

System managementu kvality ITV/VŠ

(Pokyny k uplatnění výsledků
hodnocení kvality vzdělávacího
procesu)

ALOIS FIALA

Úvod

1. svazek

Jak rozvíjet kvalitní vysokoškolské vzdělávání
(Doporučení pro vyučující, vedení škol a vzdělávací politiku)

2. svazek

Metodika hodnocení kvality vysokých škol vzdělávajících učitele

3. svazek

Požadavky na učitelské studijní programy a obory

4. svazek

System managementu kvality ITV/VŠ

5. svazek

(Metodická příručka pro vnitřní a vnější hodnocení kvality vzdělávacího procesu)

System managementu kvality ITV/VŠ

6. svazek

(Metodika pro stanovení ukazatelů výkonnosti procesů v ITV)

System managementu kvality ITV/VŠ

7. svazek

(Pokyny k uplatnění výsledků hodnocení kvality vzdělávacího procesu)

Metodika komplexního hodnocení kvality ITV/VŠ

8. svazek



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE




MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Dílčí metodiky byly zpracovány v rámci projektu „Zajišťování a hodnocení kvality v systému terciárního vzdělávání (KVALITA)“, který je jedním z Individuálních projektů národních řešených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy v rámci Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Projekt byl spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

METODIKY IPN KVALITA odrážejí stav poznání v dané oblasti v době zpracování. Vycházejí z příkladů dobré praxe a pilotáže na institucích terciárního vzdělávání, zároveň odrážejí všeobecně dostupné moderní principy a metody řízení.

METODIKY IPN KVALITA jsou určeny k dobrovolnému použití. Autoři metodik ani Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy nenesou žádnou zodpovědnost za důsledky, které vzniknou použitím uveřejněných návodů a postupů.

METODIKY IPN KVALITA jsou uveřejňovány cílové skupině i širší odborné či laické veřejnosti jako finální výstup projektu podléhající autorským právům Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. METODIKY IPN KVALITA mohou být šířeny výhradně bezplatně.

Autor: doc. Ing. Alois Fiala, CSc.



OBSAH

Úvod	5
1 Ujasnění a sjednocení klíčových termínů (pojmů) při uplatňování systému managementu v ITV/VŠ	6
2 Doporučení a podpůrné materiály k řízení dílčích procesů v rámci systému managementu ITV/VŠ	10
3 Doporučení k používání metod získávání zpětné vazby v systému managementu kvality procesu vzdělávání	12
Závěr	14
Seznam zkratk	15
Seznam obrázků a tabulek	16
Seznam použité literatury a dalších zdrojů	17

ÚVOD

Metodický postup pro vytvoření, udržování a zlepšování systému managementu ITV (institute terciárního vzdělávání) / VŠ (vysoká škola), jenž bude orientován na dosahování kvalitních výstupů, byl během řešení projektu komunikován se zástupci spolupracujících škol. Dělo se tak formou série seminářů a workshopů, kde byly předneseny návrhy řešitelů, a v následující diskusi se formovaly závěry akceptované účastníky. Z každého semináře, workshopu byl zpracován zápis, který spolu s prezentacemi obdrželi zástupci všech spolupracujících ITV/VŠ. Tento materiál představuje rekapitulaci závěrů z realizovaných seminářů a workshopů.

1 Ujasnění a sjednocení klíčových termínů (pojmu) při uplatňování systému managementu v ITV/VŠ

Jedná se zejména o pojmy:

- a) kvalita,
- b) odběratelé produktů ITV/VŠ,
- c) management ITV/VŠ.

Na základě diskuse byly přijaty tyto výsledky:

- a) **Kvalita** bude posuzována podle toho, jak výstupy (produkty) **splňují požadavky a očekávání jejich odběratelů** (obecně se v této souvislosti hovoří o zákaznících; pro ITV/VŠ byl zvolen jiný termín – viz dále). Z diskuse tak vyplynulo shodné konstatování, že řízení procesu vzdělávání bude orientováno na dosahování kvality v tomto pojetí.

Mezi náměty se objevily názory přisuzující kvalitu k personálnímu obsazení ITV/VŠ (pedagogické hodnosti), materiálnímu vybavení atd. Kvalita těchto **zdrojů** procesu vzdělávání je významná, avšak tvoří „pouze“ předpoklad pro poskytování kvalitních výstupů, neměla by s nimi být ztotožňována. Její zabezpečení je jedním z úkolů vedení ITV/VŠ.

- b) Dalším tématem bylo pojmenování odběratelů produktů ITV/VŠ. Názory účastníků semináře lze rozdělit do dvou hlavních skupin:

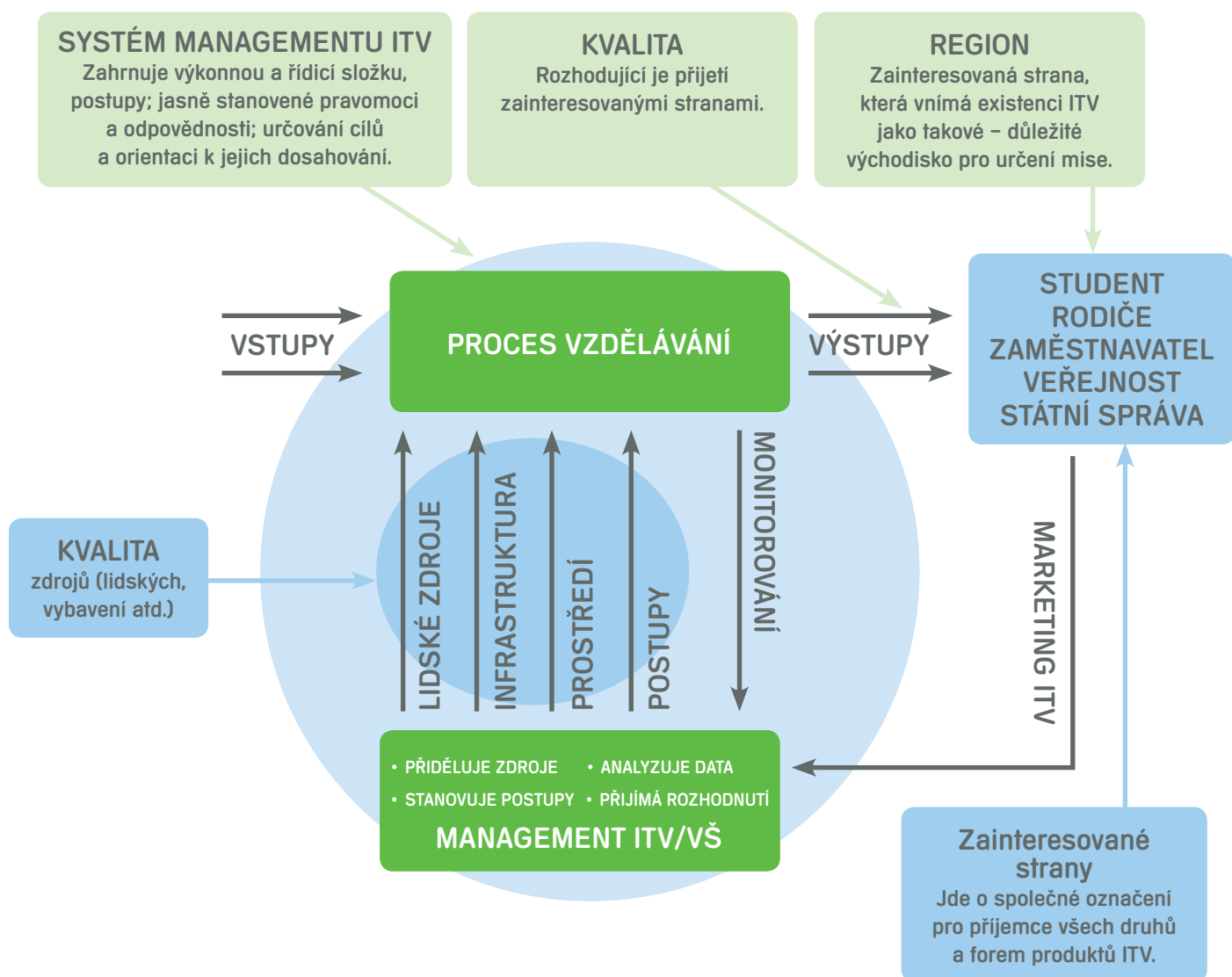
1. **Odběratelé či uživatelé různých produktů ITV/VŠ** – studenti v různých fázích svého vztahu k ITV/VŠ (uchazeč o studium, student, absolvent), jejich rodiče, zaměstnavatelé, různé zájmové skupiny, veřejnost, státní správa atd. Tento výčet není nutné (ani vhodné) považovat za konečný, vždy je možné doplňovat další „osoby“. Účastníci semináře dospěli ke stanovisku, že v prostředí ITV/VŠ bude účelné a přijatelné používat jako společný kompromis pojem **zainteresované strany**. Pod tímto pojmem lze jednoduše obecně vnímat příjemce výstupů ITV/VŠ, pokud není (při zvolené úrovni rozlišení) nutné detailně rozlišovat konkrétní výstupy (produkty) a jejich konkrétní příjemce; opačně je možné v případě potřeby kdykoli za „zainteresovanou stranu“ dosadit příslušnou konkrétní „osobu“. S tímto pojmem bude vhodné pracovat při praktickém utváření systému managementu ITV/VŠ.

2. Mezi náměty se ve významném počtu objevil pojem „**region**“. Jde o vyjádření skutečnosti, že pro určité místo (mnohdy bez ohledu na obor vzdělávání) je mimořádně důležitá samotná existence ITV/VŠ – symbol střediska kultury a osvěty, symbol vyjádření specifik daného místa (daný region je natolik typický určitými aktivitami, že dokonce dospěl až do úrovně poskytování vysokoškolského vzdělávání v těchto oborech – vyjádření odlišnosti), případně důležitý faktor pro pozdvižení kulturní úrovně nabídkou možnosti vysokoškolského vzdělání přímo v daném místě (pro mnohé talenty by studium ve vzdálených školách bylo nedostupné). Toto pojetí je nutné brát velmi vážně, protože vyjadřuje vyšší hodnotu vzdělávání než pouhé zvýšení „tržní ceny“ absolventa na trhu práce. Při praktickém nastavování systému managementu ITV/VŠ by se z tohoto pojmu měla utvářet základní, nejobecnější východiska – mise, vize, cíle, politiky.

