

Praha, 26. 5. 2014

Jaroslav Nenadál, David Vykydal

**KVALITA**



# **DISEMINAČNÍ SEMINÁŘ KA3: TVORBA ZPRÁVY O VNITŘNÍM HODNOCENÍ KVALITY ITV/VŠ**

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

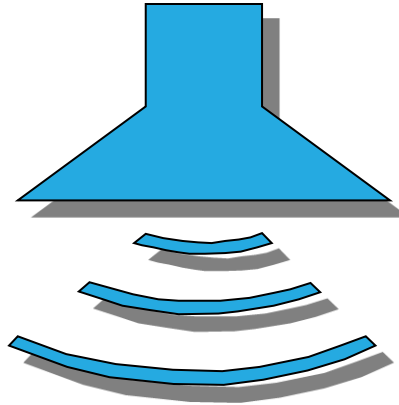


INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Osnova semináře



- 1. Rekapitulace výstupů KA3**
- 2. Postup při vnitřním hodnocení kvality ITV/VŠ**
- 3. Ukázky práce s nástroji elektronické podpory vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ**
- 4. Doporučení k tvorbě zprávy o vnitřním hodnocení kvality ITV/VŠ**
- 5. Praktická cvičení**
- 6. Diskuse účastníků**



# Rekapitulace

# Aktivita KA 03 - cíl



- **Návrh a pilotní ověření metodiky komplexního hodnocení kvality ITV/VŠ, umožňující kvantifikaci stavu vyzrálosti (míry excellence) systému řízení ITV/VŠ.**

# Výstupy KA 03



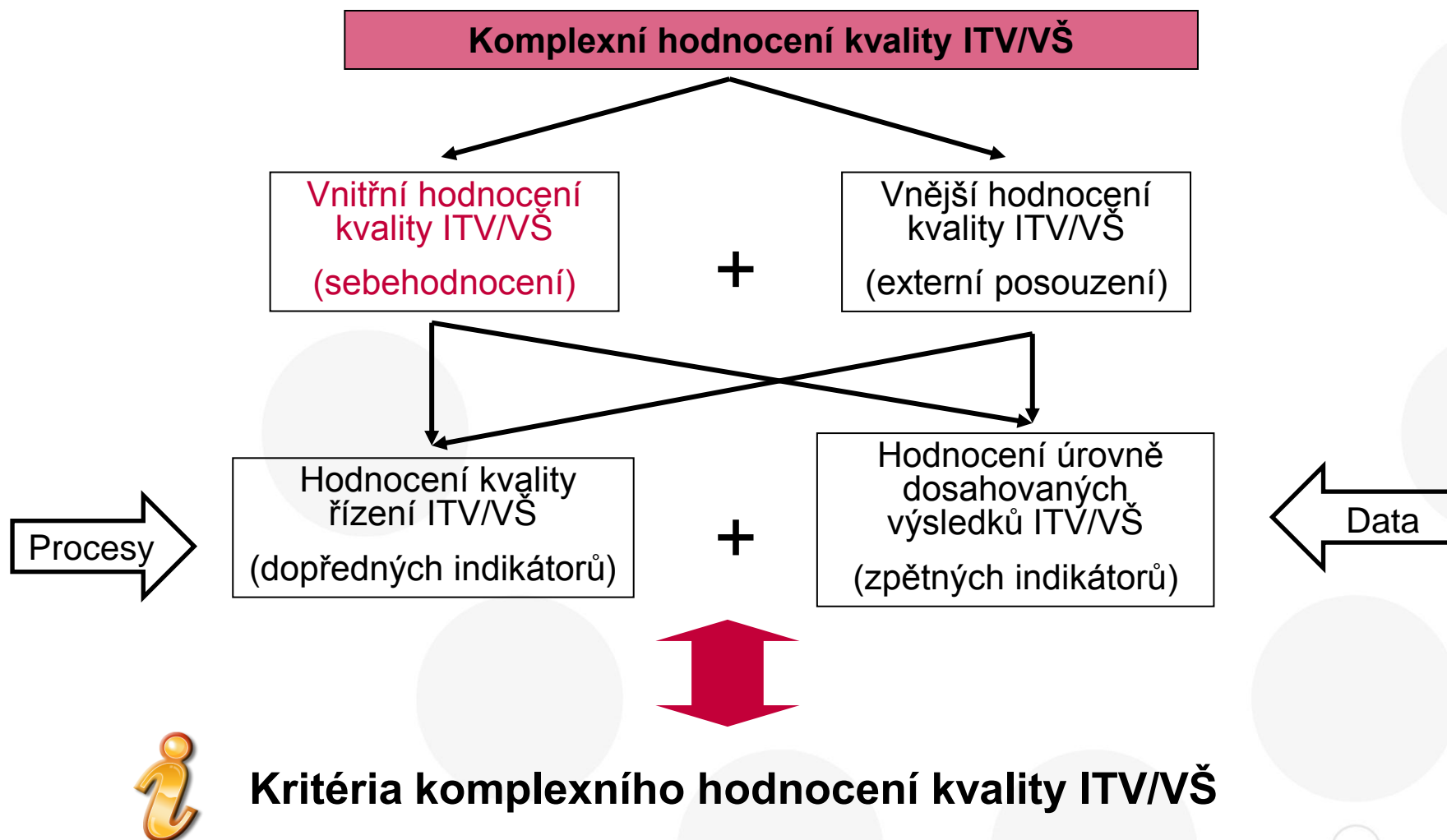
- **Manuály:**

- Metodika komplexního hodnocení kvality ITV/VŠ
  - Model komplexního hodnocení kvality ITV/VŠ a návod na práci s ním.
  - Kritéria komplexního hodnocení kvality ITV/VŠ.
  - Metodika vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ.
  - Vnější hodnocení kvality ITV/VŠ.
  - Návod na vypracování zprávy o vnitřním hodnocení kvality ITV/VŠ.
  - Slovník pojmů vztahujících se ke komplexnímu hodnocení kvality ITV/VŠ.

- **Nástroje:**

- Dotazník vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ.
- Pro-forma formuláře
- Vzorová zpráva

# Rámec komplexního hodnocení kvality ITV/VŠ:



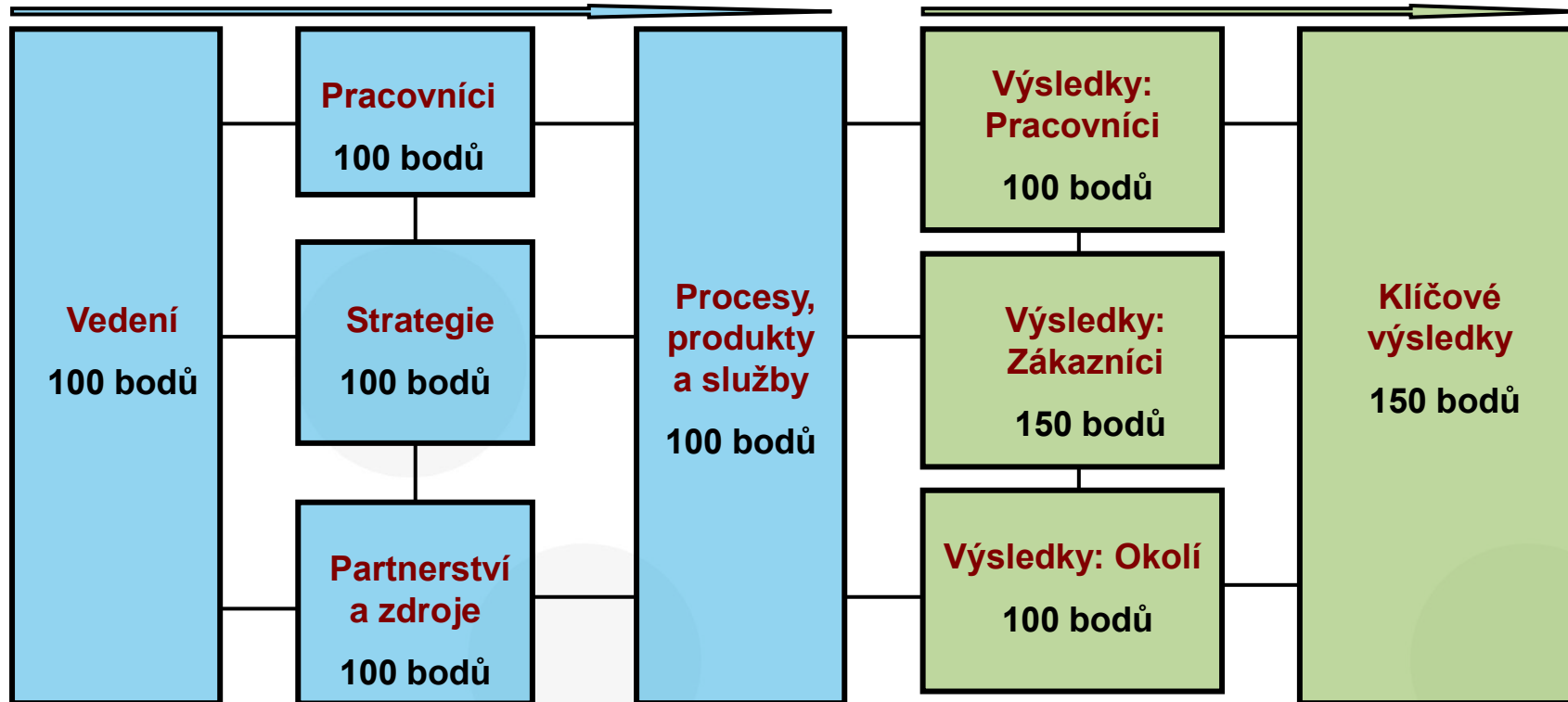
# Kritéria modelu komplexního hodnocení kvality ITV/VŠ:

KVALITA

Profil vysoké školy (ITV)

*Nástroje a prostředky (dopředné indikátory)*

*Výsledky (zpětné indikátory)*



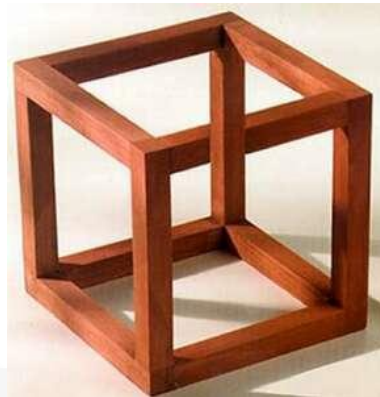
*Inovace, tvořivost a učení se*

# Cvičení 1



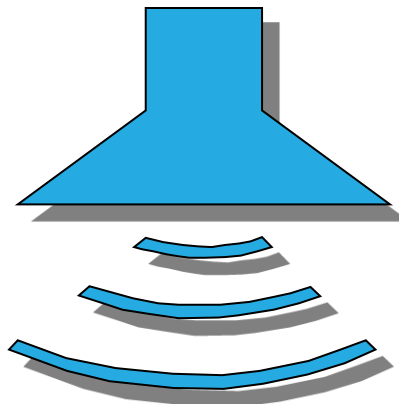
- **Zadání:**

- K jednotlivým výročkům a zjištěním přiřadte alespoň příslušné hlavní kritérium komplexního hodnocení kvality ITV/VŠ a pomocí symbolů v legendě vyznačte, zda se jedná o silnou nebo slabou stránku.
  - Legenda: SS – silná stránka, SL slabá stránka



- **Cíl: připomenout si kritéria komplexního hodnocení kvality ITV/VŠ a identifikaci silných a slabých stránek ITV/VŠ.**



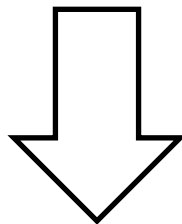


# Postup při vnitřním hodnocení kvality ITV/VŠ

# Charakteristika vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ:



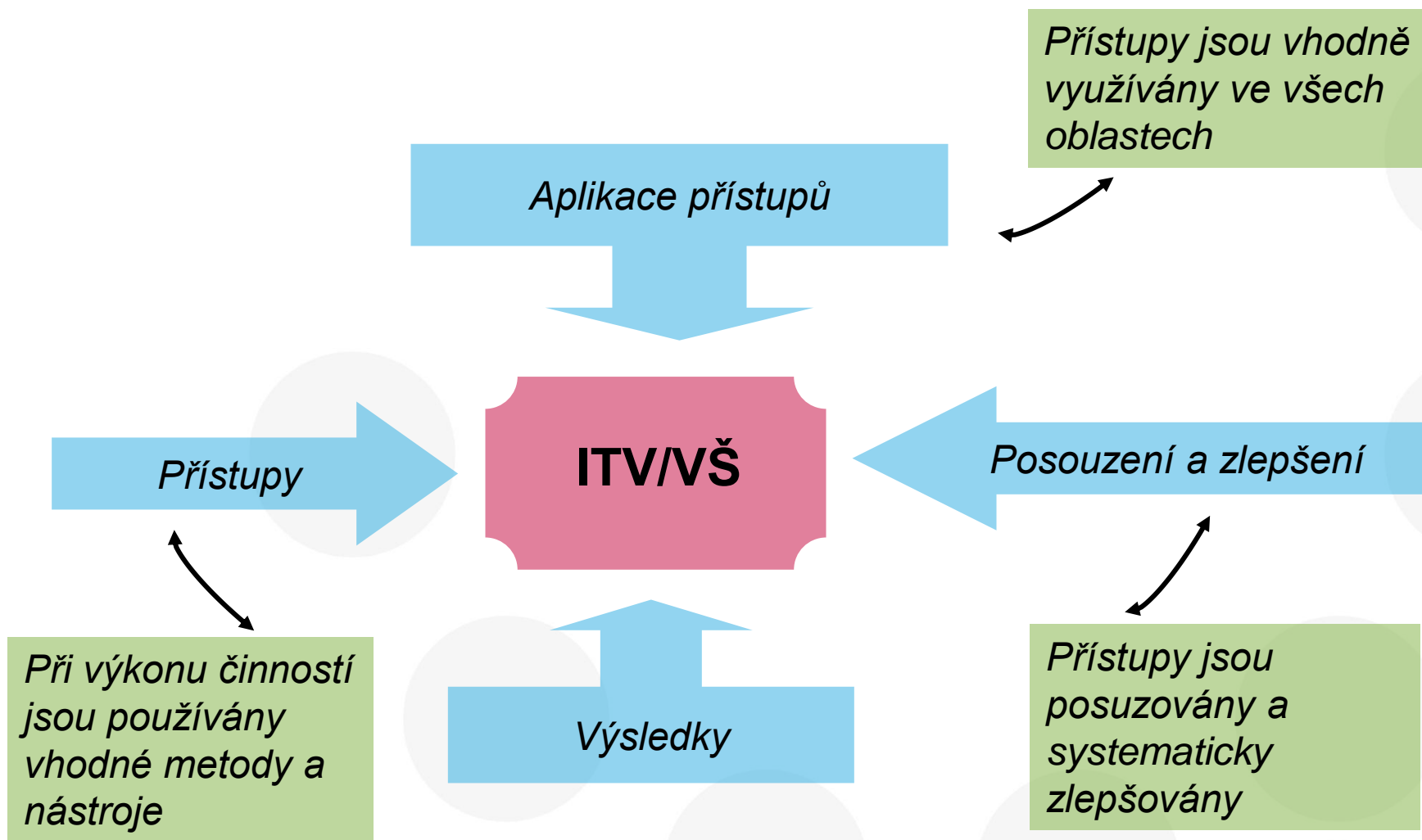
- Vše zahrnující, systematický a pravidelný proces přezkoumávání činností ITV/VŠ a jejích výsledků s cílem identifikovat oblasti dalšího zlepšování a změn.



