

KVALITA



# POSTUPY VNITŘNÍHO HODNOCENÍ KVALITY ITV/VŠ

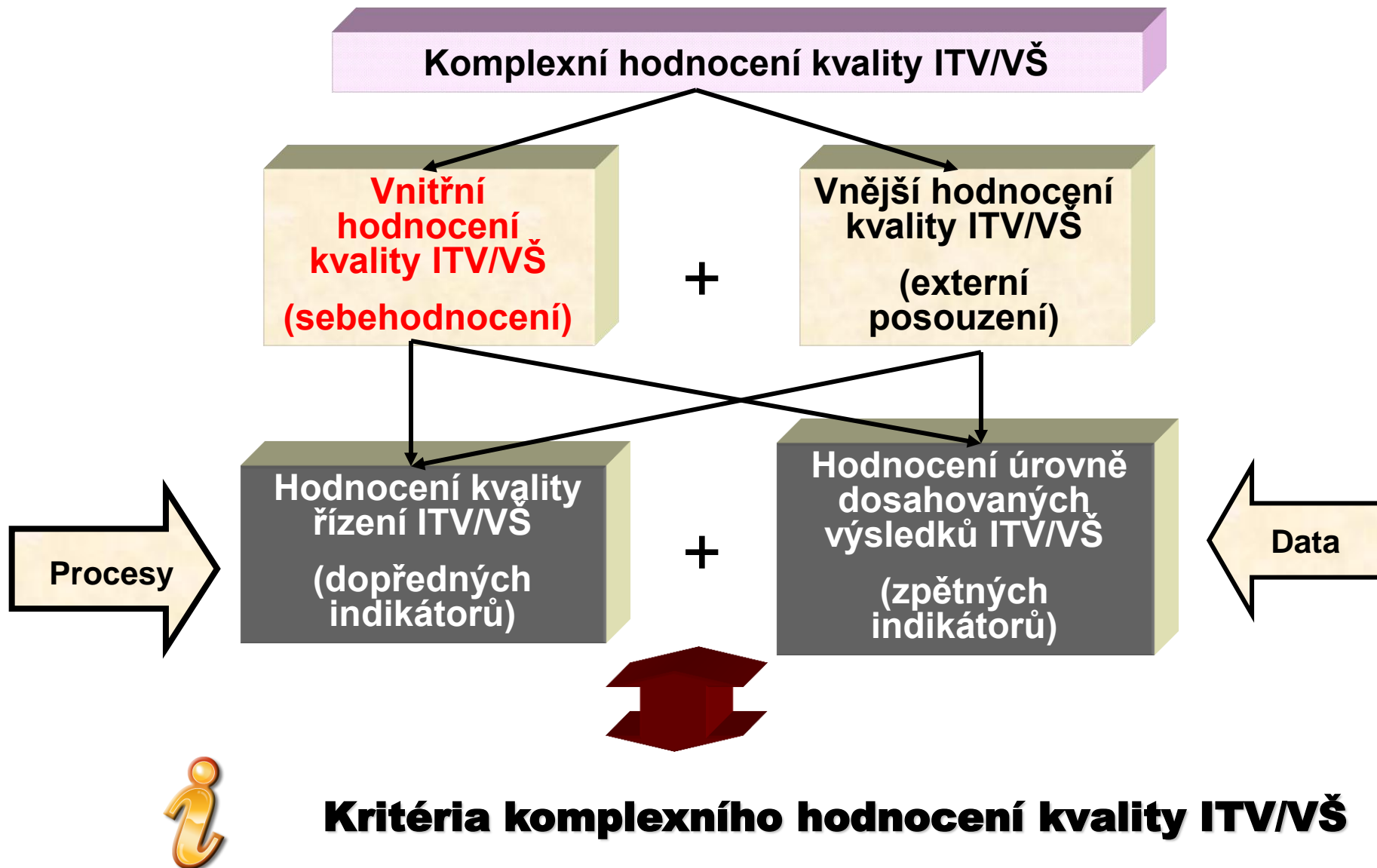
Jaroslav Nenadál,

Milan Hutyra

Místo konání: Praha

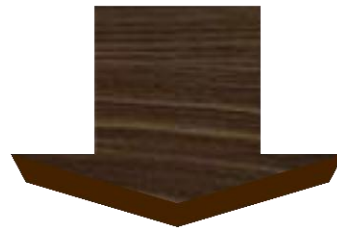
Datum: 20.5.2014

## Rámec komplexního hodnocení kvality ITV/VŠ :



## Charakteristika vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ :

*Všezahrnující, systematický a pravidelný proces přezkoumávání činností ITV/VŠ a jejích výsledků s cílem identifikovat oblasti dalšího zlepšování a změn.*