- c) Třetím diskutovaným tématem se stal management ITV/VŠ. Po roztřídění námětů od účastníků semináře bylo možné sestavit model shodný např. s normou ISO 9001¹ (mezinárodní standard pro systémy managementu libovolných organizací, jejichž existence závisí na úspěšnosti u svých zákazníků – na kvalitě) nebo s evropským standardem pro systémy managementu kvality na ITV/VŠ – ESG (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area / Standardy a směrnice pro zajištění kvality v Evropském prostoru terciárního vzdělávání). Přehledně znázorňuje tento model obrázek 1, jenž současně zachycuje také výše uvedené pojmy.

¹ ISO 9001:2008. *Systémy managementu kvality – Požadavky*. Zavedena jako ČSN EN ISO 9001:2009. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009.

Obr. 1 Model systému managementu ITV/VŠ



Dalším krokem bylo získání orientačního přehledu o aktuálním stavu systému managementu na českých VŠ a jeho vnímání pracovníky těchto škol. Zvolená forma simulovala postup, který se používá při zavádění systému managementu – identifikace procesů, přiřazení organizační struktury, identifikace zdrojů potřebných k realizaci procesů, volba indikátorů vhodných pro řízení ve zpětné vazbě a vytvoření systému řídicí dokumentace, jež zajistí řízené podmínky pro realizaci procesů.

V rámci semináře se uskutečnilo několik diskusních vstupů (týmová práce účastníků). Účastníci se postupně vyjadřovali k následujícím otázkám:

1. Jaké zásadní činnosti vykonáváte pro podporu procesu vzdělávání na Vaší škole? Smyslem této otázky bylo poznání procesů (činností), které poskytují podporu hlavnímu procesu, tj. procesu vzdělávání.
2. Jak jsou k procesům delegovány kompetence, aby mohly být realizovány:
 - a. Považujete se ve své pracovní pozici za vlastníka procesu spojeného s realizací hlavního procesu vzdělávání?
 - b. Jsou Vám delegovány odpovídající kompetence, tj. jsou k odpovědnostem přiřazeny pravomoci ve vyváženém poměru?
 - c. Jakou formou Vám byly kompetence přiděleny?
3. Jaký je současný vztah existující řídicí dokumentace k řízení kvality:
 - a. Jsou procesy identifikovány a popsány?

- b. Je proces popsán srozumitelně pro uživatele?
4. Jak jsou poskytovány zdroje, nezbytné pro realizaci procesů:
- Jak by podle Vás, na základě Vaší zkušenosti, měla být na Vaší škole řešena péče o zaměstnance v procesu vzdělávání?
 - Jak by podle Vás, na základě Vaší zkušenosti, mělo být na Vaší škole pečováno o zásadní materiální zdroje, jež opakovaně potřebujete pro proces vzdělávání?
5. Jak je uplatňována zpětná vazba v řízení procesů:
- Jaké indikátory se Vám osvědčily ve Vaší práci?
 - Jaké indikátory jsou využívány vyššími stupni řízení?
 - Jak je využívána zpětná vazba, tj. výsledky prováděných analýz, pro další zlepšování?

Po vyhodnocení všech námětů bylo možné přijmout stručné shrnutí:

- ad 1: Vyjmenovaná množina podpůrných procesů představuje souhrn názorů z různých škol. Znamená to, že tyto procesy jsou považovány za důležité, ale nemusí se objevovat na všech školách – uplatňovány budou vždy ty, které mají pro danou školu smysl.
- ad 2: Výsledek ukazuje, že na některých školách jsou kompetence delegovány jednoznačně a srozumitelně, ale v řadě případů by mohly vznikat problémy, zejména ve vypjatějších situacích (kdy je třeba konat a ne se ptát, kdo to udělá).
- ad 3: Průzkum v této oblasti naznačuje, že řídicí dokumentace v řadě případů vzniká ad hoc, tedy jako reakce na nový úkol, avšak nesledují se vzájemné souvislosti a vazby mezi dokumenty (jako prvky systému, jenž je účelně vytvářen jako podpora procesů). Řídicí dokumentace by měla být komunikačním nástrojem mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky a měla by být vhodně doplňována přímou komunikací.
- ad 4: Tato anketa napověděla, že v oblasti poskytování zdrojů je příležitost ke zlepšování – počínaje přípravou akademických pracovníků k výkonu učitelského povolání, konče technickým vybavením pracovišť.
- ad 5: Poznatky získané touto anketou lze rozdělit následovně – účastníci v zásadě správně označili několik indikátorů, jež by měly být sledovány, aby využitím ve zpětné vazbě poskytly informace pro zlepšování; vyskytují se mezi nimi indikátory sledované „uvnitř“ školy a indikátory zprostředkující informace z okolí školy. Významným faktorem v budoucnu by měly být požadavky MŠMT (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy), akreditační autority a dalších „oprávněných“ na poskytované zprávy. Z nich vyplynou „povinné“ indikátory, k nimž si každá škola (její vedení) doplní své vlastní; obě skupiny musí být zdrojem informací pro zlepšování, povinné (vnější) indikátory mohou sloužit k hodnocení výkonnosti školy.

