

Komparativní analýza Metodiky komplexního hodnocení kvality
vysokých škol a TRIS modelu excelence EFQM (verze 4.2)

Jan Kohoutek, CSVŠ, Praha

Úvod

V souvislosti s pilotním ověřováním a předpokládaným dalším rozvojem struktury, formy a obsahu Metodiky komplexního hodnocení kvality zpracované CSVŠ se jako účelným jeví její srovnání s jinými možnými mechanismy hodnocení kvality vysokých škol. Jedním z těchto mechanismů je TRIS model excelence EFQM verze 4.2, vytvořený TRIS projektovým týmem zástupců 9 hogescholen.¹ TRIS model excelence EFQM verze 4.2, modifikovaný s ohledem na podmínky a specifika institucí terciárního vzdělávání, je založen na verzi modelu excelence EFQM pro veřejný a neziskový sektor z roku 2003, „která se od základní verze EFQM modelu excelence liší pouze přidáním kapitoly, ve které jsou komentována specifika veřejného sektoru a neziskové sféry a poukázáno na nutno používat specifický přístup“ (Hutyra: 2004). Aplikace TRIS modelu excelence EFQM verze 4.2 v sektoru terciárního vzdělávání vychází z předpokladu, že v současných podmínkách intenzivního rozvoje tohoto sektoru vysoká škola popř. jiná instituce terciárního vzdělávání vykazuje řadu aktivit (procesy institucionální řízení, zisk účelových prostředků, doplňková činnost, regionální partnerství a spolupráce apod.), jež svou podstatou odpovídající charakteristice aktivit, na které je možno uplatnit hodnotící kritéria veřejného či komerčního sektoru. Hlavním cílem této komparativní analýzy je tedy identifikace styčných a rozdílných aspektů Metodiky komplexního hodnocení kvality CSVŠ a TRIS modelu excelence EFQM verze 4.2, determinujících tak možnost jejich společného využití v procesu hodnocení kvality vysokých škol.

Základní východiska Metodiky komplexního hodnocení kvality

Metodika komplexního hodnocení kvality, zpracovaná CSVŠ v rámci 1. etapy projektu Hodnocení kvality vysokých škol, je příspěvkem k vytváření národních standardů zajišťování kvality ve smyslu priorit Bergenského komuniké, přijatého ministry signatářských zemí Boloňského procesu v roce 2005. Tato metodika je založena na pojetí hodnocení kvality činností vysoké školy jako vhodnosti k danému účelu (fitness for purpose). Pro použití tohoto pojetí ve vysokoškolském kontextu je nutné učinit dva následující kroky: „Prvním je stanovení cílů pro daný subjekt (vysokou školu), druhým potom je zajištění jejich dosažení, [přičemž platí, že] kvalita je přímo úměrná míře naplnění nebo stupni dosažení stanovených cílů“ (Šebková: 2003).

V případě českého vysokého školství, jakožto majoritní součásti terciárního vzdělávání v ČR, je možno uvést, že *účel/cíl* (v tomto smyslu bude dále použito jen slovo *účel*, které charakterizuje obecněji poslání školy i konkrétněji pojaté strategické cíle) je deklarován v Dlouhodobém záměru vzdělávací, vědecké, výzkumné, umělecké a další tvůrčí činnosti (dále jen dlouhodobý záměr), případně ve statutu každé vysoké školy. Samotná vhodnost k danému účelu tedy pak může být metodicky chápána jako posouzení míry naplnění strategických cílů vysoké školy, deklarovaných v dlouhodobém záměru popř. dalších strategicko-koncepčních dokumentech, v činnostech prováděných vysokou školou v praxi.

Vnitřní a vnější hodnocení kvality vysokých škol, které sledují naplnění deklarovaného účelu, by měly respektovat povahu vzdělávací, výzkumné, vývojové, umělecké a tvůrčí činnosti (včetně jejich vzájemného poměru) vysoké školy, jejíž uskutečňování je též ovlivněno typem školy (veřejné, soukromé, státní), počtem studentů a všech pracovníků (velikost), resp.

¹ Hogeschool Gent, Lessius Hogeschool, Katholieke Hogeschool Kempen, Esasmushogeshool Brusel, Hogeschool Limburg, Provinciale Hogeschool Limburg, Hogeschool voor Wetenschap & Kunst, Katholieke Hogeschool Leuven, Katholieke Hogeschool Meeuwen.

regionální charakteristikou. Pokud cíl vnitřního/vnějšího hodnocení neodpovídá povaze uskutečňovaných činností (např. hodnocení za účelem posílení regionální spolupráce školy s firmami vyvíjející počítačový software, aniž by tato spolupráce byla navázána), je efektivita celého hodnotícího procesu zásadně ohrožena. Uvedená Metodika komplexního hodnocení kvality tedy poskytuje uživateli návod, jakým způsobem je možno efektivně provést hodnocení kvality činností dané instituce se zřetelem k jejím institucionálním specifikům.