### Základní cíl vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ:

*Identifikace slabých stránek (příležitostí ke zlepšování a změnám) a silných stránek v činnostech a výsledcích vysoké školy*

## Charakteristika vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ :

### Co to v praxi znamená?

- vnitřní hodnocení kvality musí zahrnovat všechny činnosti a všechny výsledky dané instituce,
- kvalita vnitřního systému managementu (procesů) je posuzována soustavou tzv. dopředných indikátorů,
- kvalita dosahovaných výsledků je posuzována soustavou tzv. zpětných indikátorů,
- vnitřní hodnocení kvality musí být standardní součástí systému managementu dané instituce,
- vnitřní hodnocení kvality není intuitivním hodnocením - musí být založeno na faktech a důkazech,
- vnitřní hodnocení kvality nemůže být jednorázovou záležitostí, ale periodicky opakovaným procesem.

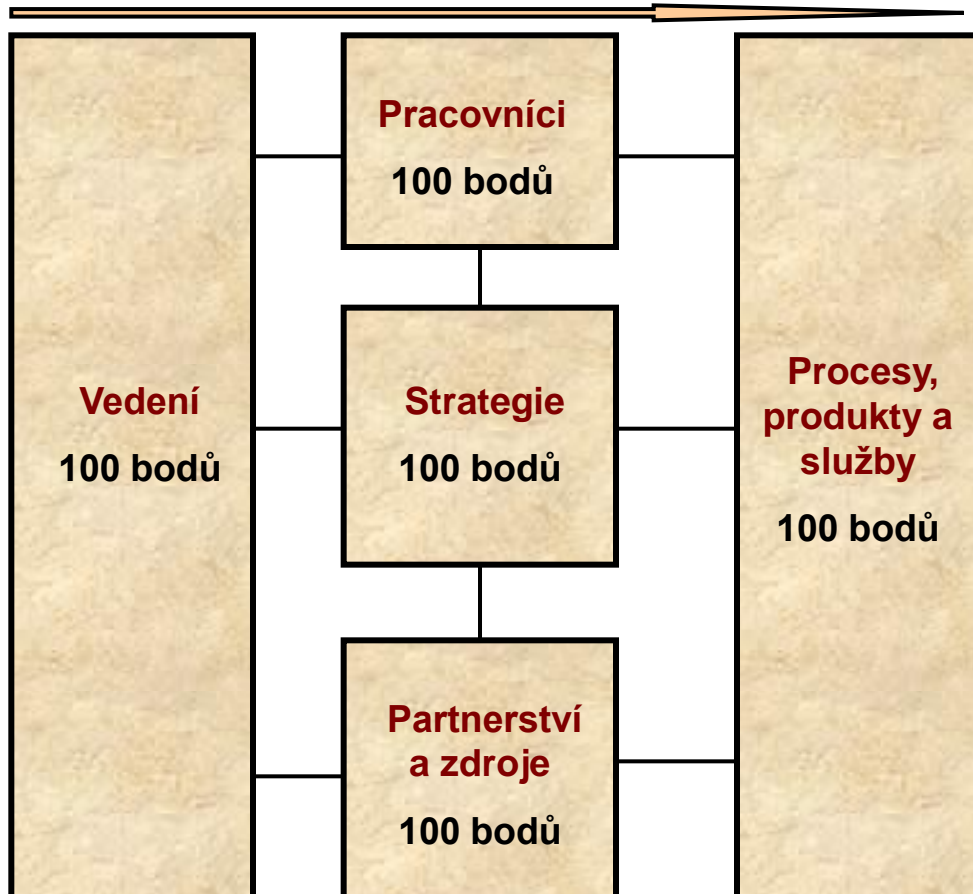
## **Efekty realizace vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ :**