- **Základní cíl vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ:**
  - Identifikace slabých stránek (příležitostí ke zlepšování a změnám) a silných stránek v činnostech a výsledcích vysoké školy



# Základní princip hodnocení kvality ITV/VŠ



# Rámcový postup vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ :



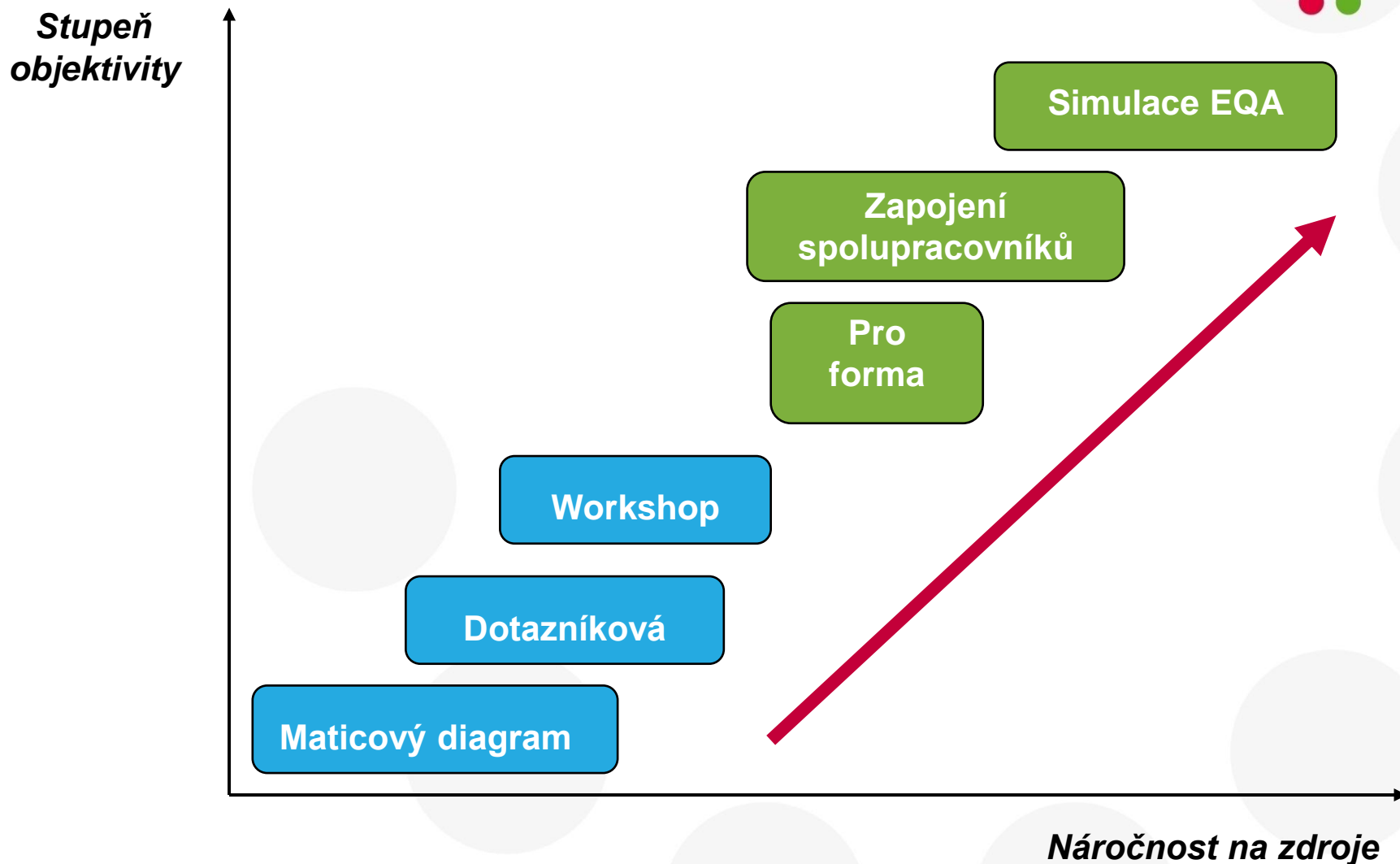
Provádí:

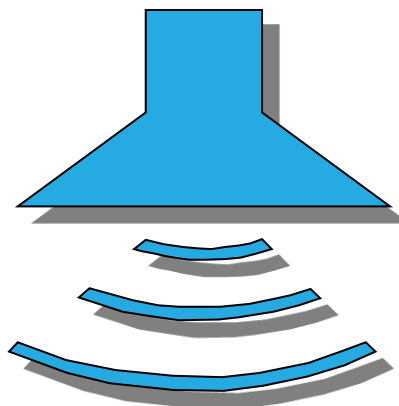
**Zejména vedení VŠ**

**Tým vnitřního hodnocení**

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.**

# Možné přístupy k vnitřnímu hodnocení kvality ITV/VŠ:





# **Doporučení k tvorbě zprávy o vnitřním hodnocení kvality ITV/VŠ**

# Kdy přikročit k tvorbě zprávy o vnitřním hodnocení kvality ITV/VŠ?



- Po dosažení shody týmu hodnotitelů o slabých a silných stránkách ITV/VŠ!
- **Základní pravidla tzv. consensus meetingu:**
  1. Je organizován vedoucím týmu hodnotitelů u těch dílčích kritérií, kde se individuální hodnocení významně liší (např. o více než 25 %).
  2. Hodnotitelé s hraničními hodnotami hodnocení musí svá hodnocení obhájit a zdůvodnit.
  3. Výsledné hodnocení musí být dosaženo shodou všech účastníků.
  4. Výsledné hodnocení musí být přijatelné pro všechny účastníky jako reálné a nejpravděpodobnější.
  5. Hodnotí se pouze to, co bylo realizováno do termínu vypracování zprávy o vnitřním hodnocení kvality.
  6. Je povinností vedoucího týmu hodnotitelů eliminovat emocionální obranu individuálních hodnocení.

# Další doporučení k tvorbě zprávy o vnitřním hodnocení kvality ITV/VŠ:



- 1.** Dílčí skupinky hodnotitelů zpracují pracovní verzi části zprávy, odpovídající těm kritériím, vůči kterým hodnocení prováděli.
- 2.** Tyto dílčí zprávy si skupinky mezi sebou vymění a přezkoumají.
- 3.** Je vhodné začít popisovat realitu nejprve u kritérií výsledků a až poté u kritérií nástrojů a prostředků.
- 4.** Určený člen týmu hodnotitelů následně zpracuje celkovou zprávu o vnitřním hodnocení kvality.
- 5.** Zpráva má obsahovat pouze popis zjištění a ne výčet předností a příležitostí ke zlepšování (ten má tvořit samostatný dokument, i s případnou kvantifikací vyzrálosti ITV/VŠ).
- 6.** Zpráva a seznam předností a příležitostí ke zlepšování mají být předány vrcholovému vedení ITV/VŠ k projednání.
- 7.** Zpráva se má stát součástí řízené dokumentace na ITV/VŠ.