Systém managementu představuje **účelně vytvořený formální aparát, který má sloužit k dosahování zvolených cílů**. Jeho fungování umožňuje dosahování nezbytného souladu s okolím (existenční podmínka) a zajišťuje vnitřní zlepšování. Musí se vyznačovat několika faktory:

- cíle:** co chceme dělat – mise, kam se chceme dostat – vize; koncept, jenž musí respektovat reálné možnosti a současně musí mít jasnou, motivační perspektivu; cíle se promítnou ve **strategii**,
- objekt řízení:** vymezení rozsahu a identifikace jeho „vlastností“; specifikace procesů, které mají být realizovány (cesty k dosažení cílů),
- poskytnutí přiměřených zdrojů:** vytvoření optimální infrastruktury a zajištění její udržitelné funkce (nestačí jen investovat, ale musí se správně udržovat a rozvíjet),
- vytvoření funkční organizační struktury:** jasně vymezené kompetence, efektivní interní komunikace,
- systém řídicí dokumentace:** výstižně a srozumitelně popisuje celý systém a stanovuje pravidla pro všechny činnosti (procesy),

jež nemají probíhat živelně (vedení považuje za potřebné mít je pod kontrolou – nejen výsledky, ale i postupy); usnadňuje komunikaci jak interní, tak i s externími partnery; výhodou je přijetí některého ze zavedených standardů (např. ISO 9001, ESG apod.) – dokumentace (model systému managementu) je standardně strukturována, a proto je pro podobně „naladěné“ partnery dobře srozumitelná (průzračná); umožňuje poskytování záruk za splnění přijatých závazků.

Systém managementu každé organizace (VŠ) musí být důsledně individuální (dáno jedinečným týmem lidí, zvolenými cíli a dalšími okolnostmi). Přijetí standardů (ISO 9001, ESG) neznamená vzdát se individuality (to by bylo proti smyslu těchto standardů), ale tuto individualitu prezentovat podle standardní osnovy. Pokud se zjistí, že na některý „požadavek“ normy není v organizaci odpověď, může to značit jednu ze dvou možností:

- jde o činnost, která není vzhledem k zaměření organizace relevantní (např. ne všichni musí ve své činnosti provádět technická měření, proto je nesmyslné popisovat metrologický řád),
- daná činnost probíhá, ale spontánně (individuální know-how), takže ve výsledcích nechybí, není však zaručená (stačí, aby nositel činnosti z nějakého důvodu absentoval a výsledek chybět bude); současná vyspělá společenství požadují záruky za spolehlivost výsledků – proto jsou vtěleny do požadavků na zaručené funkce systémů managementu – v takovém případě je nutné převést individuální know-how do institucionálního know-how.

DŮLEŽITÉ: Celý systém managementu ITV/VŠ musí směřovat ke kvalitě!

2 Doporučení a podpůrné materiály k řízení dílčích procesů v rámci systému managementu ITV/VŠ

V rámci aktivity KA2 (klíčová aktivita Hodnocení kvality v oblasti vzdělávání) bylo naplánováno deset dílčích aktivit, jež jsou orientovány na vybrané aspekty procesu vzdělávání; v rámci rozšíření projektu byla přidána ještě jedna dílčí aktivita. Jedná se o následující témata:

- Metodika řízení procesu vzdělávání v různých typech ITV/VŠ a VOŠ (vyšší odborná škola) – zahrnuje analýzu současného stavu a výběr základního přístupu
- Návrh akreditace a reakreditace institucí, oblastí vzdělávání a studijních programů²
- Studie pro určení přidané hodnoty studia
- Studentské hodnocení relevantních částí vzdělávacího procesu a služeb poskytovaných studentům – jeho případná standardizace. Návrh na uplatnění výsledků tohoto hodnocení kvality – vývoj a návrh metodiky, její pilotní testování³
- Hodnocení výstupů ze vzdělávání a jiných aspektů vzdělávacího procesu absolventy a zaměstnavateli – vývoj a návrh metodiky⁴
- Sledování aktuální a dlouhodobé zaměstnatelnosti absolventů – vývoj a návrh metodiky
- Studie k problematice strukturovaného studia a jeho dopadu na kvalitu vzdělávacího procesu
- Studie k problematice kvality vzdělávacího procesu s ohledem na etické, materiální a sociální aspekty (zejména s ohledem na osoby se specifickými vzdělávacími potřebami):
 - Problematika studentů se zdravotním postižením
 - Problematika mimořádně nadaných studentů
 - Etické aspekty procesu vzdělávání
- Periodické hodnocení akademických a dalších pracovníků ITV/VŠ – vývoj a návrh metodiky, její pilotní testování⁵
- Certifikační audity vybraných ITV a VOŠ (pilotní audity externí organizací)
- Právní povědomí učitelů

K uvedeným oblastem se konaly semináře a workshopy, které seznámily účastníky s dosaženými výsledky; v pěti případech šlo o studie (přidaná hodnota studia⁶, dopady strukturovaného studia⁷, handicapovaní studenti⁸, nadaní studenti⁹, etické aspekty¹⁰).