- ☺ **Objektivně odhaluje jak silné, tak i slabé stránky ve všech oblastech činností a výsledků ITV/VŠ.**
- ☺ **Fakta a důkazy jsou jen obtížně zpochybnitelná.**
- ☺ **Nenásilnou formou seznamuje zaměstnance ITV/VŠ s principy excelence.**
- ☺ **Aktivně zapojuje mnohé zaměstnance ITV/VŠ do hodnocení reálného stavu ITV/VŠ.**
- ☺ **Podporuje sdílení dobré, resp. nejlepší praxe v rámci ITV/VŠ.**
- ☺ **Podporuje různá měření a monitorování v rámci systému managementu ITV/VŠ.**
- ☺ **Nutí pokládat otázky, které by možná jindy nebyly kladeny a odpovězeny.**
- ☺ **Umožňuje objektivní porovnání mezi jednotlivými ITV/VŠ.**
- ☺ **Vede i ke kvantifikaci míry excelence ITV/VŠ.**
- ☺ **Posiluje interní komunikaci a povědomí o kvalitě procesů a dosahovaných výsledků.**
- ☺ **Zvyšuje image ITV/VŠ u jiných partnerských organizací, včetně zahraničních ITV/VŠ.**
- ☺ **Poměřuje pokrok ITV/VŠ a účinnost realizovaných zlepšení a změn.**
- ☺ **Pokud budou kritéria vnitřního hodnocení pružně reagovat na rozvojové trendy vysokého školství, bude i vnitřní hodnocení dynamickým procesem, generujícím další vývoj ITV/VŠ.**

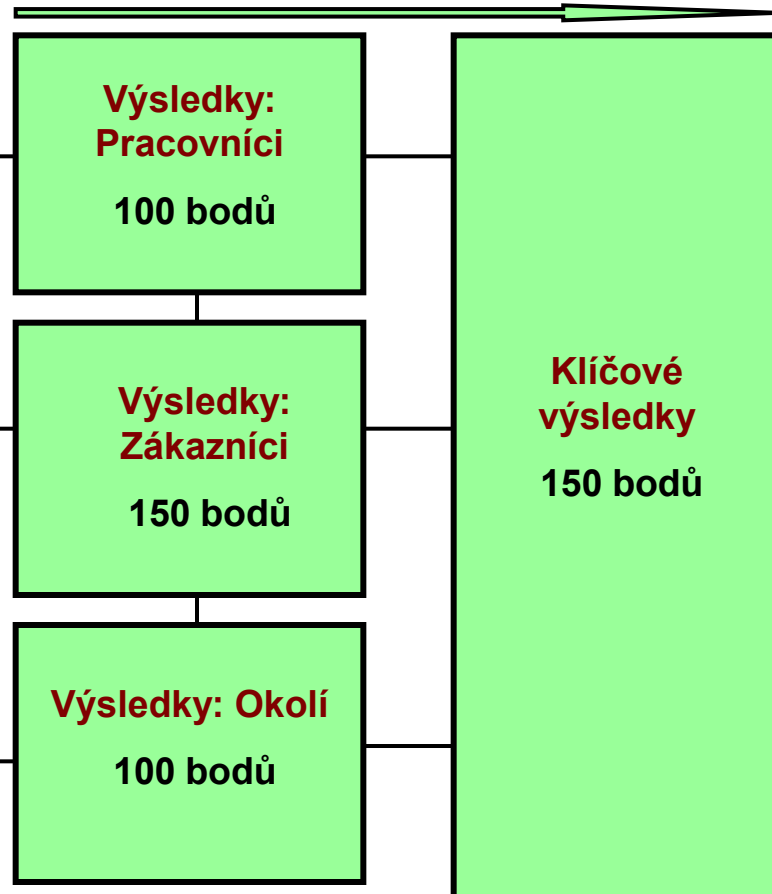
# Kritéria komplexního hodnocení kvality ITV/VŠ :

