

*Nový rektor nejstarší české univerzity, TOMÁŠ ZlMA (47),  
... varuje před nesnesitelně lehkým školstvím, které  
nevyžaduje kvalitu.*

**Reflex, 13.3.2014**

# **Význam a validita EFQM přístupu v hodnocení kvality VŠ**

*(Náměty k diskuzi)*

**Milan Zelený**

# Princip Excellence

- |   |
|---|
| 1. <i>Trvalé dosahování <b>vynikajících</b> výsledků</i>        |
| 2. <i>Vytváření <b>hodnoty pro zákazníky</b></i>                |
| 3. <i>Vedení: vize, <b>inspirace</b> a čestného jednání</i>     |
| 4. <i>Princip <b>agilního řízení</b></i>                        |
| 5. <i>Rozvíjení <b>schopnosti organizace</b></i>                |
| 6. <i>Využívání <b>kreativity a inovací</b></i>                 |
| 7. <i>Dosahování úspěchu díky <b>schopnostem pracovníků</b></i> |
| 8. <i>Trvale udržitelné <b>budoucnosti</b></i>                  |

# Základní premisy

- ITV/VŠ v ČR se v současnosti nacházejí v **konkurenčním prostředí**.
- ITV/ VŠ se musí chovat jako **institute poskytující služby**.
- Vnitřní hodnocení je doplněno **vnějším hodnocením**.
- Nikdy souborem striktních požadavků, vždy množinou **doporučení**.
- Vynikající výsledky nemohou být ITV/VŠ dosahovány bez **vytváření hodnoty pro zákazníky**.
- Monitorují změny prostředí, vyhledávají a reagují na **příležitosti**
- Zdůrazňují rozvoj **znalostí a talentu** svých pracovníků
- Užití **benchmarků**, posílení diferenciace a originality

# **Zákazník ITV/VŠ**

- **identifikují skupiny svých zákazníků**

**Kdo platí? Student, Podnik, Rodič, Stát, Sponzor**

- **do tvorby hodnoty pro zákazníky své zákazníky zapojují**

**Určení obsahu, úrovně, tržního uplatnění, nákladů, specifické kustomizace**

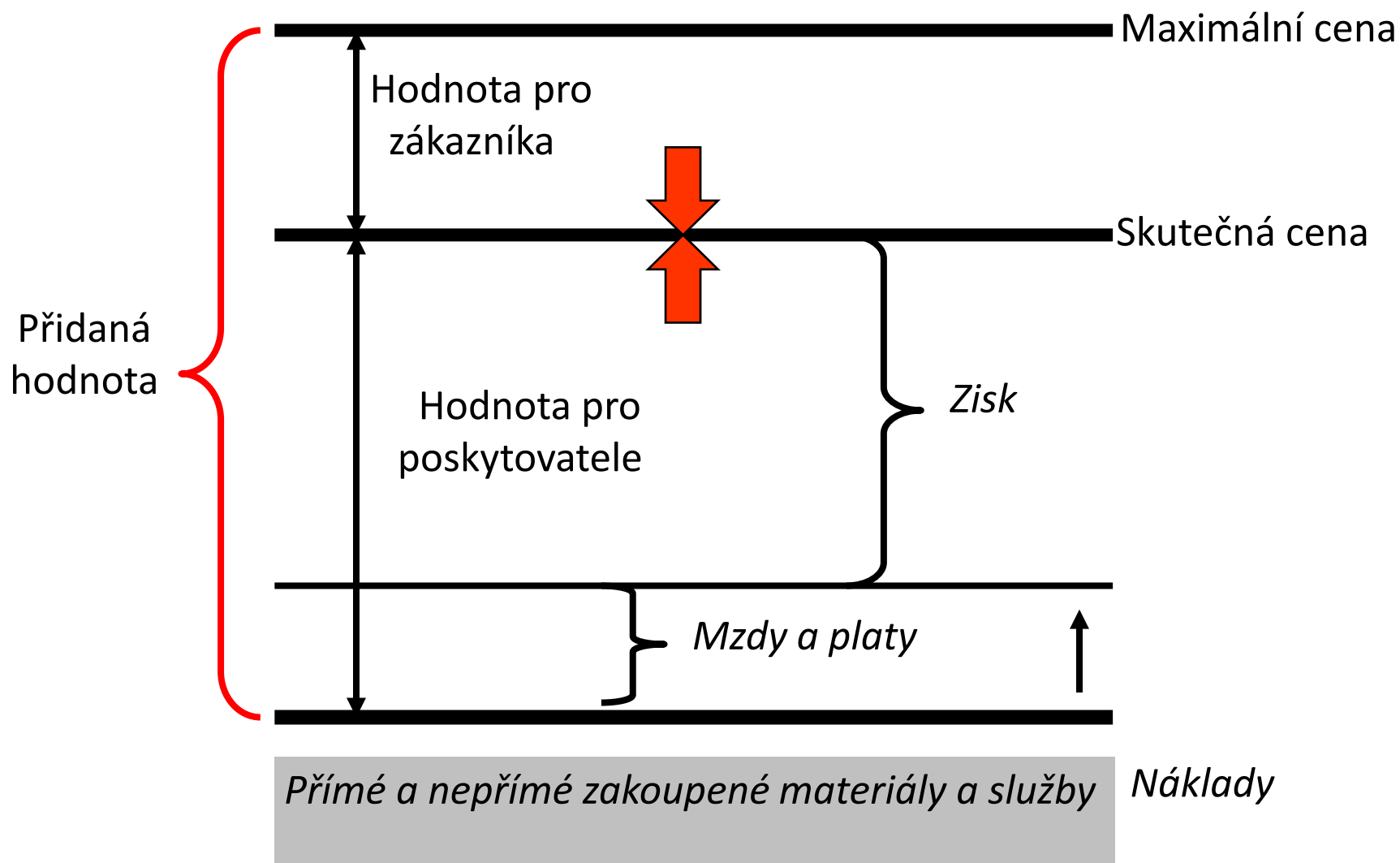
- **porovnávají svoji výkonnost s vhodnými benchmarky a učí se z jejich zkušeností**