² Návrh akreditace a reakreditace institucí, oblastí vzdělávání a studijních programů (v rámci projektu IPN Kvalita), více informací na www.kvalita.reformy-msmt.cz

³ Studentské hodnocení relevantních částí vzdělávacího procesu a služeb poskytovaných studentům – jeho případná standardizace. Návrh na uplatnění výsledků tohoto hodnocení kvality – vývoj a návrh metodiky, její pilotní testování [online]. Dostupné z: www.kvalita.reformy-msmt.cz

⁴ Hodnocení výstupů ze vzdělávání a jiných aspektů vzdělávacího procesu absolventy a zaměstnavateli – vývoj a návrh metodiky [online]. Dostupné z: www.kvalita.reformy-msmt.cz

⁵ Periodické hodnocení akademických a dalších pracovníků ITV/VŠ – vývoj a návrh metodiky, její pilotní testování [online]. Dostupné z: www.kvalita.reformy-msmt.cz

⁶ MATĚJEK, Marek. Přidaná hodnota studia (Rozvoj studenta jako morálně autonomní osoby) [online]. Studie, IPN Kvalita. Dostupné z: www.kvalita.reformy-msmt.cz

⁷ BENEŠ, Josef. Strukturované studium v České republice z pohledu mezinárodního srovnání, českých právních norem a strategických dokumentů a statistik vycházejících z matriky studentů [online]. Studie, IPN Kvalita. Dostupné z: www.kvalita.reformy-msmt.cz

⁸ KRUTOVÁ, Lenka. Kvalita v systému terciárního vzdělávání v kontextu zdravotního postižení [online]. Studie, IPN Kvalita. Dostupné z: <http://kvalita.reformy-msmt.cz/>

⁹ VONDRÁKOVÁ, Eva. Vysoké školy a kvalita péče o nadané [online]. Studie, IPN Kvalita. Dostupné z: www.kvalita.reformy-msmt.cz

¹⁰ KRUPKOVÁ, Vlasta. Kvalita vzdělávacího procesu s ohledem na etické aspekty [online]. Studie, IPN Kvalita. Dostupné z: <http://kvalita.reformy-msmt.cz/>

Byla realizována dvě výběrová řízení na veřejné zakázky – pilotní ověření metodiky studentského hodnocení a pilotní certifikační audit.

Stručné shrnutí:

1. Jako silné téma se ukázala problematika akreditace. Podle názorů expertů aktivity KA2 i podle dostupných zahraničních podkladů – ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education / Evropská asociace pro zajišťování kvality v terciárním vzdělávání), ESG, IAF¹¹ (International Accreditation Forum / Mezinárodní akreditační fórum) – je klíčovou otázkou nestrannosti a nezávislosti při posuzování hodnocených subjektů. Jakékoliv hodnocení poskytne validní výsledky tehdy, bude-li se opírat o jasně formulovaná kritéria – uznávané standardy. Je obvyklé, že tvorba standardu je svěřena uznávané autoritě, jež zajistí, že je vypracován postupem, který zahrnuje **souhlas všech zainteresovaných stran, a tím je v souladu s obecným zájmem**. Budeme-li považovat ITV/VŠ za stranu poskytující vzdělání (první strana) a příjemce jejích výstupů – zainteresované strany – za druhou stranu, pak orgán posuzující kvalitu výstupů ITV/VŠ musí být **třetí, nezávislou stranou** (není spojen ani s první ani s druhou stranou), což prokazuje tím, že sám splňuje určité obecně uznávané standardy. Je samozřejmé, že postup hodnocení (posuzování) je také standardní, tudíž předvídatelný a přezkoumatelný. Je logické, že orgán provádějící nezávislé hodnocení (posuzování) nemůže být současně autoritou, jež vypracovává standardy, podle nichž se hodnotí kvalita (nemohl by být nezávislý). Na základě těchto východisek byl vytvářen koncept akreditace.
2. Velká pozornost byla projevena také dalším tématům – systém managementu kvality (jeho zavádění na ITV/VŠ), etické aspekty, studentské hodnocení a hodnocení akademických pracovníků. Podle schváleného projektu byly realizovány workshopy k pilotně ověřeným metodikám v dílčích aktivitách **studentské hodnocení, hodnocení absolventy a zaměstnavatelů, hodnocení zaměstnatelnosti a hodnocení akademických pracovníků**.

K systému managementu kvality se uskutečnily dva semináře, které seznámily účastníky s výsledky pilotních auditů (veřejná zakázka na základě výběrového řízení, realizovaná akreditovaným certifikačním orgánem – externí hodnocení).

Systém managementu každé organizace, tedy také ITV/VŠ, by měl:

- vycházet z jejích **vnitřních předpokladů** a odpovídat jejím **vnějším podmínkám**,
- racionálně určovat **cíle** a zajišťovat efektivní plnění úkolů k jejich dosažení,
- **dodržovat** zásady teorie řízení (managementu),
- **vyvarovat se** předsudků a dogmat spojovaných s doporučovými standardy,
- **důsledně** řídit to, co je pro dosažení cílů nezbytné,
- **neomezovat** zbytečně individuální iniciativu tam, kde různost nemá podstatný vliv na konečné výsledky.

