie a sprevádzanie učiacich sa (re-orientácia), kvalita prípravy na budúcu kariéru, predchádzanie výpadkom zo štúdia, špeciálne hodiny pre slabších študentov, štúdium prispôsobené zdravotne alebo sociálne znevýhodneným učiacim sa.
6. Výsledky ohľadne kvality podporných procesov ako knižnice, reštaurácie, vybavenie, budovy a príslušenstvo, IKT, atď.
7. Rozlišovanie služieb spojených s rôznymi potrebami učiacich sa (napr. vzhľadom na pohlavie, vek, možnosti, atď.).
8. Dostupné informácie a ich správne pochopenie učiacimi sa: kvantita, kvalita, spoľahlivosť, prehľadnosť, čitateľnosť, vhodnosť pre cieľovú skupinu, atď.
9. Frekvencia prieskumov na zisťovanie názorov učiacich sa na inštitúciu.
10. Úroveň dôvery verejnosti vo vzťahu k inštitúcii a k jej produktom/službám.

Subkritérium 6.2: Merania výkonnosti

Okrem priameho merania vnímania učiacich sa alebo ich právnych zástupcov, sa môže kvalita poskytovaných služieb merať pomocou interných ukazovateľov. Tu sa využívajú merateľné výsledky interných ukazovateľov (napr. doba spracovania, doba čakania, počet sťažností). Na základe týchto meraní o kvalite poskytovaných služieb je možné sa učiť. Model CAF podáva prehľad príkladov interných ukazovateľov, ktoré merajú výkonnosť, aby sa preverilo plnenie potrieb a očakávaní učiacich sa alebo ich právnych zástupcov.

Výsledky týkajúce sa zapojenia

1. Rozsah zapojenia učiacich sa a zainteresovaných strán do procesu navrhovania a obsahu vzdelávacích kurzov a/alebo navrhovania procesov rozhodovania.
2. Počet získaných a implementovaných odporúčaní.
3. Rozsah používania nových a inovatívnych spôsobov zaobchádzania s učiacimi sa alebo inými zainteresovanými stranami.
4. Indikátory zisťujúce mieru vyhovenia aspektom rôznorodosti a rodovej rovnosti (napr. určité kurzy orientované na mužov/ženy, rôznosť medzinárodnej mobility, organizovanie rozvrhov, zapojenie sa do fór a rôznych

poradných orgánov, atď.) a mieru kultúrnej a sociálnej rôznorodosti učiteľov a učiacich sa.

5. Rozsah pravidelných preskúmaní realizovaných spoločne so zainteresovanými stranami s cieľom monitorovať ich meniace sa potreby a mieru, do akej sú spokojní.

Výsledky týkajúce sa dostupnosti inštitúcie

1. Úradné hodiny a čakacie doby, náklady na služby, kvantita a kvalita dostupných informácií, webová stránka, a dôležitosť prístupu a komfortu, atď.

Výsledky týkajúce sa transparentnosti poskytovania služieb a produktov

1. Počet a účinnosť informačných kanálov.
2. Dostupnosť a presnosť informácií.
3. Dostupnosť cieľov výkonnosti a výsledkov inštitúcie.
4. Počet intervencií ombudsmanom – v prípade, že táto služba existuje.
5. Rozsah úsilia zlepšiť dostupnosť, presnosť a transparentnosť informácií.

Výsledky týkajúce sa úrovne kvalifikácie a vedomostí

1. Počet učiacich sa, ktorí dosahujú vyššie vzdelanie.
2. Počet učiacich sa, ktorí pokračujú v procese celoživotného vzdelávania.

Výsledky týkajúce sa kvality vyučovacích/vzdelávacích aktivít a iných služieb

1. Možnosti postúpiť na vyššiu úroveň a dosiahnuť spoločenské zvýhodnenie.
2. Zhoda so zverejnenými štandardmi služieb (napr. sociálne a kultúrne projekty, vzdelávacie projekty, charta kvality, charta IKT, atď.).
3. Počet a čas vybavenia sťažností.
4. Manažérstvo dokumentov a doba spracovávania (certifikáty, súbory a záznamy, študentské karty, atď.).