## Profil vysoké školy (ITV)

### *Nástroje a prostředky (dopředné indikátory)*



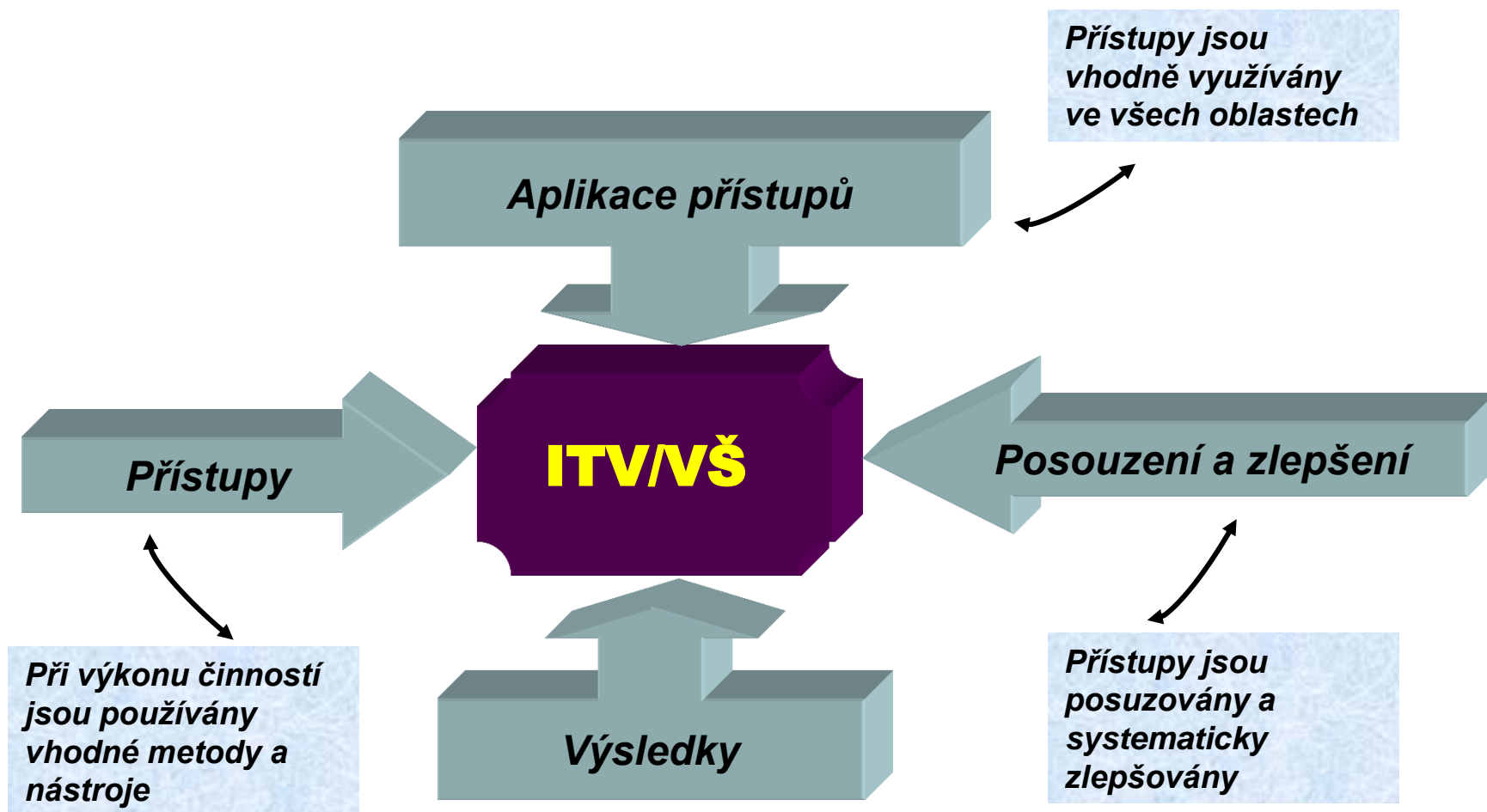
### *Výsledky (zpětné indikátory)*



*Inovace, tvořivost a učení se*



## Základní princip vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ :





## **Rámcový postup vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ :**

**Provádí:**

**0. Rozhodnutí o prvním vnitřním hodnocení kvality ITV/VŠ.**

**1. Jmenování manažera projektu vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ.**

**2. Sestavení a schválení plánu vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ.**

**3. Jmenování a výcvik týmu vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ.**

**4. Příprava týmu na realizaci vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ.**

**5. Sběr dat a informací z prostředí ITV/VŠ.**

**6. Posouzení komplexnosti dat a informací.**

**7. Předběžné určení slabých a silných stránek ITV/VŠ.**

**8. Vypracování zprávy o vnitřním hodnocení kvality ITV/VŠ.**

**9. Definitivní určení slabých a silných stránek ITV/VŠ.**

**10. Kvantifikace míry vyzrálosti (excellence) ITV/VŠ.**

**zejména  
vedení VŠ**

**tým  
vnitřního  
hodnocení**



## ***1. Jmenování manažera projektu vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ***

### **Doporučení:**

- a) má mít znalosti o aplikaci principů excelence a Modelu komplexního hodnocení kvality ITV/VŠ,**
- b) má mít znalosti o technikách a postupech vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ,**
- c) má mít zkušenosti s procesy dané ITV/VŠ, jejími informačními systémy apod.,**
- d) má mít znalosti o managementu projektů, např. ve smyslu normy ČSN ISO 10006, resp. ČSN ISO 21500.**

## 2. Sestavení a schválení plánu vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ

### Základní oblasti plánování vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ

Plánování času  
a zdrojů

Definování  
uživatelů  
výstupů  
hodnocení

Plánování  
vlastního  
postupu  
hodnocení

#### Faktory:

- míra připravenosti ITV/VŠ,
- velikost a organizační struktura ITV/VŠ,
- reálná dostupnost údajů,
- disponibilní lidské zdroje.

#### Uživatelé:

- interní,
- externí.

#### Hledání dvou základních odpovědí:

- jak pracujeme?
- čeho dosahujeme?

## 2. Sestavení a schválení plánu vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ

Klíčové oblasti zájmu hodnotitelů při vnitřním hodnocení kvality  
ITV/VŠ:

<b><i>„Jak to děláme?“ (dopředné indikátory)</i></b>	<b><i>„Čeho jsme už dosáhli?“ (zpětné indikátory)</i></b>