**Míra diferencovanosti, odlišnosti, originality a lokální specifičnosti**

# Účel vzdělávání

- Vzdělávání musí přispívat společnosti, musí **přidávat hodnotu**
- Absolventi musí **zvýšit** svoji vlastní hodnotu v procesu vzdělávání
- Jestliže absolventi nejsou adekvátně **zaměstnaní**, pak neznáme jejich hodnotu a nemohou adekvátně přispět
- Teprve zaměstnání realizuje „**skrytou**“ přidanou hodnotu

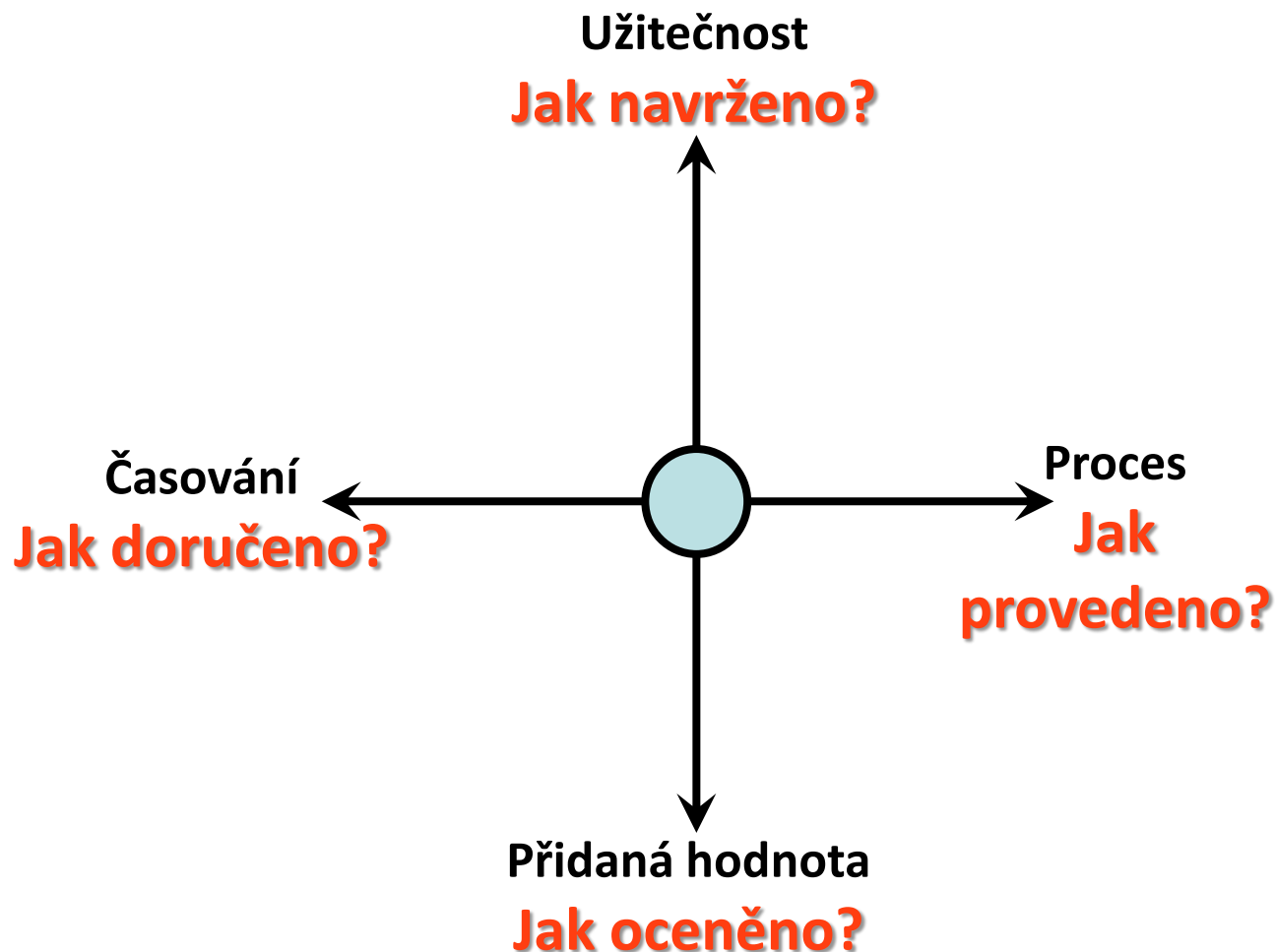
# Přidaná hodnota



# Co je kvalita?

- Kvalita není singulární “dimenze” ale **multikriteriální komplex** mnohých dimenzí
- Pohled zákazníka: dává přednost vyšší kvalitě, nižší ceně a rychlejšímu uspokojení – **současně**
- Kvalita **musí** přidávat hodnotu
- Kvalita neexistuje *per se*; je spíše **vyváženou** kompozicí mnoha dimenzí

# Vyvažování užitečnosti, procesu, hodnoty a časování





# Vyváženost 4E

- **Efficiency** **Jak?** (Výkonnost) znalosti, metody, procesy
- **Effectiveness** **Co?** (Účinnost) zákazník, inovace, technologie
- **Explicability** **Proč?** (Zdůvodnitelnost) praktická moudrost, strategie, rozhodování
- **Ethics** **Zda?** (*Legitimita*) morální principy, čest, právo      (*Oprávněnost*) *profesnost*, osvícenost

# Kvalita vzdělávání

- **Kvalita** vzdělávání je úzce spjata s realizací přidané hodnoty
- Je proto v zájmu škol, aby jejich absolventi dosáhli co nejlepšího **umístění na trhu** práce – pomocí kvality, obsahu a formy vzdělávacího procesu
- Velikost přidané hodnoty neumíme měřit jinak, než **tržním oceněním** absolventa - jeho přijetím a pracovním i platovým zařazením

# Typy pracovního uplatnění

1. **Veřejná sféra (financovaná z daní)**
2. **Soukromý sektor (financovaný z tržního výkonu)**
3. **Sebezaměstnání (sebeuplatnění na trhu)**
4. **Podnikání (tvoří nové pracovní příležitosti)**