V „normálním“ systému managementu se nedělá nic zbytečně, samoúčelně. Děláme-li to, co vyplývá z **teorie i dobré praxe** managementu, pak plníme jak kritéria ISO 9001, tak vytváříme i všechny potřebné informace k hodnocení excelence podle EFQM (European Foundation for Quality Management / Evropská nadace pro management kvality).

¹¹ Světová asociace akreditovaných subjektů, které se zabývají posuzováním shody v oblasti systémů managementu, produktů, služeb nebo osob.

3 Doporučení k používání metod získávání zpětné vazby v systému managementu kvality procesu vzdělávání

- *Periodické hodnocení akademických a dalších pracovníků ITV/VŠ – vývoj a návrh metodiky, její pilotní testování¹²*

1. model hodnocení vytvořený týmem na UP (Univerzita Palackého v Olomouci) byl ověřen pilotním testováním v rámci projektu IPN (individuální projekt národní) „Zajišťování a hodnocení kvality v systému terciárního vzdělávání“ (Kvalita) na několika pracovištích UP a na VŠE (Vysoká škola ekonomická v Praze); pilotní ověřování prokázalo vhodnost jak z hlediska informací, které poskytuje managementu, tak z hlediska náročnosti obsluhy (uživatelský přístup),
2. model byl porovnán se systémy hodnocení akademických pracovníků v různých zemích a lze konstatovat, že v prostředí České republiky je nejen vhodný, ale také přiměřený,
3. metodika je slučitelná s IS (informační systém) provozovanými jednotlivými ITV/VŠ; řešitelé představili speciální IS vyvinutý k obsluze prezentované metodiky hodnocení akademických pracovníků,
4. v metodice MŠMT bude třeba zajistit, aby v hodnocení hlavních činností byly diferencovány tvůrčí činnosti (vědecké nebo umělecké), a bylo tak zajištěno korektní ocenění,
5. metodika hodnocení poskytuje podklady podporující rozhodování managementu, přičemž umožňuje komplexní ocenění všech pozitivních poznatků o hodnoceném pracovníkovi, není však určena jako jediné hledisko pro rozdělování peněz (měla by sloužit k rozvoji lidských zdrojů a zlepšování),
6. diskuse upozornila na rizika spojená s hodnocením zúženým na několik málo „přehledných“ kritérií a přílišnou preferenci výkonových kritérií; takový přístup svádí k vytváření žebříčků a způsobuje účelovou orientaci pracovníků na úkor kvality; prezentovaná metodika takové riziko minimalizuje – je vícekritériální.

Závěr: Metodika bude doporučena jako jeden z výstupů projektu IPN Kvalita k použití v systému managementu kvality ITV/VŠ, s výše uvedenými poznámkami.

- *Studentské hodnocení relevantních částí vzdělávacího procesu a služeb poskytovaných studentům – jeho případná standardizace. Návrh na uplatnění výsledků tohoto hodnocení kvality – vývoj a návrh metodiky, její pilotní testování¹³*

1. metodika navržená týmem řešitelů je schopná poskytnout důležité informace o spokojenosti studentů s průběhem procesu vzdělávání a z toho lze vyvodit náměty pro jeho zlepšování,
2. volba témat, otázek a způsob dotazování mohou významně ovlivnit odpovědi respondentů; na sestavování dotazníků by měli spolupracovat odborníci z oboru psychologie a sociologie; profesionálně sestavené, empiricky ověřené a standardizované dotazníky (výstup IPN Kvalita) mohou školy používat k získávání relevantních informací o názorech studentů,
3. vedení škol na všech úrovních (fakulta, ústav, katedra) mohou podle svého uvážení rozšiřovat šetření mezi studenty; je třeba pamatovat na výše uvedené upozornění dle bodu 2,
4. jako lepší variantu než nepodařené dotazníkové šetření je možné doporučit pro ústavy a katedry rozhovory se studenty,
5. rizikem pro vypovídající schopnost všech šetření je vznik podezření u respondentů, že výsledky mohou být nějak zneužity (např. k represii).

Závěr: Metodika bude doporučena jako jeden z výstupů projektu IPN Kvalita k použití v systému managementu kvality ITV/VŠ, s výše uvedenými poznámkami.

¹² *Periodické hodnocení akademických a dalších pracovníků ITV/VŠ – vývoj a návrh metodiky, její pilotní testování* [online].

Dostupné z: www.kvalita.reformy-msmt.cz

¹³ *Studentské hodnocení relevantních částí vzdělávacího procesu a služeb poskytovaných studentům – jeho případná standardizace. Návrh na uplatnění výsledků tohoto hodnocení kvality – vývoj a návrh metodiky, její pilotní testování* [online]. Dostupné z: www.kvalita.reformy-msmt.cz

- *Hodnocení výstupů ze vzdělávání a jiných aspektů vzdělávacího procesu absolventy a zaměstnavateli – vývoj a návrh metodiky*¹⁴

1. měření nezaměstnanosti a hodnocení zaměstnatelnosti absolventů VŠ v České republice,
2. role měkkých a obecných kompetencí při uplatnění absolventů VŠ na trhu práce,
3. hodnocení současného stavu obecných a měkkých kompetencí absolventů VŠ z pohledu zaměstnavatelů,
4. hodnocení současného stavu obecných a měkkých kompetencí absolventů VŠ z pohledu absolventů VŠ,
5. rozvoj měkkých a obecných kompetencí v průběhu VŠ studia,
6. rozvoj, měření a hodnocení zaměstnatelnosti absolventů VŠ na trhu práce.