<p>Co se v dané oblasti na ITV/VŠ vykonává?</p> <p>Jak je to vykonáváno? Využívají se systematické a na prevenci založené přístupy?</p> <p>Jak jsou tyto přístupy na ITV/VŠ přezkoumávány?</p> <p>Jaká zlepšení a změny byly ITV/VŠ podniknuty na základě přezkoumávání?</p> <p>Jak široce se na ITV/VŠ využívají nejlepší známé praktiky a postupy?</p>	<p>Jaké jsou ITV/VŠ využívané ukazatele výkonnosti?</p> <p>V jakém rozsahu se ukazatele výkonnosti vztahují k činnosti celé ITV/VŠ?</p> <p>Jaká je relativní významnost používaných ukazatelů pro rozhodování na úrovni vedení ITV/VŠ?</p> <p>Jaká je aktuální výkonnost ITV/VŠ v porovnání se stanovenými cíli?</p> <p>Jaká je aktuální výkonnost ITV/VŠ v porovnání s jinými podobnými ITV/VŠ?</p>

### 3. Jmenování a výcvik týmu vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ

#### Atributy dobrých hodnotitelů:

- důvěryhodnost,
- trpělivost,
- znalost prostředí a procesů ITV/VŠ,
- týmový duch,
- schopnost komunikace,
- ochota se pro ITV/VŠ „obětovat“, apod.



#### Témata výcviku hodnotitelů:

- podstata a kritéria Modelu komplexního hodnocení kvality ITV/VŠ,
- vazba principů excelence na kritéria modelu,
- postupy vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ,
- techniky sběru a vyhodnocování dat,
  - případové studie,
  - příprava zprávy o výsledcích vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ,
  - přístupy k reportování zprávy
- apod.



#### **4. Příprava týmu na realizaci vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ**

Při vnitřním hodnocení mohou být pokládány tři druhy otázek:

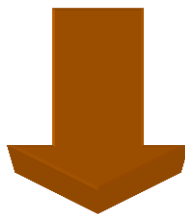
<b>Druh otázky</b>	<b>Příklad formulace otázky</b>
<b>Deskriptivní otázka</b>	<i><b>Jak byly tento rok v rámci ITV/VŠ přidělovány finanční zdroje?</b></i>
<b>Normativní otázka</b>	<i><b>Byly finanční zdroje spotřebovány v souladu s plánovaným rozpočtem?</b></i>
<b>Impaktivní otázka</b>	<i><b>Odpovídaly naplánované finanční zdroje potřebám ITV/VŠ a potřebám jednotlivých organizačních jednotek?</b></i>

**Tyto tři druhy otázek mohou být využity při aplikaci formulářů!**

#### **4. Příprava týmu na realizaci vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ**

**Funkce dobře připravených formulářů:**

- nosič informací o zaměření vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ,
- vnější paměť hodnotitele,
- záznamové médium k zápisu všech zjištěných skutečností a důkazů,
- základna pro vypracování zprávy o vnitřním hodnocení kvality ITV/VŠ,
- elektronická pomůcka hodnotitelů.