# Doporučená struktura zprávy o vnitřním hodnocení kvality ITV/VŠ:



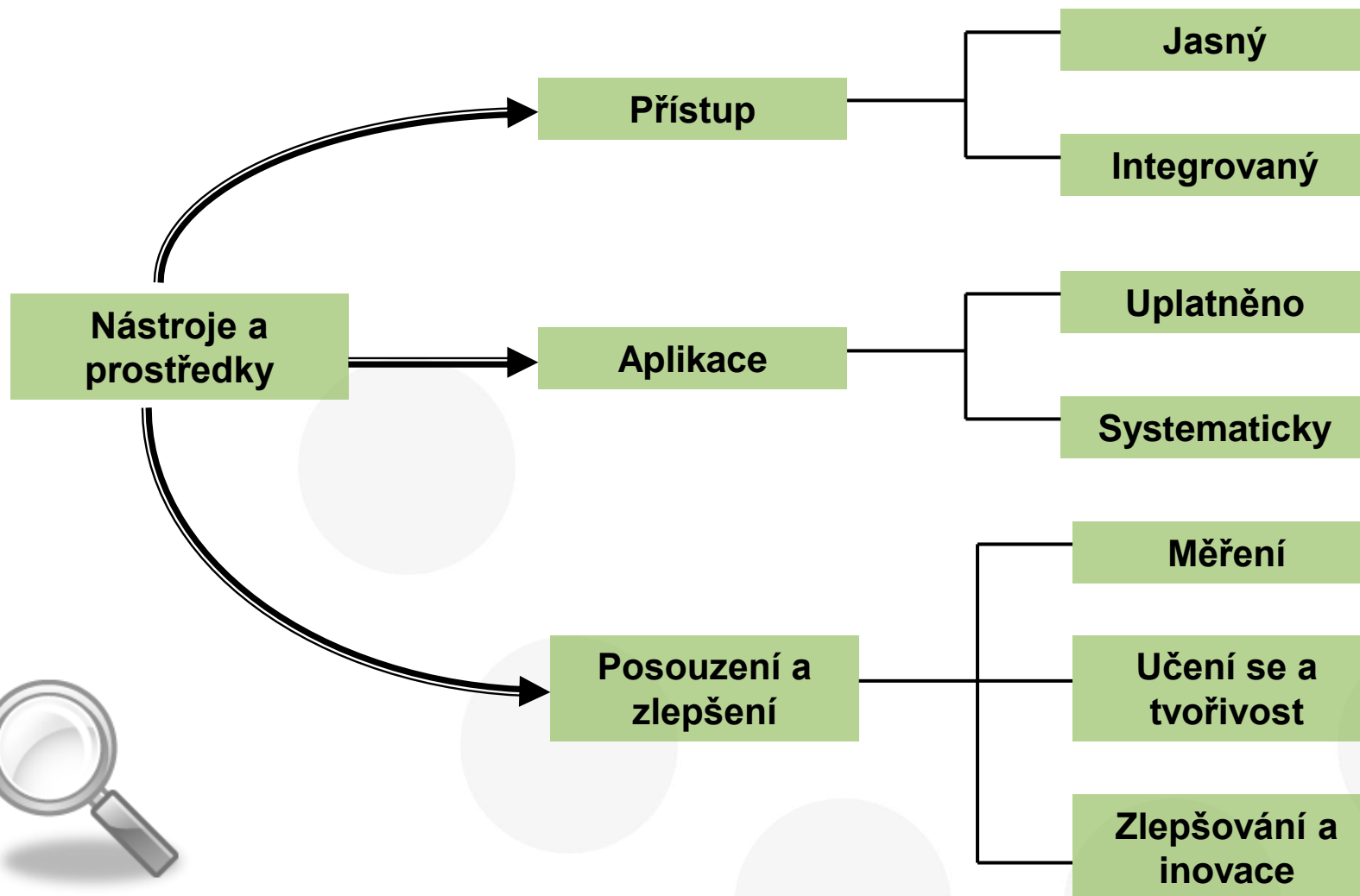
- A.** Popis profilu ITV/VŠ.
- B.** Seznam zkratk a pojmů.
- C.** Podrobná charakteristika zjištění z vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ.
- D.** Kvantitativní hodnocení stavu vyzrálosti (excellence) ITV/VŠ (**není nutností!**)
- E.** Doporučení týmu hodnotitelů k dalšímu zlepšování a změnám na ITV/VŠ.
- F.** Přílohy zprávy.

# Podrobná charakteristika zjištění z vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ – všeobecná doporučení:



- Informace stejného charakteru uvádět pouze jednou.
- Popis zjištění musí obsahovat i důkazy, resp. odkazy na ně.
- Při odkazech na důkazy přesně specifikovat zdroje, např. část informačního systému, název dokumentu apod.
- Prezentovat pouze to, co už je na ITV/VŠ skutečně realizováno, resp. dosahováno (výjimkou je pouze popis strategických záměrů).
- Přehledně provázat popis „jak pracujeme“ s popisem „čeho dosahujeme“.
- U opakovaného vnitřního hodnocení uvádět i komentář o zjištěných změnách oproti předchozímu vnitřnímu hodnocení.
- Výčet slabých a silných stránek zpracovat formou zvláštní přílohy Zprávy o vnitřním hodnocení kvality ITV/VŠ.
- Při prezentaci výsledků maximálně preferovat grafické výstupy.
- Zpráva má pokrývat všech 32 dílčích kritérií komplexního hodnocení kvality ITV/VŠ

# Podrobná charakteristika zjištění z vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ vztahující se k nástrojům a prostředkům (dopředným indikátorům):



# Prvek vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ: PŘÍSTUP



- **Orientace na to, jak ITV/VŠ pracuje, resp. hodlá pracovat na základě plánů. Zohledňuje se:**
  - vhodnost používaných metod, nástrojů a technik,
  - existence vhodně navržených a definovaných procesů,
  - zřetel na požadavky všech zainteresovaných stran,
  - podpora a rozvoj strategických záměrů ITV/VŠ,
  - propojenost s jinými relevantními přístupy.

# Prvek vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ: APLIKACE



- **Orientace na to, jak jsou na ITV/VŠ šířeny (aplikovány) zvolené přístupy. Zohledňuje se, zda jsou:**
  - přístupy implementovány ve všech relevantních oblastech a ve vhodném čase,
  - přístupy rozšířeny na škole systematicky a umožňují flexibilitu školy.

# Prvek vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ: POSUZOVÁNÍ A ZLEPŠOVÁNÍ



- **Orientace na to, jak ITV/VŠ posuzuje, přezkoumává a zdokonaluje přístupy a jejich aplikaci. Zohledňuje se, zda:**
  - byla definována a uplatňována vhodná měření a monitorování účinnosti přístupů a jejich aplikace,
  - učení se a kreativita jsou využívány ke generování zlepšení a inovace,
  - jsou výstupy z měření, učení se a kreativity využívány k identifikaci, plánování a implementaci projektů zlepšování a inovací.

# Podrobná charakteristika zjištění z vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ vztahující se k nástrojům a prostředkům (dopředným indikátorům):



- **Jak prezentovat přístupy v prostředí ITV/VŠ:**
  - Uvést např. formulace:
    - „ ...od r..... v souladu s naší strategií používáme.....“
    - „ S ohledem na zájmy zainteresovaných stran uplatňujeme v našem systému managementu.....“
    - „ V celé ITV/VŠ využíváme dokumentované postupy pro.....“
    - „ Efektivně v našich podmínkách uplatňujeme management procesů....“
- **Jak prezentovat aplikaci přístupů v prostředí ITV/VŠ:**
  - Uvést např. formulace:
    - „ Metodu.... a postupy..... systematicky využíváme od r.... ve všech organizačních jednotkách ITV/VŠ“.
    - „ Aplikace přístupů ..... je věcí všech zaměstnanců ITV/VŠ na všech úrovních řízení“.
    - „ Tento dokumentovaný postup je platný pro všechny útvary.....“

# Podrobná charakteristika zjištění z vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ vztahující se k nástrojům a prostředkům (dopředným indikátorům):