Specifikace hlavních oblastí činnosti vysoké školy

Hlavní činnosti obecně charakterizující vysokou školu je možno specifikovat do jednotlivých oblastí takto: *obecný profil a poslání vysoké školy, vzdělávací činnost, celoživotní vzdělávání, výzkum/vývoj/umělecká a další tvůrčí činnost, vnitřní organizace, řízení, lidské zdroje, vnitřní prostředí, infrastruktura, vnější vztahy*. Tyto jednotlivé oblasti jsou pak tematicky podrobněji strukturovány následovně:

1) Obecný profil a poslání vysoké školy:

- Obecný profil vysoké školy a její vývoj v uplynulých pěti letech:
 - * Postavení vysoké školy v rámci vzdělávacího systému regionu a ČR;
 - * Postavení vysoké školy v zahraničí;
 - * Činnost jednotlivých fakult, kateder, ústavů, pracovišť vč. rozvojových priorit;
 - * Uskutečňované studijní programy vč. rozvojových priorit;
 - * Spolupráce s institucemi vyššího odborného/vysokého školství a vědecko-výzkumnými/uměleckými pracovišti v ČR a zahraničí;
 - * Rozvoj dislokovaných pracovišť a jejich role při zapojování se do celkových aktivit vysoké školy (vč. rozvojových priorit).
- Poslání vysoké školy včetně nástinu jejího vývoje v uplynulých pěti letech.

2) Vzdělávací činnost:

- a) Bakalářské a magisterské studijní programy:
- Stručná charakteristika studijních programů vč. poměru mezi předměty úzce odbornými a předměty vzdělávacími v oblasti všeobecného základu, mezi předměty teoretickými a praktickými, povinně volitelnými a nepovinnými, rozsah výběru předmětů, poměry prezenční výuky a samostatného studia;
 - Očekávaný profil absolventa v souvislosti s uplatněním na trhu práce;
 - Nabídka studijních programů a oborů reagujících na požadavky trhu práce;
 - Rozšiřování nabídky kurzů v cizím jazyce;
 - Výhody a problémy studijních programů rychleji reagujících na potřeby praxe;
 - Zkušenosti s třístupňovým studiem;
 - Využívání nových forem výuky (distančního a kombinovaného studia), různé metody výuky a zdůvodnění jejich uplatnění v jednotlivých předmětech;
 - Preference modulárně stavěných studijních programů s využitím všech možností kreditního systému;
 - Inovace již uskutečňovaných studijních programů vč. rozšiřování nabídky předmětů vyučovaných v cizím jazyce;
 - Prostupnost studia mezi studijními programy, jejich typy a formami v rámci terciárního sektoru;
 - Spolupráce jednotlivých součástí vysoké školy při uskutečňování studijních programů;
 - Souvislost rozvojových záměrů vysoké školy se studijními programy, důvody inovace studijních programů (během uplynulých pěti let);
 - Harmonizace studijních programů se srovnatelnými programy v zemích EU;
 - Používané metody, druhy a četnost hodnocení ve vztahu k jednotlivým předmětům;
 - Hodnocení studijní úspěšnosti na jednotlivých součástech vysoké školy;

- Konzistence programové struktury a rozvojových záměrů vysoké školy, častost modifikace studijního programu a její důvody (během uplynulých pěti let);
- Posouzení bakalářských a diplomových prací s ohledem na bakalářské a diplomové práce na jiných vysokých školách v obdobných studijních programech;
- Příprava a realizace státních rigorózních zkoušek ve vybraných studijních programech.

b) Doktorské studijní programy:

- Přijímací řízení, formy výuky;
- Počet studentů v prezenční a kombinované formě studia, úspěšnost studia;
- Počet obhájených doktorátů na jednoho akademického pracovníka (v jednotlivých letech);
- Činnost oborových rad;
- Výběr školitelů a konzultantů doktorandů;
- Zahraněční stáže doktorandů, účast na mezinárodních konferencích a seminářích;
- Příprava a realizace státních doktorských zkoušek a obhajob disertačních prací;
- Posouzení disertačních prací s ohledem na tyto práce na jiných vysokých školách v obdobných programech, případně s ohledem na práce mladých výzkumných pracovníků vysokých škol a AV ČR;
- Existence Centra doktorských studií či jiného útvaru systematicky se zabývajícího otázkami doktorského studia a jeho činnost;
- Soustavná péče o doktorandy, dostupnost informací, spolupráce mezi fakultami;
- Podpora mezinárodní spolupráce.