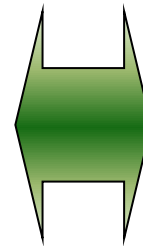


**Poznámka: *Týmem řešitelů projektu byl vypracován soubor elektronických formulářů pro všechna kritéria vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ***

## 5. Sběr dat a informací z prostředí ITV/VŠ

### Příklady možných zdrojů informací:

- Dlouhodobý záměr VŠ a jeho aktualizace.
- Statut VŠ.
- Dokumentace systému managementu kvality dle ISO 9001.
- Vnitřní předpisy VŠ.
- Výroční zprávy o činnosti VŠ.
- Záznamy z porad kolegií rektorů a děkanů, akademických senátů apod.
- Organizační řád VŠ, Pracovní řád VŠ a další podobné předpisy.
- Záznamy o analýzách SWOT.
- Záznamy z jednání vnitřních komisí (akreditačních, kontrolních atd.).
- Institucionální rozvojové plány.
- Popisy procesů VŠ.
- Zkušební a studijní řád VŠ.
- Záznamy z informačního systému VŠ apod.



- **Metoda dotazníků.**
- **Interview se zaměstnanci.**
- **Interview v ohniskových skupinách.**
- **Pozorování na místě.**
- **Analýza záznamů.**





## 5. Sběr dat a informací z prostředí ITV/VŠ

### Jak postupovat při sběru dat a informací?

#### a) U dat a informací kritérií ***nástrojů a prostředků***:

- *Prostudovat naváděcí body příslušného kritéria.*
- *Ujasnit si, z jakých organizačních jednotek ITV/VŠ data a informace získat.*
- *V předstihu kontaktovat ty zaměstnance ITV/VŠ, od kterých se očekává poskytnutí dat a informací.*
- *V dohodnutém termínu se s těmito zaměstnanci sejít a vhodnými metodami data a informace shromáždit.*
- *Utřídit data a informace tak, aby je bylo možné vztáhnout k jednotlivým naváděcím bodům určitého kritéria.*
- *Data a informace zaznamenat do předem připravených podkladů – formulářů.*



## 5. Sběr dat a informací z prostředí ITV/VŠ

### Jak postupovat při sběru dat a informací?

**U dat a informací kritérií *výsledků*:**

- **Sestavit soubor všech ukazatelů, vztahujících se k příslušnému výsledkovému kritériu.**
- **V předstihu kontaktovat ty zaměstnance ITV/VŠ, od kterých se očekává poskytnutí dat a informací.**
- **V dohodnutém termínu se s těmito zaměstnanci sejít a vhodnými metodami data a informace, týkající se vybraných ukazatelů shromáždit.**
- **Utřídit data a informace tak, aby bylo možné určit, zda ukazatele:**
  - **vyjadřují výkonnost celé ITV/VŠ nebo jen její části,**
  - **vykazují trendy za poslední čtyři roky,**
  - **dosahují plánovaných cílových hodnot,**
  - **jsou lepší nebo horší v porovnání s jinými ITV/VŠ podobného charakteru,**
  - **a jejich vývoj má příčinnou souvislost s používanými přístupy.**
- **Data a informace zaznamenat do předem připravených podkladů – formulářů.**