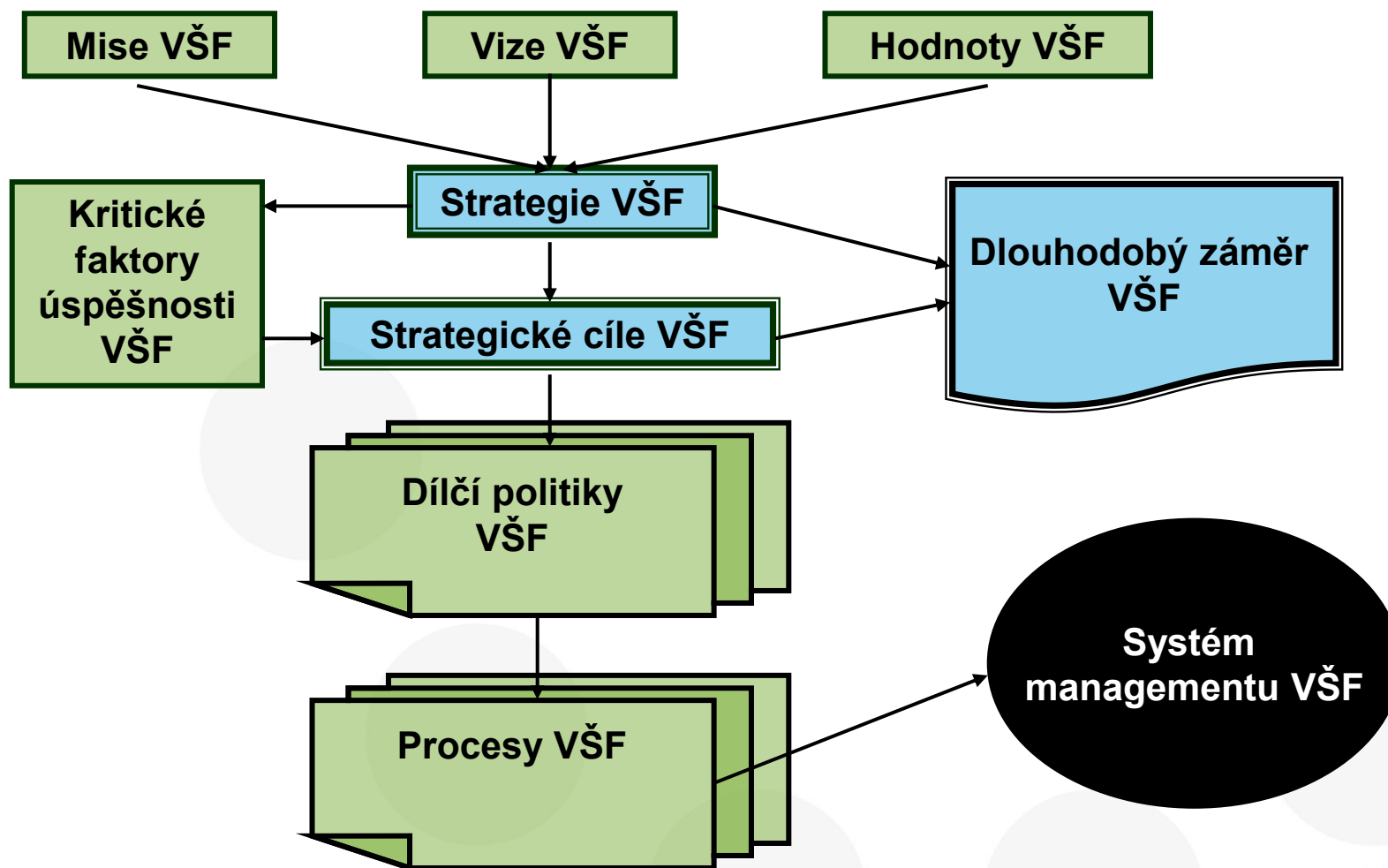
- **Jak prezentovat posuzování a zlepšování přístupů v prostředí ITV/VŠ :**
  - Ve formulářích a zprávě např. uvést formulace:
    - „ Řídící pracovníci pravidelně hodnotí efektivnost a účinnost....“
    - „ Při předchozích auditech a vnitřním hodnocení jsme odhalili ..... a na základě toho jsme od r.... zavedli nové, efektivnější přístupy k .....“
    - „ Všichni členové vrcholového vedení ITV/VŠ musí jedenkrát za rok posuzovat ..... a přijímat adekvátní opatření na zlepšení...“
    - „ Jako odezvu na zjištění interního auditu jsme prokazatelně zavedli následující inovace s cílem zvýšit spokojenost zaměstnanců:.....“



# Podrobná charakteristika zjištění z vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ vztahující se k nástrojům a prostředkům (dopředným indikátorům):



- Příklad prezentace rámce strategie VŠ (dílčí kritérium 2a):



# Podrobná charakteristika zjištění z vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ vztahující se k nástrojům a prostředkům (dopředným indikátorům):



- **Příklady popisu k procesu internacionalizace (dílčí kritérium 5c):**

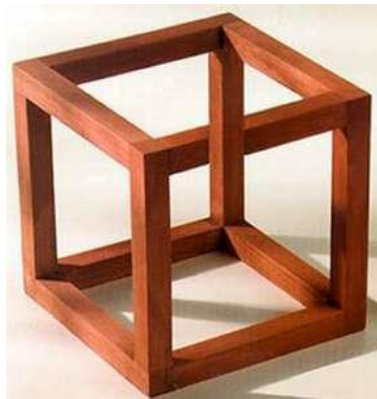
- „Vedení VŠF si uvědomuje, že naplňování naší vize (viz dílčí kritérium 1a) není možné bez trvale se rozvíjejících vztahů se zahraničními organizacemi. V r. 2008 byl poprvé vypracován dokument „Strategie rozvoje mezinárodních vztahů“. Ten byl v r. 2012 kolegiem rektora přezkoumán a bylo konstatováno, že některé prvky mezinárodní spolupráce, jako např. rozvoj vztahů s jinými zahraničními organizacemi, než jsou vysoké školy, jednotné řízení apod. byly podceněny. Proto byla v r. 2013 přijata a zveřejněna nová „Strategie rozvoje mezinárodních vztahů do r. 2020“, kterou se nyní naše škola snaží naplňovat. Text tohoto dokumentu je volně k dispozici na webu školy“.
- „Z údajů, které jsou k dispozici na Oddělení pro mezinárodní spolupráci rektorátu vyplývá, že od r. 2009 trvale klesá počet našich studentů na pobytech v zahraničí a to jak absolutně, tak i v porovnání s počty zahraničních studentů, kteří přijíždějí na studijní pobyty v délce alespoň jednoho semestru k nám. Průzkumem mezi studenty v r. 2012 byly zjištěny dva hlavní důvody tohoto nepříznivého trendu: klesající zájem našich studentů o tuto formu studia a nedostatečná jazyková připravenost. Opatření k eliminaci těchto důvodů v současnosti připravuje Oddělení pro mezinárodní spolupráci rektorátu ve spolupráci s jednotlivými fakultami“.