***Vzdělávání pro kategorie 3 a 4 je třeba posilovat, ne oslabovat***

# Strategie ITV/VŠ

Je vedena nastavením *kriterií* pro přidělování peněz z rozpočtu, např. podle počtu:

1. **přijatých studentů** - maximalizace počtu přijatých (snížení jejich kvality?)
2. **graduovaných studentů** - maximalizace počtu absolventů (snížení náročnosti studia?)
3. **umístěných absolventů** - maximální umístění (snížení kvality a hodnoty pozice?)
4. **umístěných při průměrném platu** - v dané platové kategorii (maximalizace umístění podle výše platu)
5. **pracovních míst vytvořených absolventy** (maximalizace podnikatelských schopností absolventů)

atp.

# Pozor na

- ***Vzdělanostní monokulturu***

*omezování diferenciací, standardizace programů, stejnost, “best practices”, “mainstream” dogmata, atp.*

- ***Intelektuální incest***

*separace fakult, izolace zahr. učitelů, nepohyblivost, zaměstnanecká výlučnost, homogenní populace atp.*

→ **Strategie** diferencovanosti, originality, odlišnosti, individuality, identity, doplňování, atp.

# Pohled z vnějšku

Společnost McKinsey & Co. vyčíslila, že pokračující dosavadní pokles výsledků českého vzdělávání jen v základním a středním školství by zemi stál až 11 procent HDP ročně, tj. 400 miliard Kč ročně do r. 2050. Česko se vbrzku stane zdrojem méně hodnotné pracovní síly za relativně vysokou cenu; *sen o znalostní společnosti je stále v nedohlednu...*

# Hodnota vzdělání?

University of Rochester (Simon School of Business), která užívá míru ROI (Return on investment), je na 15. místě globálně. Spočítáme, kolik průměrný student zaplatí za titul MBA (školné, poplatky, osobní náklady) plus celkový ušlý plat během trvání studia. Medián před-MBA platu se pak odečte od mediánu post-MBA platu a tímto rozdílem se vydělí suma celkových nákladů na MBA. Výsledek je počet roků, které průměrný student potřebuje k **realizaci návratu investic**. (Pro Rochester je průměrná návratnost 4,33 roků.)