## **6. Posouzení komplexnosti dat a informací**

**Cíl: zajistit objektivitu zpracování dat.**

**Rámec posouzení komplexnosti dat:**



**Tým hodnotitelů zjistí,  
že všechna potřebná  
data k vyhodnocení  
má k dispozici**

**Tým hodnotitelů zjistí,  
že nedisponuje všemi  
potřebnými daty k  
vyhodnocení**

**Protože ITV/VŠ s tím  
spojené aktivity zatím  
nevykonávala**


**Protože hodnotitelé  
některá data, resp.  
činnosti opomenuli**

**Možno přejít na identifikaci  
slabých a silných  
stránek ITV/VŠ**

**Nutno opakovat  
sběr dat**

## **7. Předběžné určení slabých a silných stránek ITV/VŠ.**

**Za silné stránky v oblasti „Nástrojů a prostředků“ lze považovat důkazy o:**

- 
- využívání těch nejefektivnějších přístupů a metod,
  - jednoznačné identifikaci a popisu procesů ITV/VŠ,
  - tom, že zvolené přístupy a metody podporují naplňování rozvojové strategie ITV/VŠ,
  - tom, že vhodné přístupy a metody jsou aplikovány a využívány v naprosté většině oblastí činností ITV/VŠ,
  - pravidelných měřeních a monitorováních procesů ITV/VŠ,
  - systematickém využívání dat z měření procesů k poučením se, sdílení informací a neustálému zlepšování.



**Absence těchto důkazů je znamením existujících slabých stránek!**

## **7. Předběžné určení slabých a silných stránek ITV/VŠ.**



**Za silné stránky v oblasti „Výsledků“ lze považovat důkazy o:**

- zřetelných alespoň tříletých pozitivních trendech,
- tom, že nastavené cílové hodnoty ukazatelů výkonnosti jsou odvozeny od strategických cílů ITV/VŠ a jsou dostatečně náročné,
- tom, že nastavené cílové hodnoty ukazatelů výkonnosti jsou v naprosté většině činností ITV/VŠ dlouhodobě plněny,
- pozitivních výsledcích porovnání (benchmarkingu) ukazatelů výkonnosti ITV/VŠ s jinými podobnými a excelentními ITV/VŠ,
- tom, že vynikající výsledky ITV/VŠ jsou dosahovány díky aplikaci vhodných přístupů a metod,
- tom, že vynikající výsledky ITV/VŠ jsou dosahovány všemi organizačními jednotkami.



**Absence těchto důkazů je znamením existujících slabých stránek!**

## **8. Vypracování zprávy o vnitřním hodnocení kvality ITV/VŠ.**

**Součástí výstupů KA3 jsou kromě jiného také:**



**Návod na vypracování zprávy o vnitřním hodnocení kvality ITV/VŠ**



**Vzorová zpráva o vnitřním hodnocení kvality ITV/VŠ z prostředí Vysoké školy fiktivní v Našem Městě**

**Poznámka:** tato problematika bude tématem diseminačního semináře na MŠMT Praha dne 26.5.2014!

## ***9. Definitivní určení slabých a silných stránek ITV/VŠ***



**Po zhotovení pracovní verze zprávy o vnitřním hodnocení kvality ITV/VŠ se doporučuje znovu přezkoumat a schválit seznam všech slabých a silných stránek v činnostech a výsledcích ITV/VŠ. Až poté by měla být vypracována definitivní verze zprávy a předložena vedení příslušné ITV/VŠ!**

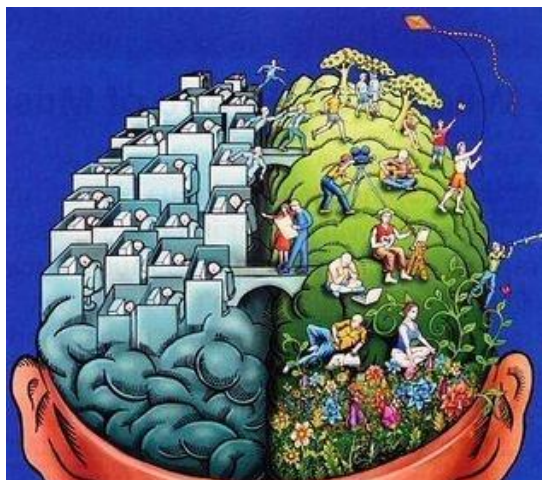


# ***Případové studie k vnitřnímu hodnocení kvality VŠ***

***Cíl: identifikace slabých a silných stránek v činnostech a výsledcích  
vybrané vysoké školy.***

**Vybraná vysoká škola:** **Vysoká škola fiktivní v Našem Městě**

**Vybraná dílčí kritéria vnitřního hodnocení:** **2c, 6b**



## Kritérium 2: STRATEGIE

### Definice:

*Excelentní ITV/VŠ uplatňují svou misi a vizi vypracováním strategie zaměřené na zainteresované strany. Politiky, plány, cíle a procesy jsou rozvíjeny a šířeny tak, aby umožnily naplňování této strategie*

### Dílčí kritéria:

2a) Strategie ITV/VŠ je založena na pochopení potřeb a očekávání jak zainteresovaných stran, tak i externího prostředí.