# Cvičení 2



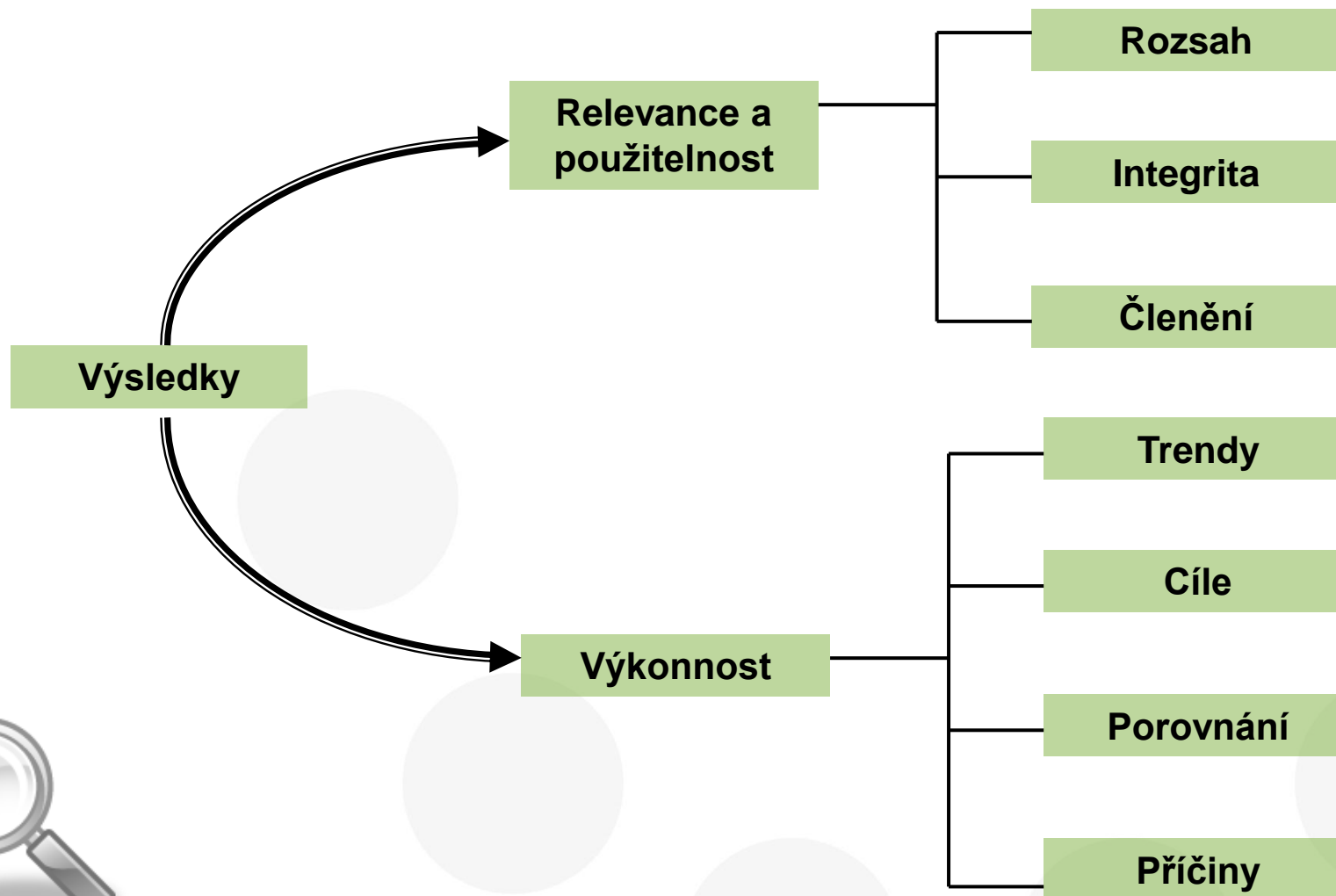
- **Zadání:**

- K jednotlivým výročkům a zjištěním přiřadte pomocí symbolu **X** příslušný prvek hodnocení nástrojů a prostředků (předpokladů).



- **Cíl: pochopit popis přístupů, jejich aplikace, resp. posuzování a zlepšování ve zprávě o vnitřním hodnocení kvality ITV/VŠ.**

# Podrobná charakteristika zjištění z vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ vztahující se k výsledkům (zpětným indikátorům):



# Prvek vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ: VÝSLEDKY



## Výkonnost:

- **Zohledňuje se:**
  - existence pozitivních trendů ve výsledcích za více než tři roky,
  - definování a trvalé dosahování cílových hodnot ukazatelů výkonnosti, jež jsou v souladu se strategickými záměry,
  - příznivé výsledky vhodných externích porovnání,
  - zda vynikající výsledky jsou dosaženy díky vhodným přístupům, což umožní důvěru v budoucí výkonnost ITV/VŠ.

## Relevance a použitelnost:

- **Zohledňuje se:**
  - výsledky pokrývají všechny oblasti činnosti ITV/VŠ vzhledem ke strategickým záměrům a požadavkům relevantních zainteresovaných stran,
  - týkají se daného kritéria hodnocení,
  - integrita, tj. časová vhodnost, spolehlivost, objektivita a přesnost výsledků.

# Podrobná charakteristika zjištění z vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ vztahující se k výsledkům (zpětným indikátorům):



- **Uvést důkazy:**
  - o trendech ve vývoji ukazatelů,
  - o tom, jak byly stanoveny cílové hodnoty ukazatelů výkonnosti,
  - o výsledcích benchmarkingu s jinými ITV/VŠ,
  - o tom, zda se výsledky vztahují na celou ITV/VŠ nebo její části,
  - o tom, zda pozitivní výsledky jsou odrazem aplikace vhodných přístupů,
  - o tom, jak s výsledky zachází jednotlivé úrovně řízení ITV/VŠ apod.

# Podrobná charakteristika zjištění z vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ vztahující se k výsledkům (zpětným indikátorům):



- **Příklad tabulkové formy prezentace výsledků v oblasti měření spokojenosti zákazníků - zaměstnavatelů (dílčí kritérium 6a):**

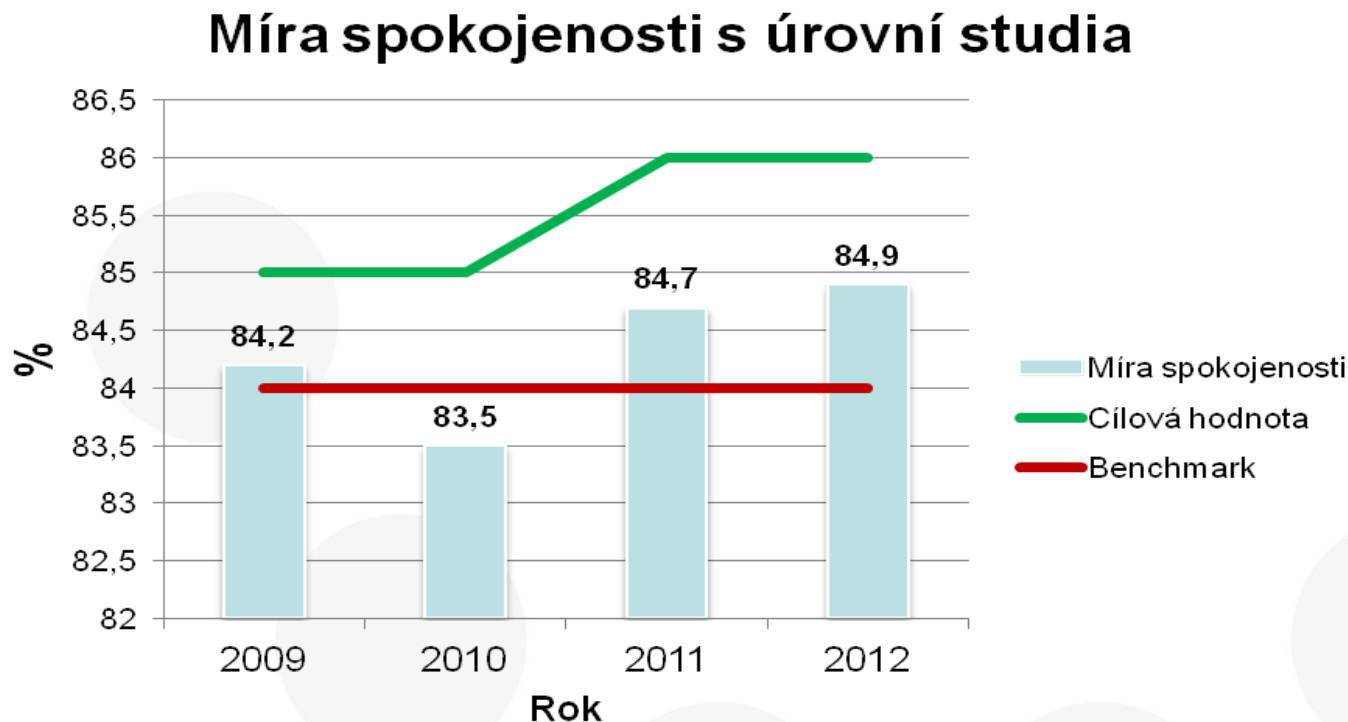
- Tab.6.12: Míra spokojenosti zaměstnavatelů s odbornými vědomostmi absolventů:

<b>Rok</b>	<b>Míra spokojenosti v %</b>	<b>Cílová hodnota v %</b>	<b>Benchmark v %</b>
<b>2009</b>	<b>92,5</b>	<b>90,0</b>	<b>90,5</b>
<b>2010</b>	<b>92,6</b>	<b>90,0</b>	<b>90,5</b>
<b>2011</b>	<b>94,1</b>	<b>92,0</b>	<b>90,5</b>
<b>2012</b>	<b>95,2</b>	<b>92,0</b>	<b>90,5</b>

# Podrobná charakteristika zjištění z vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ vztahující se k výsledkům (zpětným indikátorům):



- Příklad grafické formy prezentace výsledků v oblasti míry spokojenosti zákazníků - studentů (dílčí kritérium 6a):