Kritérium 7: Výsledky vo vzťahu k zamestnancom

Výsledky vo vzťahu k ľuďom sú výsledky dosiahnuté vzdelávacou inštitúciou vo vzťahu ku kompetentnosti, motivácii, spokojnosti, vnímaniu a výkonnosti svojich zamestnancov. Kritérium rozlišuje dva typy výsledkov vo vzťahu k ľuďom: na jednej strane **meranie vnímania**, keď sú zamestnanci priamo dopytovaní (cez dotazníky, prieskumy, ohniskové skupiny, hodnotenia, rozhovory, konzultácie so zástupcami zamestnancov) a na druhej strane **meranie výkonnosti**, ktoré používa sama inštitúcia na monitorovanie a zlepšovanie spokojnosti zamestnancov a výsledkov výkonnosti.

Hodnotenie: Zvážte, čo dosiahla inštitúcia v úsilí splniť potreby a očakávania učiacich sa a iných zainteresovaných strán prostredníctvom výsledkov:

Subkritérium 7.1: Merania vnímania

Subkritérium hodnotí, či zamestnanci vnímajú vzdelávaciu a školiacu inštitúciu ako atraktívne pracovisko a či sú motivovaní pri ich každodennej práci, aby pracovali vo vlastnej inštitúcii najlepšie ako vedia. Pre všetky vzdelávacie a školiace inštitúcie je dôležité, aby systematicky merali vnímanie zamestnancov o inštitúcii a o produktoch a službách, ktoré inštitúcia poskytuje.

Príklady

Výsledky týkajúce sa celkového vnímania:

1. Imidž (vlastné hodnotenie) a celková výkonnosť inštitúcie (pre spoločnosť, učiacich sa a iné zainteresované strany).
2. Zapojenie ľudí v inštitúcii do rozhodovacích procesov a ich povedomie o poslaní, vízii a hodnotách inštitúcie.
3. Zapojenie ľudí v inštitúcii do mimoškolských aktivít.
4. Povedomie zamestnancov o možnom konflikte záujmov (napr. postoj zamestnanca vyučujúceho člena svojej rodiny) a význame etického správania sa (rešpektovanie duševného vlastníctva).
5. Mechanizmy konzultácií a dialógu.
6. Spoločenská zodpovednosť inštitúcie.

Výsledky týkajúce sa vnímania vodcovstva a systémov manažérstva:

1. Vodcovská schopnosť riadiť inštitúciu (napr. stanovovanie cieľov, pridelovanie zdrojov, hodnotenie celkovej výkonnosti inštitúcie, stratégia HRM, atď.) a komunikovať o tom.
2. Navrhovanie a manažérstvo rozličných procesov inštitúcie.
3. Pridelovanie úloh a systém hodnotenia zamestnancov.
4. Rozsah a kvalita oceňovania úsilia jednotlivcov a tímov.
5. Prístup inštitúcie ku zmenám a inováciám.

Výsledky týkajúce sa spokojnosti s pracovnými podmienkami:

1. Pracovná atmosféra v inštitúcii (napr. ako sa zaoberá konfliktom záujmov, sťažnosťami alebo osobnými problémami, mobbing na pracovisku) a kultúra inštitúcie (napr. ako sa podporujú výmeny medzi útvarmi inštitúcie, kategóriami, fakultami, atď.).
2. Prístup k sociálnym otázkam (napr. pružnosť pracovného času, zosúladienie práce so súkromným životom, ochrana zdravia, pracovný komfort).
3. Vytváranie rovnakých príležitostí, čestného jednanía a správania sa v inštitúcii.
4. Usporiadanie pracovného priestoru a pracovné podmienky rešpektujúce životné prostredie.

Výsledky týkajúce sa motivácie a spokojnosti s kariérou a rozvojom zručností:

1. Systematický kariérny rozvoj a rozvoj kompetentností.
2. Povzbudzovanie a splnomocňovanie.
3. Dostupnosť a kvalita vzdelávania v nadväznosti na strategické zámery inštitúcie.

Subkritérium 7.2: Merania výkonnosti

Merania výkonnosti obsahujú interné ukazovatele výkonnosti týkajúce sa zamestnancov, ktoré umožňujú vzdelávacej a školiacej inštitúcii merať dosiahnuté výsledky týkajúce sa celkovej výkonnosti zamestnancov, rozvoja zručností, ich motivácie a ich úrovne zapojenia v rámci inštitúcie. Takéto výsledky zvyčajne zahŕňajú interné merania správania, ktoré sa prejavujú v praxi (napr. práceneschopnosť, fluktuácia zamestnancov, počet sťažností zo strany zamestnancov, počet odporúčaní na inováciu, atď.).