2b) Strategie ITV/VŠ je založena na pochopení vnitřní výkonnosti a způsobilosti.

**2c) Strategie a podpůrné politiky ITV/VŠ jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány.**

2d) Strategie a podpůrné politiky jsou sdělovány, implementovány a monitorovány.

## Kritéria komplexního hodnocení kvality ITV/VŠ – Příklad popisu dílčího kritéria 2c:

**Dílčí kritérium 2c: Strategie a podpůrné politiky ITV/VŠ jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány.**

**V praxi excelentní ITV/VŠ např.:**

- vytvářejí a udržují strategii a na to navazující politiky tak, aby bylo umožněno naplňování mise a vize ITV/VŠ,
- do tvorby své strategie a procesů integrují koncept trvalé udržitelnosti,
- identifikují a chápou klíčové výsledky, jež jsou požadovány v zájmu naplňování mise a hodnotí pokrok vůči své vizi a strategickým cílům,
- zavádějí efektivní přístupy, metody a nástroje k pochopení scénářů možného budoucího vývoje a řízení strategických rizik,
- chápou své klíčové kompetence k vytváření hodnoty ve prospěch celé společnosti.

## **Kritérium 6 : VÝSLEDKY: ZÁKAZNÍCI**

### **Definice:**

*Excelentní ITV/VŠ dosahují a trvale udržují vynikající výsledky, splňující nebo překračující potřeby a očekávání jejich zákazníků. V praxi excelentní ITV/VŠ obvykle:*

- využívají soubor vhodných ukazatelů s cílem dosáhnout úspěšné aplikace strategie a podpůrných politik, které jsou založeny na požadavcích zákazníků,*
- definují cíle klíčových výsledků vůči zákazníkům, založené na požadavcích zákazníků a v souladu s celkovou strategií ITV/VŠ,*
- člení výsledky tak, aby pochopily zkušenosti, potřeby a očekávání jednotlivých skupin zákazníků,*
- vykazují pozitivní a udržitelné výsledky vzhledem k zákazníkům za více než poslední 3 roky,*
- chápou zásadní důvody a příčiny sledovaných trendů a dopad těchto výsledků i na jiné ukazatele výkonnosti a související výstupy,*
- chápou jak na tom jsou vlastní dosahované klíčové výsledky v porovnání s jinými ITV/VŠ a využívají tyto údaje pro definování vlastních cílů.*

### **Dílčí kritéria:**

**6a) Měřítka vnímání.**

**6b) Ukazatele výkonnosti.**

# Kritéria komplexního hodnocení kvality ITV/VŠ – Příklad popisu dílčího kritéria 6b:

## Dílčí kritérium 6b: Ukazatele výkonnosti.

- Jsou **to interní** ukazatele, používané vedením ITV/VŠ pro monitorování, pochopení, předvídání a zlepšování výkonnosti, jakož i pro předvídání toho, jak tato výkonnost ovlivní vnímání zákazníků.
- Tyto ukazatele by měly umožnit poznání efektivnosti rozšíření a naplňování strategie, politik a procesů ITV/VŠ, orientovaných na zákazníky.
- V závislosti na charakteru a poslání ITV/VŠ mohou být tato měřítko formulována např. jako:
  - rozsah stížností studentů, zaměstnavatelů a dalších zákazníků ITV/VŠ,
  - výsledky hodnocení kvality studia v porovnání s jinými ITV/VŠ,
  - vývoj v počtu studentů, přihlášených do jednotlivých forem studia,
  - vývoj počtu zadávaných témat závěrečných prací z praxe,
  - vývoj poměru uchazečů o studium k nabízenému počtu studijních míst,
  - počet získaných ocenění ITV/VŠ ze strany zákazníků,
  - rozsah pozitivních referencí a pochval od zaměstnavatelů,
  - počet kurzů celoživotního vzdělávání jako odezva na požadavky zákazníků,
  - objem opakovaných objednávek na odbornou, uměleckou a další tvůrčí spolupráci se zákazníky ITV/VŠ, apod.

KVALITA



***Děkujeme za  
pozornost!***

[www.kvalita.reformy-msmt.cz](http://www.kvalita.reformy-msmt.cz)



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