# Hodnota vzdělání?

University of Rochester (Simon School of Business), která užívá míru ROI (Return on investment), je na 15. místě globálně. Spočítáme, kolik průměrný student zaplatí za titul MBA (školné, poplatky, osobní náklady) plus celkový ušlý plat během trvání studia. Medián před-MBA platu se pak odečte od mediánu post-MBA platu a tímto rozdílem se vydělí suma celkových nákladů na MBA. Výsledek je počet roků, které průměrný student potřebuje k **realizaci návratu investic**. (Pro Rochester je průměrná návratnost 4,33 roků.)



# Globální problém všech kultur

- **Přidaná hodnota** – každá instituce musí přidávat hodnotu, pokrývat náklady a prokázat hodnotu svých tradičních (existujících) programů
- **Internet** produkuje masivní množství informací, komukoliv, kdekoliv a zadarmo – tradiční instituce nemohou produkovat a učit informace v soutěži s internetem. **Vědět neznamená umět.**
- **Náklady** na tradiční vzdělání, ať soukromé nebo „zadarmo“ (státní), narůstají astronomicky. V USA za poslední dekádu bakalářský (4 letý) program o 67%. Náklady na 2 roky obnoveného programu (se ztrátou platu) jsou \$200 tis. Průměrné zadlužení studentů je 20 tis., postgraduálních 44tis. Zaměstnání bez VŠ vzdělání přináší 20% handicap (trvá přes 20 let k vyrovnání).

- V r. 2012, studie 30 leté **návratnosti nákladů** v US VŠ institucích: ze 4500 institucí pouze 800-850 přinášejí více než 4% roční návratnost na investice. Průměrný plat absolventů je 27 tis, o 10% méně než v předchozí dekádě. V r. 2010 jen 56% absolventů mělo pracovní nabídku v době graduace.
- Globálně: již **290 milionů** mladých lidí nepracuje ani nestuduje.
- Vysoké náklady vzdělání představují **podnikatelskou příležitost**, nové technologie, self-service studium online – talenty se mohou rozvíjet neomezeně, bez limitů druhých, rozdíly se budou prohlubovat; 6,1 milionů alespoň jeden online kurs v r. 2010.
- **Online education**: studenti nemusí cestovat za kvalitou, jen za prostředím, společenskou interakcí a kulturou. Studovat na MIT lze z kterékoliv země na světě.

**Světové znalosti, ve formě digitálních informací, lze levně a globálně rozšiřovat a transformovat do lokální akce (tj. znalosti) kdekoliv na planetě.**

- **Studenti se musí učit, už od předškolního věku: jak logicky uvažovat, jak správně rozhodovat, jak se vyhnout tautologiím, jak vyhledávat a hodnotit informace, jak rozlišit informace potřebné od nepotřebných, nekvalitních a špatných – jak odlišit zrna od plev a zlo od dobra. Musí získávat schopnosti vlastního úsudku, odnaučit se biflování zastaralých informací a koncepcí. Musí umět získávat znalosti (schopnost koordinované akce), podnikat, přidávat hodnotu a pochopit, že nic na světě není a nemůže být zadarmo.**
- **Učitel již není nosičem informací (a nesupluje internet). Je rádcem a vůdcem, tvůrcem zadání, jejichž cílem je znalost (koordinace akce) a ne informace (digitální popis akce): informací je nadbytek, znalostí je nedostatek. Vědět (informace) neznamená umět (znalost). Účelem vzdělání nejsou informace, ale znalosti, které přidávají hodnotu, jedinci, podniku, i společnosti, pomocí produktů, výrobků a služeb (výsledků znalostí).**

# *Jean Piaget*

**Základním cílem vzdělávání je výchova lidí, kteří jsou schopni dělat nové věci, ne jen opakovat co dělaly generace předchozí – lidi, kteří jsou kreativní, vynalézaví a objevní.**

**Druhým cílem je formování mysli, které umí být kritické a jsou schopné ověřovat – ne jhen akceptovat vše, co je jim nabízeno.**

**Velkým nebezpečím dneška jsou slogany, kolektivní názory, a předvyrobené myšlenkové trendy. Musíme se jim bránit individuálně a kriticky, rozlišovat mezi důkazem a názorem. Hledáme žáky, kteří jsou aktivní a naučí se brzy sami hodnotit a diferencovat, částečně svojí vlastní, spontánní aktivitou, a částečně s pomocí materiálu, který jim zadáme. Umí rozlišit mezi tím co lze dokázat či je dokázané a tím co je prostě první myšlenka či názor, který se jim zjeví či nabídne.**