Príklady

1. Indikátory týkajúce sa správania (napr. úroveň absencií a chorobnosti, úroveň

fluktuácie pracovného personálu, množstvo sťažností, počet dní štrajku, doba vybavenia sťažnosti).

2. Indikátory týkajúce sa zapojenia a motivácie (napr. odozva na prieskumy spokojnosti zamestnancov, počet návrhov ohľadom inovácií, účasť v interných diskusných skupinách).
3. Indikátory týkajúce sa (individuálnej) výkonnosti (napr. výsledky služobných hodnotení, hodnotenia vzdelávacích aktivít zamestnancov, atď.).
4. Úroveň zapojenia do zlepšovacích aktivít.
5. Úroveň využívania informačných a komunikačných technológií.
6. Indikátory týkajúce sa rozvíjania zručností (napr. účasť a úspešnosť vo vzdelávaní zamestnancov, efektívnosť vynakladania rozpočtu na vzdelávanie zamestnancov).
7. Indikátory týkajúce sa schopnosti zamestnancov zaoberať sa učiacimi sa a inými zainteresovanými stranami a reagovať na ich potreby (napr. počet stretnutí a prieskumov ročne, počet sťažností učiacich sa na správanie vyučujúceho, hodnotenie vzťahov k učiacim sa, atď.).
8. Frekvencia odmeňovania jednotlivcov a tímov za vynaložené úsilie.
9. Počet nahlásených etických konfliktov (napr. možných konfliktov záujmov).
10. Frekvencia dobrovoľnej účasti v kontexte aktivít týkajúcich sa spoločenskej zodpovednosti podporovanej inštitúciou.

Kritérium 8: Výsledky vo vzťahu k spoločenskej zodpovednosti

Hlavné poslanie inštitúcie je zamerané na neustále uspokojovanie určitých kategórií potrieb a očakávaní spoločnosti. Okrem svojho hlavného poslania má vzdelávacia a školiaca inštitúcia preukazovať zodpovedné správanie, aby prispievala k udržateľnému rozvoju vo vlastných ekonomických, spoločenských a environmentálnych faktoroch, ktoré sa týkajú miestnej, národnej a medzinárodnej spoločnosti. To môže zahŕňať prístup a zapojenie inštitúcie do kvality života, ochrany životného prostredia, ochrany globálnych zdrojov, rovnakých príležitostí zamestnania, etického správania, zapojenia do rozvoja spoločnosti a miestneho rozvoja.

Hlavné prejavy spoločenskej zodpovednosti inštitúcie sa majú preukázať úsilím, na jednej strane integrovať spoločenské a environmentálne aspekty do zvažovania

vlastných rozhodnutí (kritérium 2) a na strane druhej schopnosťou inštitúcie reagovať na dopady vlastných rozhodnutí a činností na spoločnosť a životné prostredie. Spoločenská zodpovednosť má byť integrálnou súčasťou stratégie inštitúcie. Strategické ciele sa majú overovať z pohľadu spoločenskej zodpovednosti, aby sa zabránilo neúmyselným následkom.

Výkonnosť inštitúcie vo vzťahu k spoločnosti, v ktorej pôsobí (miestna, národná alebo medzinárodná) a jej vplyvy na životné prostredie sa stali kritickými komponentmi merania jej celkovej výkonnosti. Inštitúcia, ktorá pracuje na vlastnej spoločenskej zodpovednosti bude:

- zlepšovať vlastnú povesť a imidž voči všetkým občanom ako celku;
- zlepšovať vlastnú schopnosť pritiahnúť a udržať vlastných zamestnancov a udržiavať motiváciu a záväzok svojich zamestnancov;
- zlepšovať vlastné vzťahy s podnikmi, ostatnými inštitúciami verejnej správy, médiami, dodávateľmi, učiacimi sa a ich právnymi zástupcami a spoločnosťou, v ktorej pôsobí.

Merania pokrývajú tak kvalitatívne/kvantitatívne ukazovatele vnímania (8.1) ako aj kvantitatívne indikátory (8.2). Môžu sa týkať:

- etického, demokratického a participatívneho správania sa inštitúcie;
- udržateľnosti prostredia;
- kvality života;
- ekonomického vplyvu ako efektu správania sa inštitúcie.