Na základě šetření v rámci pilotního ověřování metodiky lze souhrnně konstatovat:

Postavení absolventů VŠ na trhu práce a jejich zaměstnatelnost jsou v České republice sledovány prostřednictvím ukazatelů orientovaných na vyjádření jejich úspěšnosti získat zaměstnání. Z kvantitativního pohledu se jedná o specifické míry nezaměstnanosti absolventů VŠ.

Na trhu práce existuje mnoho dalších faktorů, jež ovlivňují to, za jak dlouho si absolvent najde práci a jestli vůbec. Tyto faktory jsou objektivní (např. makroekonomického charakteru) a subjektivní, které rovněž velmi úzce souvisí s problematikou zaměstnatelnosti. Jedná se např. o zkušenosti absolventů, prestiž VŠ a studovaného oboru, očekávání absolventů a jejich osobních vlastností, včetně rodinného a sociálního zázemí. Důležitou roli zde hraje také úroveň odborných, obecných a měkkých kompetencí, s nimiž absolventi VŠ vstupují na trh práce.

Zjišťování těchto informací tvoří základ pro určování mise a vize ITV/VŠ a důležitý podklad při navrhování studijních programů. Aktuální požadavky na některé kompetence mohou být vodítkem při volbě vyučovacích metod (výuka výchovným prostředím, kladný transfer).

Závěr: Metodika bude doporučena jako jeden z výstupů projektu IPN Kvalita k použití v systému managementu kvality ITV/VŠ, s výše uvedenými poznámkami.

¹⁴ *Hodnocení výstupů ze vzdělávání a jiných aspektů vzdělávacího procesu absolventy a zaměstnavateli – vývoj a návrh metodiky* [online]. Dostupné z: www.kvalita.reformy-msmt.cz

ZÁVĚR

S ohledem na obecné principy teorie řízení, na základě poznatků a zkušeností získaných v průběhu řešení projektu je možné zformulovat následující závěry a doporučení:

- Každá ITV/VŠ by měla v první řadě vycházet ze své mise a vize, z cílů, jež si její management stanovil. Je racionální brát při tom v úvahu vnější podmínky (možnosti) a vlastní předpoklady.
- K uskutečňování činností vedoucích k dosažení cílů je vhodné vytvořit a uplatňovat systém managementu, který bude mít prokazatelně funkční tyto procesy (způsob realizace je individuální pro každou ITV/VŠ):
 1. identifikace procesů (hlavní, podpůrné; vzájemné působení),
 2. řízení dokumentů (pravidla, informace),
 3. identifikace řídicího systému (organizační struktura, odpovědnosti, komunikace),
 4. řízení zdrojů (poskytování, rozvíjení),
 5. řízení hlavního procesu,
 6. řízení zpětné vazby.

Dokumentovaný systém managementu lze posoudit podle zvolených kritérií – rozhodující je účel, pro jaký se takové hodnocení zpracovává. Jde-li o získání zcela obecného názoru, zda systém managementu ob stojí z hlediska teorie řízení, pak je možné jako kritéria použít mezinárodní normu ISO 9001. Jde-li o získání názoru, zda daná ITV/VŠ svým systémem managementu ob stojí ve společenství evropských VŠ, pak lze použít jako kritéria dokument ESG¹⁵ (ESG-1). Při jeho aplikaci je třeba mít na zřeteli, že ESG uvádí pouze důležité akcenty, specifické pro akademické procesy, přičemž staví na „úplném“ systému managementu (viz body výše) – asi tak jako „každé auto musí mít kola (libovolná), ale na VŠ by ta kola měla mít určitý rozměr a být osazena pneumatikami určené značky.“

Standardy s požadavky na systém managementu kvality se mění v závislosti na úrovni poznání a podle stupně vyzrálosti; mění se struktura požadavků, ale obsah požadavků je prakticky stejný.

Hodnocení kvality se rozpadá nejméně na dvě oblasti:

- hodnocení kvality výstupů – hodnotí si každá ITV/VŠ dle svých pravidel (viz monitorování),
- hodnocení kvality předpokladů (systému managementu kvality) – tzn., jak je systém managementu „zákaznický“ orientován, zda sleduje užitek pro zainteresované strany (nebo pouze vlastní prospěch); zde se uplatní výše uváděné standardy.

Správně navržený a uplatňovaný systém řízení přináší užitek – potřebný výkon, motivaci.

¹⁵ *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* [online]. 3. vyd. Helsinky: European Association for Quality Assurance in Higher Education, 2009. 41 s. [cit. 2014-03-10]. ISBN 952-5539-05-9. Dostupné z: http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2013/06/ESG_3edition-2.pdf

SEZNAM ZKRATEK

EFQM	European Foundation for Quality Management / Evropská nadace pro management kvality
ENQA	European Association for Quality Assurance in Higher Education / Evropská asociace pro zajišťování kvality v terciárním vzdělávání
ESG	Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area / Standardy a směrnice pro zajištění kvality v Evropském prostoru terciárního vzdělávání
IAF	International Accreditation Forum / Mezinárodní akreditační fórum
IPN	Individuální projekt národní
IS	Informační systém
ITV	Instituce terciárního vzdělávání
KA2	Klíčová aktivita Hodnocení kvality v oblasti vzdělávání
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
UP	Univerzita Palackého v Olomouci
VOŠ	Vyšší odborná škola
VŠ	Vysoká škola
VŠE	Vysoká škola ekonomická v Praze

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obr. 1 Model systému managementu ITV/VŠ

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A DALŠÍCH ZDROJŮ

BENEŠ, Josef. *Strukturované studium v České republice z pohledu mezinárodního srovnání, českých právních norem a strategických dokumentů a statistik vycházejících z matriky studentů* [online]. Studie, IPN Kvalita.