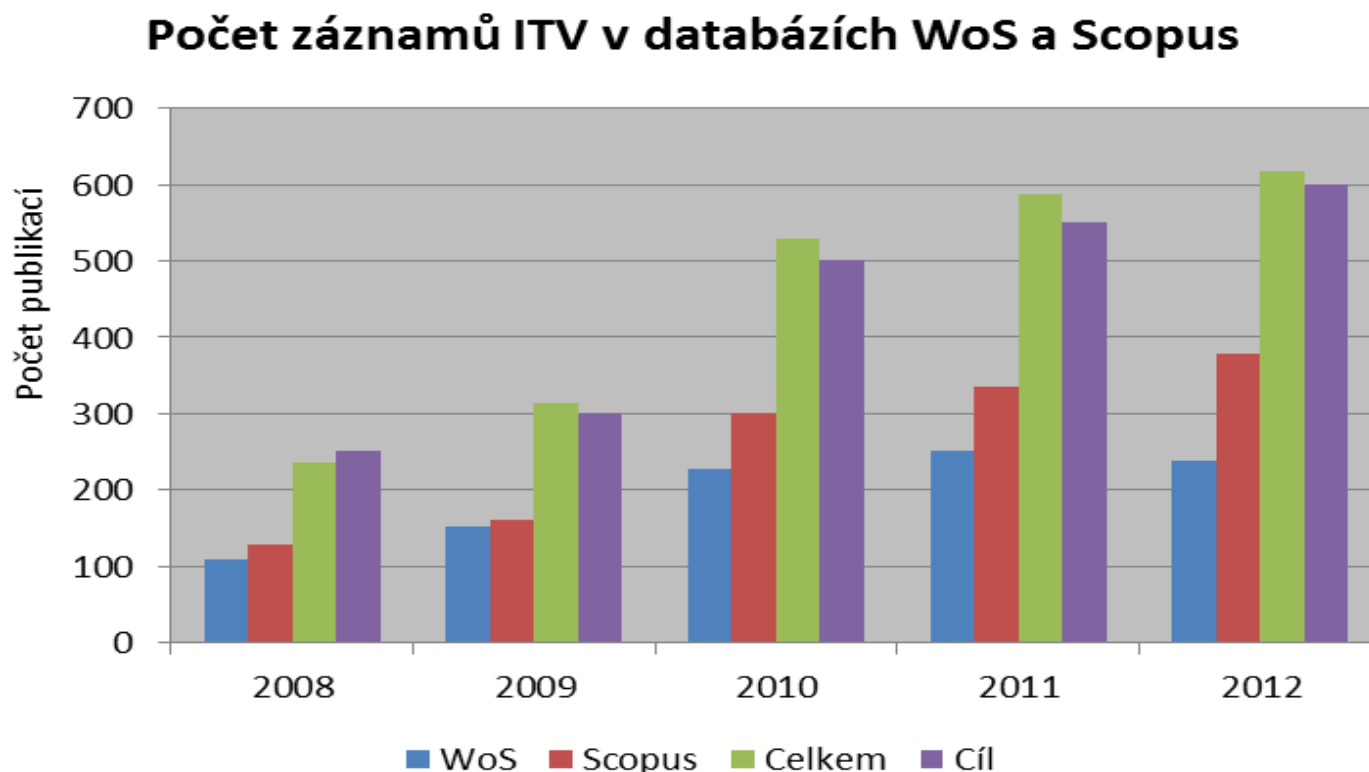




# Podrobná charakteristika zjištění z vnitřního hodnocení kvality ITV/VŠ vztahující se k výsledkům (zpětným indikátorům):



- Příklad grafické formy prezentace výsledků v oblasti publikační činnosti pracovníků (dílčí kritérium 9a):

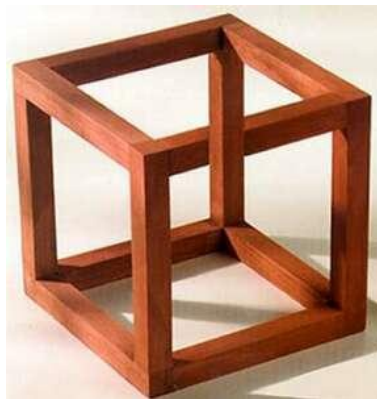


# Cvičení 3



- **Zadání:**

- K jednotlivým výročkům a zjištěním přiřadte pomocí symbolu **X** příslušný prvek hodnocení výsledků.



- **Cíl: pochopit popis relevance, použitelnosti a výkonnosti ve zprávě o vnitřním hodnocení kvality ITV/VŠ.**

# Rámec kvantifikace úrovně kvality u dílčích kritérií nástrojů a prostředků - příklad:



Prvek hodnocení	Popis prvku hodnocení	0 %	25%	50%	75 %	100%
Uplatňované přístupy na VŠ (ITV)						
Aplikace přístupů na VŠ (ITV)	Vhodné přístupy jsou na VŠ (ITV) uplatňovány na všech relevantních organizačních jednotkách s možností řídit jejich změny	Žádné nebo velmi omezené důkazy	Existují důkazy o zavedení asi v 1/4 vhodných jednotek VŠ (ITV)	Existují důkazy o zavedení asi v 1/2 vhodných jednotek VŠ (ITV)	Existují důkazy o zavedení asi v 3/4 vhodných jednotek VŠ (ITV)	Existují důkazy o zavedení ve všech vhodných jednotkách VŠ (ITV)
Posuzování a zlepšování přístupů na VŠ (ITV)						

# Rámec kvantifikace úrovně kvality u dílčích kritérií výsledků - příklad:

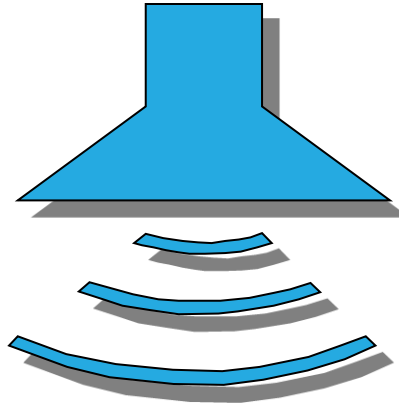


Prvek hodnocení	Popis prvku hodnocení	0%	25%	50%	75%	100%
Rozsah a relevance výsledků						
Trendy						
Cíle						
Porovnání	U klíčových výsledků je prováděno porovnávání s jinými VŠ (ITV). Tato porovnání jsou objektivní, vhodná a příznivá.	Žádné nebo velmi omezené důkazy	Porovnání jsou prováděna asi u ¼ klíčových výsledků	Porovnání jsou prováděna asi u ½ klíčových výsledků	Porovnání jsou prováděna asi u ¾ klíčových výsledků	Porovnání jsou prováděna u všech klíčových výsledků
Příčiny						