Hodnotenie: Zvážte, čo inštitúcia dosahuje vo vzťahu k vlastnej spoločenskej zodpovednosti prostredníctvom výsledkov:

Subkritérium 8.1: Merania vnímania

Toto kritérium sa sústreďuje na vnímanie výkonnosti inštitúcie verejnosťou na miestnej, národnej a medzinárodnej úrovni. Toto vnímanie je možné získať z rôznych zdrojov, vrátane prieskumov, správ, verejných tlačových konferencií, z mimovládnych inštitúcií, inštitúcií verejných služieb, z priamej spätnej väzby od zainteresovaných strán (autority, učiacich sa a zamestnancov) a susedstva, atď.

Vnímanie identifikuje efektívnosť spoločenskej a environmentálnej stratégie. To zahŕňa pohľad na transparentnosť, vplyv na kvalitu života, kvalitu demokracie, pohľad na etické správanie podporujúce občanov, prístup a výsledky v environmentálnych otázkach, atď.

Príklady

1. Povedomie verejnosti o dosiahnutom vplyve vzdelávacej a školiacej inštitúcie na kvalitu života občanov/zákazníkov: napr. vzdelávanie o zdraví, podpora športových a kultúrnych podujatí, účasť na charitatívnych podujatiach, výdaj jedla pre znevýhodnených, ponuka produktov a služieb istým sociálnym kategóriám napr. seniorom, kultúrne aktivity otvorené pre verejnosť, atď.). Príklady vplyvu na kvalitu života zahŕňajú mobilitu, cestnú dopravu, verejnú dopravu, cyklistiku a presun pešo.
2. Vnímanie reputácie inštitúcie (napr. ako zamestnávateľ alebo prispievateľ k miestnej či globálnej spoločnosti).
3. Vnímanie ekonomického vplyvu na spoločnosť na miestnej, regionálnej, národnej a medzinárodnej úrovni (napr. vytvorenie/atraktivita drobných podnikateľských činností v okolí ako napríklad bary, kopírovacie služby, kníhkupectvá, novinové stánky a kancelárske potreby, budovanie verejných ciest alebo verejnej dopravy, ktorá tiež slúži existujúcim ekonomickým aktérom).
4. Vnímanie prístupu k environmentálnym otázkam (napr. vnímanie ekologických dopadov, manažérstvo energie, znižovanie spotreby elektriny a vody, ochrana proti hluku a znečisteniu ovzdušia, stimulovanie voľby verejnej dopravy, manažérstvo odpadov potenciálne toxického odpadu a pod.).
5. Vnímanie vplyvu na spoločnosť s ohľadom na udržateľnosť na lokálnej, regionálnej, národnej alebo medzinárodnej úrovni (nakupovanie výrobkov fair trade, recyklovateľné produkty, výroba a využívanie obnoviteľnej energie a pod).
6. Vnímanie sociálneho vplyvu na kvalitu spoluúčasti občana na lokálnej, regionálnej, národnej alebo medzinárodnej demokratickej úrovni (napr. organizovanie otvorených konferencií o komplexných politických problémoch, návštevy niekdajších koncentračných táborov, atď.).
7. Pohľad verejnosti na otvorenosť a transparentnosť inštitúcie, jej etické správanie sa (napr. garantovanie účasti na školeniach pre všetkých bez ohľadu na sociálne, ekonomické, etnické alebo kultúrne rozdiely a individuálne okolnosti).
8. Vnímanie zapojenia do okolia, v ktorom inštitúcia pôsobí prostredníctvom finančnej alebo inej podpory, organizovaním kultúrnych a spoločenských podujatí a aktivít, atď.
9. Vnímanie spoločenskej zodpovednosti inštitúcie médiami.
10. Vnímanie schopnosti inštitúcie prispôbiť sa zmenám v sociálnom/ technologickom/ ekonomickom/ politickom prostredí (napr. zmeny

v technologických nástrojoch, rastúce množstvo imigrantov, geopolitické zmeny, atď.).

Subkritérium 8.2: Merania výkonnosti

Merania výkonnosti sa zameriavajú na merania používané v inštitúcii na monitorovanie, pochopenie, predvídanie a zlepšovanie výkonnosti týkajúcej sa vlastnej spoločenskej zodpovednosti. To má jasne identifikovať efektívnosť prístupov inštitúcie k spoločenským otázkam. Môžu zahŕňať etické správanie, iniciatívy a výsledky prevencie zdravotných rizík, iniciatívy zamerané na výmenu poznatkov, iniciatívy na zachovanie a ochranu zdrojov a znižovanie negatívnych vplyvov na životné prostredie, atď.