Dostupné z: www.kvalita.reformy-msmt.cz

Hodnocení výstupů ze vzdělávání a jiných aspektů vzdělávacího procesu absolventy a zaměstnavateli – vývoj a návrh metodiky [online].

Dostupné z: www.kvalita.reformy-msmt.cz

ISO 9001:2008. *Systémy managementu kvality – Požadavky*. Zavedena jako ČSN EN ISO 9001:2009. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009.

KRHUTOVÁ, Lenka. *Kvalita v systému terciárního vzdělávání v kontextu zdravotního postižení* [online]. Studie, IPN Kvalita.

Dostupné z: <http://kvalita.reformy-msmt.cz/>

KRUPKOVÁ, Vlasta. *Kvalita vzdělávacího procesu s ohledem na etické aspekty* [online]. Studie, IPN Kvalita.

Dostupné z: <http://kvalita.reformy-msmt.cz/>

MATĚJEK, Marek. *Přidaná hodnota studia (Rozvoj studenta jako morálně autonomní osoby)* [online]. Studie, IPN Kvalita.

Dostupné z: www.kvalita.reformy-msmt.cz

Periodické hodnocení akademických a dalších pracovníků ITV/VŠ – vývoj a návrh metodiky, její pilotní testování [online].

Dostupné z: www.kvalita.reformy-msmt.cz

Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area [online]. 3. vyd. Helsinky: European Association for Quality Assurance in Higher Education, 2009. 41 s. [cit. 2014-03-10]. ISBN 952-5539-05-9.

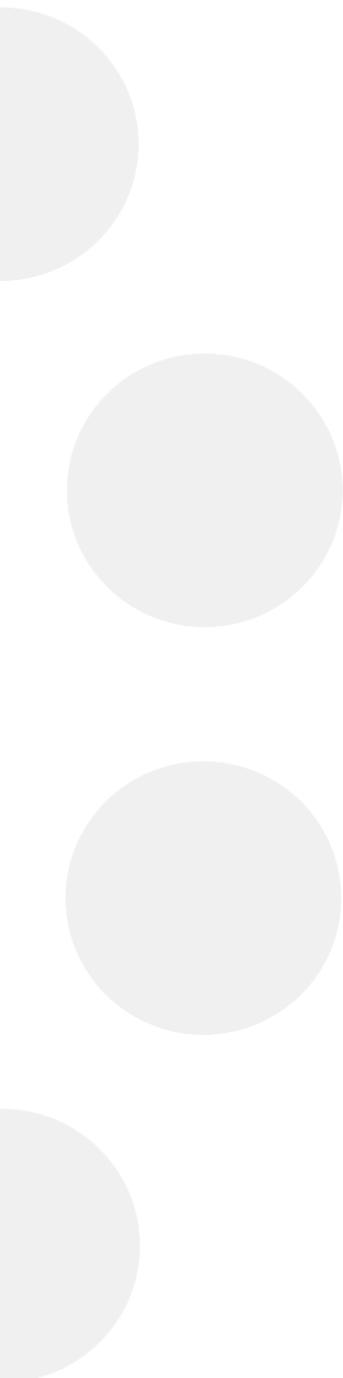
Dostupné z: http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2013/06/ESG_3edition-2.pdf

Studentské hodnocení relevantních částí vzdělávacího procesu a služeb poskytovaných studentům – jeho případná standardizace. Návrh na uplatnění výsledků tohoto hodnocení kvality – vývoj a návrh metodiky, její pilotní testování [online].

Dostupné z: www.kvalita.reformy-msmt.cz

VONDRÁKOVÁ, Eva. *Vysoké školy a kvalita péče o nadané* [online]. Studie, IPN Kvalita.

Dostupné z: www.kvalita.reformy-msmt.cz



Metodika IPN KVALITA
Systém managementu kvality ITV/VŠ
(Pokyny k uplatnění výsledků hodnocení kvality vzdělávacího procesu)

Vydává Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Karmelitská 7, Praha 1
Individuální projekt národní pro oblast terciárního vzdělávání, výzkumu a vývoje:
Zajišťování a hodnocení kvality v systému terciárního vzdělávání (IPN KVALITA)

<http://kvalita.reformy-msmt.cz/>

Design: Martina Mončeková

Sazba: Martina Mončeková

Praha 2014

Metodika IPN KVALITA
Systém managementu
kvality ITV/VŠ

(Pokyny k uplatnění výsledků hodnocení
kvality vzdělávacího procesu)

© MŠMT

ISBN: 978-80-87601-22-8

ISBN: 978-80-87601-29-7