# Příklad sumarizační tabulky při kvantifikaci úrovně kvality ITV/VŠ:

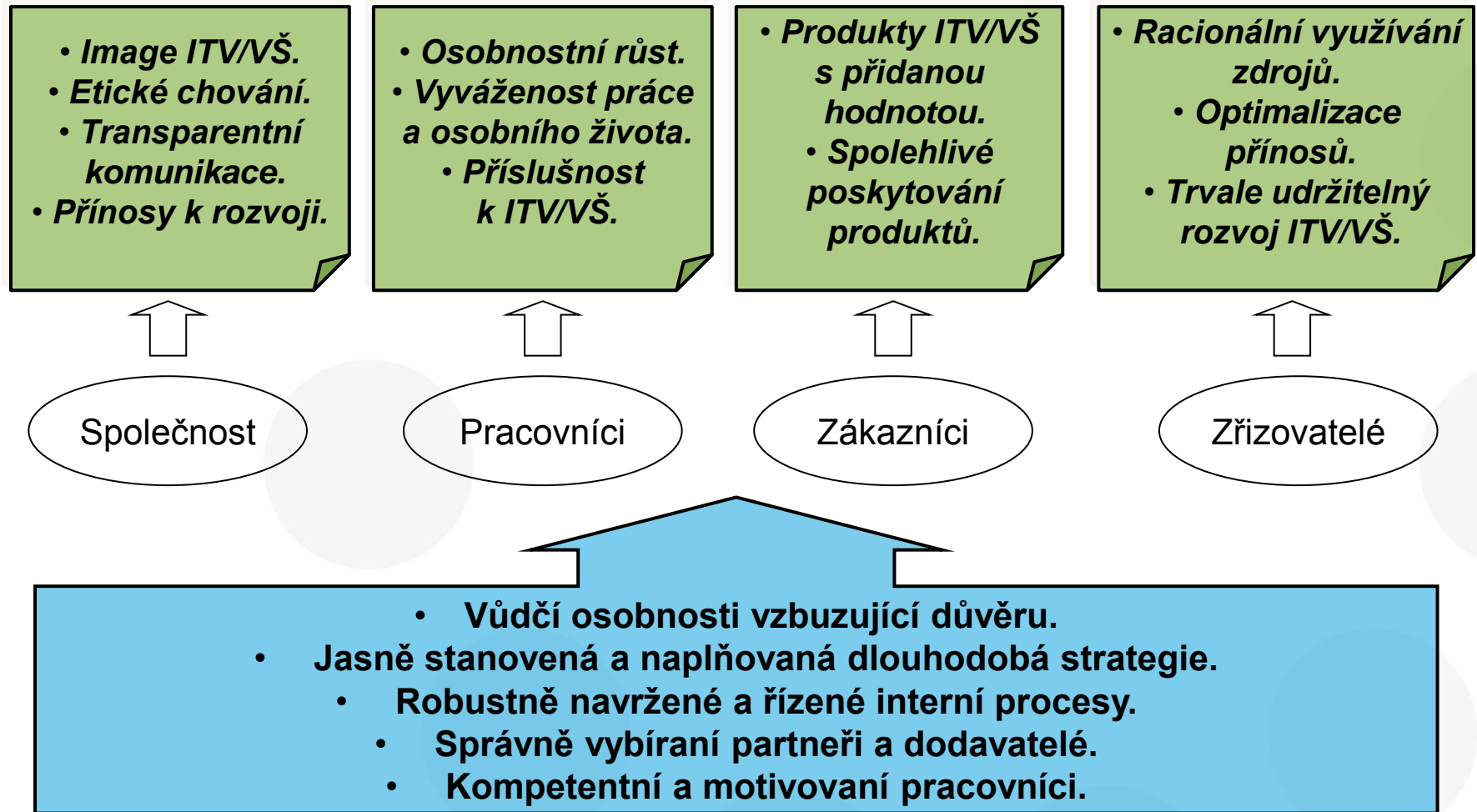


Kritérium Modelu komplexního hodnocení kvality ITV	Výsledné hodnocení kritéria v % (1)	Váha kritéria (body/100) (2)	Výsledné hodnocení kritéria v bodech (1) X (2)
1. Vedení	35	1	35
2. Strategie	45	1	45
3. Pracovníci	70	1	70
4. Partnerství a zdroje	30	1	30
5. Procesy, produkty a služby	65	1	65
6. Výsledky: Zákazníci	25	1,5	37,5
7. Výsledky: Pracovníci	50	1	50
8. Výsledky: Okolí	50	1	50
9. Klíčové výsledky	45	1,5	67,5
<b>CELKEM BODŮ:</b>			<b>450 b.</b>



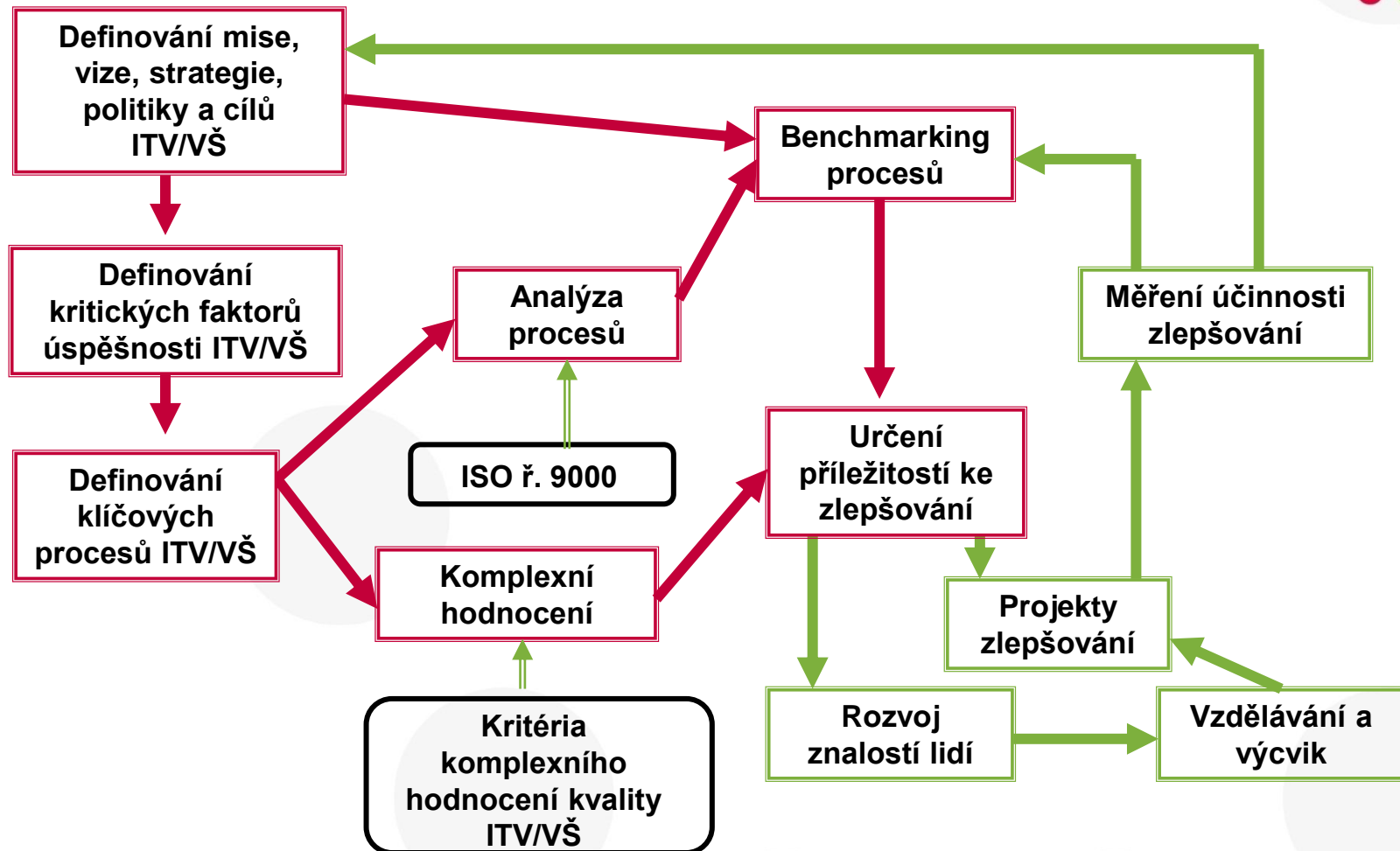
**CO BUDE DÁL: Kapitlace?**

# Proč na ITV/VŠ pracovat s metodikou komplexního hodnocení kvality?



# Rámcový postup dosahování excelence v prostředí ITV/VŠ

KVALITA





# Místo závěru: EFQM Excellence Award – oceněné organizace za r. 2013



Award winner: **Alpenresort Schwarz (Rakousko)**

Prize winners:

Organizace:	Vítěz v oblasti:
<b>BMW Plant Regensburg (Německo)</b>	<b>Agilní řízení Trvalé dosahování vynikajících výsledků</b>
<b>Glasgow Housing Association (Skotsko)</b>	<b>Vedení na základě vize, inspirace a integrity</b>
<b>Nilufer Municipality (Turecko)</b>	<b>Vytváření hodnoty pro zákazníky</b>
<b>Stavropol State Agrarian University (Rusko)</b>	<b>Využívání kreativity a inovací</b>
<b>St Mary's College (Severní Irsko)</b>	<b>Trvalé dosahování vynikajících výsledků</b>
<b>VAMED-KMB m.b.H. (Rakousko)</b>	<b>Dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků</b>
<b>Wakefield and District Housing (Anglie)</b>	<b>Vytváření hodnoty pro zákazníky</b>

# KVALITA



## Děkujeme za pozornost!

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



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