Príklady

1. Aktivity inštitúcie na ochranu a udržateľnosť zdrojov (napr. využívanie dodávateľov so spoločensky zodpovedným profilom, miera plnenia ekologických noriem, miera používania recyklovateľných materiálov, miera využívania ekologickej dopravy, dôležitosť redukcie rušenia (ohrození a hluku), znižovanie miery využívania zdrojov (voda, elektrina, plyn), atď.).
2. Množstvo a kvalita vzťahov s miestnymi predstaviteľmi, skupinami a predstaviteľmi verejnosti.
3. Množstvo a významnosť pozitívnej aj negatívnej mediálnej pozornosti (počet článkov, frekvencia, zameranie a obsah).
4. Podpora venovaná spoločensky znevýhodneným občanom (odhad nákladov pomoci, množstvo prispievateľov zo strany inštitúcie, percentuálny podiel zamestnaných znevýhodnených ľudí, dôležitosť infraštruktúry venovanej znevýhodneným, atď.).
5. Množstvo/typ akcií/kampaní venovaných propagovaniu politiky rôznorodosti, integrácii a akceptovaní etnických skupín (napr. množstvo a kvalita špecifických programov/projektov pre etnické minority, percentuálny podiel zamestnaných z etnických menšín, atď.).
6. Dôležitosť a kvalita podpory medzinárodných rozvojových projektov a účasť učiacich sa na filantropických aktivitách (napr. množstvo dobrovoľných charitatívnych alebo pamätných projektov, množstvo dobrovoľníkov z radov zamestnancov a učiacich sa, atď.).
7. Dôležitosť a kvalita znalostí a výmeny informácií (napr. množstvo otvorených konferencií, množstvo intervencií na národných alebo medzinárodných seminároch, expertízne alebo konzultačné služby poskytnuté spoločnostiam,

- účasť zamestnancov v komisiách na výberové konania alebo v administratívnych výboroch, atď.).
8. Programy na prevenciu učiach sa, občanov/zákazníkov a zamestnancov pred zdravotnými rizikami a úrazmi (napr. množstvo/typy triediacich a nutričných vzdelávacích programov, počet podporovateľov a pomer nákladov a kvality týchto programov, atď.).
 9. Výsledky meraní spoločenskej zodpovednosti: získať spätnú väzbu ohľadne vlastných výsledkov výkonnosti v spoločenskej zodpovednosti prostredníctvom osobitne financovaných hodnotiacich agentúr, aby si inštitúcia vyjasnila možnosti ďalšieho pokroku pre stratégiu udržateľnosti.

Kritérium 9: Kľúčové výsledky výkonnosti

Kľúčové výsledky výkonnosti sa týkajú čohokoľvek, čo má inštitúcia určené ako podstatné, merateľne dosiahnuteľné pre úspech inštitúcie v krátkodobom a dlhodobom horizonte. Reprezentujú schopnosť politik a procesov dosiahnuť úlohy a ciele, ktoré sú definované v poslaní, vízii a strategickom pláne inštitúcie.

Kritérium 9 sa zameriava na schopnosť inštitúcie dosiahnuť tieto kľúčové výsledky výkonnosti.

Kľúčové výsledky výkonnosti môžeme rozdeliť na:

Externé výsledky: výstupy a výsledky voči cieľom, zameranie na prepojenie s/medzi poslaním a víziou (Kritérium 1), stratégiou a plánovaním (Kritérium 2), procesmi (Kritérium 5) a dosiahnutými výsledkami pre externé zainteresované strany.

Interné výsledky: úroveň účinnosti, zameranie na prepojenie so zamestnancami (Kritérium 3), partnerstvami a zdrojmi (Kritérium 4) a procesmi (Kritérium 5) a dosiahnutých výsledkov v rozvoji inštitúcie smerom k výnimčnosti.

Hodnotenie: Zvážte výsledky, ktoré dosiahla vzdelávacia a školiaca inštitúcia vo vzťahu k:

Subkritérium 9.1: Externým výsledkom – výstupy a dôsledky vo vzťahu k cieľom

Externé výsledky sú merania efektívnosti stratégie inštitúcie z pohľadu schopnosti

uspokojovať očakávania externých zainteresovaných strán v súlade s poslaním a víziou inštitúcie. Akákoľvek vzdelávacia a školiaca inštitúcia má hodnotiť, v akom rozsahu dosiahla vlastné kľúčové ciele, ktoré boli určené v strategickom pláne z pohľadu výstupov – služieb a produktov – a dôsledkov - vplyv hlavných činností inštitúcie na externé zainteresované strany a spoločnosť tak, aby bola schopná zlepšovať vlastnú výkonnosť efektívnym spôsobom.

Príklady

1. Úroveň kvality poskytovaných služieb alebo produktov podľa štandardov a noriem. Napríklad: výsledky hodnotenia kompetentností žiakov a študentov (od Európskeho kreditného systému k Európskemu systému kreditov pre odborné vzdelávanie a prípravu, PISA2).
2. Výsledky z hľadiska výstupov (kvalita a kvantita poskytovaných produktov alebo služieb (napr. množstvo prijatých študentov a množstvo promovovaných študentov, množstvo študentov, ktorí sú pripustení k záverečným skúškam; miera prijatí/zlyhaní v triede; počet individuálnych výučbových aktivít; začlenenie znevýhodnených študentov; činnosti povzbudzujúce dokonalosť/výnimočnosť, atď.)).
3. Výsledky z hľadiska dopadov (vplyvy poskytovaných výstupov služieb a produktov na spoločnosť a priamych prijímateľov, napr. miera učiacich sa integrovaných do ďalšieho vzdelávania alebo sociálno-ekonomického prostredia, atď.).
4. Miera/úroveň naplnenia zmluvných vzťahov/dohôd medzi úradmi a inštitúciou.
5. Výsledky inšpekcií/kontrol a auditov týkajúcich sa výstupov a výsledkov.
6. Výsledky benchmarkingu (porovnávacie analýzy) z hľadiska výstupov (pozícia inštitúcie v porovnaní s inými) a dopadov (stupeň vplyvu integrovaných dobrých praktík na externé výsledky).
7. Výsledky inovácie služieb a produktov na zlepšenie výsledkov.

Subkritérium 9.2: Interné výsledky – úroveň účinnosti

Interné výsledky sa vzťahujú na účinnosť, efektívnosť interných procesov a ekonomických meraní fungovania inštitúcie. Zvažujú vlastné manažérstvo procesu (napr. produktivita, nákladová efektívnosť alebo chybovosť), finančnú výkonnosť (efektívne využitie finančných zdrojov, zhoda s rozpočtom), efektívne využitie zdrojov (partnerstvá, informácie, technológia atď.), schopnosť zapojiť zainteresované strany v inštitúcii a výsledky interných inšpekcií a auditov.

Príklady

1. Reagovanie vodcov na výsledky a zistenia z merania, vrátane manažérstva rizika.
2. Účinnosť inštitúcie v manažérstve dostupných zdrojov (napr. náklady na študenta), vrátane manažérstva ľudských zdrojov, manažérstva poznatkov a zariadení optimálnym spôsobom (vstup verzus výstup).
3. Výsledky zlepšovania výkonnosti a inovácií produktov a služieb.
4. Výsledky benchmarkingu (porovnávacích analýz) – bench learning alebo interný benchmarking, napr. stupeň vplyvu integrovaných dobrých praktík na externé výsledky.
5. Efektívnosť uzatvorených partnerstiev a spoločných aktivít (množstvo partnerstiev s externými inštitúciami, množstvo inovatívnych riešení pochádzajúcich z partnerstiev; množstvo zlepšovacích aktivít vykonávaných s partnerom; zlepšenie výkonnosti dodávateľov; odvodené úspory).
6. Pridaná hodnota využívania informačnej a komunikačnej technológie na zvýšenie účinnosti, zníženie administratívnej záťaže, zlepšenie kvality poskytovaných služieb (napr. znižovanie nákladov, menej administratívnej práce, spolupráca s inými poskytovateľmi, spolupráca, šetrenie času a pod.).
7. Výsledky meraní získaných inšpekciami/kontrolami a vnútornými auditmi zameranými na fungovanie inštitúcie (priebežné kontroly počas školského roku, komisia pre internú kvalitu, externé expertné posudky, atď.).
8. Výsledky účasti na súťažiach, cenách za kvalitu a certifikácii systému manažérstva kvality (ceny za výnimočnosť, ISO, SeQuALs, Proza, Equis, atď.).
9. Výsledky inšpekcií a auditov zameraných na finančné manažérstvo a plnenie rozpočtov a finančných cieľov.
10. Nákladová efektívnosť: externé výsledky (dopady) dosiahnuté pri najnižšej možnej nákladovej úrovni (napr. celkové náklady na absolventov zamestnaných vo zvolenom odbore v porovnaní s počtom absolventov hľadajúcich zamestnanie alebo zamestnaných v sektore odlišnom od zvoleného oboru, atď.).