c) Akademičtí pracovníci:

- Kariéerní růst z různých absolventských úrovní;
- Kvalifikace akademických pracovníků – pedagogická, praktická, jazyková, ve využití komunikačních a informačních technologií pro výuku;
- Akreditované obory habilitačního řízení a řízení ke jmenování profesorem;
- Uskutečněná řízení v uplynulém období pěti let pro vlastní a cizí akademické pracovníky;
- „Hodnotní“ a věkové složení² akademických pracovníků a jeho vývoj.

d) Studenti:

- Oficiální/standardní vs. průměrná délka studia;
- Kritéria přijímacího řízení vs. nároky výuky vs. uplatnění absolventa;
- Průměrná studijní zátěž studenta, individuální studijní plány;
- Aktivita studentů – účast na seminářích/konferencích (nejen doktorandů), studentská tvůrčí činnost, soutěže, podpora ze strany vysoké školy;
- Procedury/opatření monitorující profesní vývoj studentů během studia;
- Rozvoj komunikačních dovedností, kritického myšlení, flexibility, jazykových kompetencí, skupinové a samostatné práce studentů;
- Vypisování stipendií pro nadané studenty;
- Podpora studia zdravotně handicapovaných studentům a vyrovnávání příležitostí přístupu z různě znevýhodněných sociálních skupin;
- Studijní neúspěšnost, její příčiny a způsoby, jak ji limitovat;
- Práce studentů ve studentských organizacích, další činnosti studentů;
- Mechanismy řešení problémů studentů, péče o zázemí pro studenty;
- Studijní a profesní poradenství, činnost poradenského centra, mechanismy řešení problémů studentů, péče o zázemí pro studenty.

² Například lze uvést průměrný věk akademických pracovníků podle pracovního zařazení (asistent, odborný asistent, docent, profesor), průměrný věk při dosažení habilitace a profesury, počet akademických pracovníků, kteří zůstávají v kategoriích nižších než docent po více než 7, příp. 15 let zaměstnání, popř. další relevantní údaje dle zvážení vysoké školy.

e) Rozvoj studijních programů:

- Inovace stávajících studijních programů;
- Příprava na akreditaci nových studijních programů;
- Využití finančních prostředků pro inovaci a přípravu nových studijních programů (Strukturální fondy EU, FRVŠ a dal.);
- Využití názorů/námětů zaměstnavatelů, průmyslu, ...

3) Celoživotní vzdělávání:

- Celoživotní vzdělávání a jeho rozvoj, zvyšování odborné a pedagogické úrovně akademických pracovníků, podpora rekvalifikace nezaměstnaných;
- Další vzdělávání akademických, výzkumných, administrativních a dalších pracovníků zejména v oblasti vysokoškolského managementu (profesionalizace řízení ve vysokém školství), vysokoškolské pedagogiky, zdokonalování jazykových znalostí, informačních technologií a komunikačních dovedností;
- Prostupnost studijních programů celoživotního vzdělávání (získaného na vysoké škole i jiné vzdělávací instituci) a vysokoškolských studijních programů, uznávání a kumulace kreditů;
- Spolupráce na národní a mezinárodní úrovni při tvorbě programů celoživotního vzdělávání;
- Využívání moderních metod výuky (distanční vzdělávání) v programech celoživotního vzdělávání; vytváření podmínek pro širší využití moderních informačních technologií;
- Spolupráce s vysokými školami a ostatními institucemi při rozvoji celoživotního vzdělávání.

4) Výzkum, vývoj, umělecká a další tvůrčí činnost:

- Procento prostředků na výzkum a vývoj³ z celkového rozpočtu vysoké školy; podíl prostředků získaných pro výzkum a vývoj z veřejných a soukromých zdrojů;
- Posilování výzkumné základny z řad vlastních akademických pracovníků;
- Výzkumné záměry a jejich hlavní výstupy;
 - * zapojení jednotlivých součástí vysoké školy do výzkumného záměru;
 - * zaměření výzkumných záměrů na aktuální problémy regionu;
- Uplatnění v programu Výzkumná centra;
- Spolupráce s národními/univerzitními výzkumnými pracovišti, ústavy AV ČR apod., efekt této spolupráce;
- Účast v programech výzkumu a vývoje MŠMT;
- Účast ve výzkumných projektech EU, zejména v 6. rámcovém programu; partnerství se zahraničními vysokoškolskými a výzkumnými pracovišti, efektivita těchto partnerství, úspěšnost vysoké školy v mezinárodních výzkumných projektech; dostupné příležitosti a zdroje pro stimulaci mezinárodní dimenze výzkumu; účast na mezinárodních konferencích, spolupráce na jejich pořádání;
- Úspěšnost v získávání výzkumných projektů na národní úrovni, účast na celonárodních konferencích, spolupráce na jejich pořádání; zapojení akademických pracovníků do konkurenčního prostředí (GAČR atd.);
- Zapojení studentů do výzkumné a vývojové činnosti, zvláště formou zapojení do výzkumných projektů;
- Orientování tvůrčí činnosti studentů v rámci studentské vědecké a odborné činnosti a diplomových prací na odborné i umělecké projekty reagující na aktuální potřeby praxe;
- Národní a mezinárodní mobilita pracovníků výzkumu a vývoje mezi vysokou školou, podnikovou sférou a výzkumnými institucemi;
- Stáže, krátkodobé⁴/dlouhodobé⁵ výzkumné pobyty pracovníků v zahraničí, jejich přínos a efektivita;

³ Jedná se jak o institucionální podporu (specifický výzkum, výzkumné záměry), tak o účelové prostředky (projekty apod.).

⁴ V délce trvání méně než 6 měsíců.

⁵ V délce trvání déle než 6 měsíců.

- Krátkodobé/dlouhodobé působení zahraničních výzkumných pracovníků na vysoké škole;
- Podpora technické a informační infrastruktury ve výzkumu a vývoji;
- Včasná publikační a elektronická prezentace výsledků vědecké, umělecké a další tvůrčí činnosti;
- Aplikovaný výzkum pro podniky a další instituce.

5) Vnitřní organizace:

- Organizační struktura vysoké školy, jejích jednotlivých pracovišť a jejího managementu;
- Současné rozložení pracovišť v sídle vysoké školy; dislokovaná pracoviště vysoké školy v různých lokalitách státu/regionu, rozložení těchto pracovišť, důvody dislokace, způsob zabezpečení organizační vazby;
- Organizace regionální/národní spolupráce:
 - * Formální zodpovědnost za organizaci regionální/národní spolupráce;
 - * Způsob organizace a zajištění fungování regionální/národní spolupráce;
 - * Charakteristika komunikačních systémů (formálních i neformálních) mezi různými jednotkami/jednotlivci vysoké školy zapojených do organizace regionální/národní spolupráce, efekt této komunikace a společné činnosti v rámci vysoké školy;
- Organizace mezinárodní spolupráce:
 - * Formální zodpovědnost za organizaci mezinárodní spolupráce;
 - * Způsob organizace a zajištění fungování mezinárodní spolupráce;
 - * Charakteristika komunikačních systémů (formálních i neformálních) mezi různými jednotkami/jednotlivci vysoké školy zapojených do organizace mezinárodní spolupráce, efekt této komunikace a společné činnosti v rámci vysoké školy;
- Poměr zařazení zaměstnanců dle jednotlivých pracovních kategorií: akademičtí pracovníci, výzkumní a vývojoví pracovníci nepodílející se na pedagogické činnosti, další odborníci podílející se na výuce, hospodářsko-správní, techničtí a odborní pracovníci, dělníci, obslužní pracovníci a obchodně-provozní pracovníci; typ úvazku (plný x částečný), poměr mužů a žen v těchto kategoriích;
- Pracoviště, ústavy a jiné složky vysoké školy působící v zahraničí.

6) Řízení:

Management:

- Struktura řízení vysoké školy, kompetence jednotlivých řídicích úrovní;
- Charakteristika rozhodovacích procesů pro rozdělení rozpočtu (algoritmus vnitřního rozdělování prostředků, rozpočet vyčleněný pro strategické iniciativy, prostor pro mezifakultní dohody apod.);
- Příprava, realizace a zodpovědnost za rozhodnutí týkajících se dlouhodobého rozvoje/strategického plánování (úroveň, pravomoc), zapojení:
 - * akademických pracovníků, výzkumných a vývojových pracovníků, administrativních a ostatních pracovníků, studentů do těchto procesů;
 - * zástupců regionální samosprávy, zaměstnavatelů absolventů, externích odborníků, pracovníků na úrovni centrální správy, poslanců aj. do těchto procesů;
- Účast akademické obce (studentů a akademických pracovníků) na strategickém řízení vysoké školy;
- Duplicita při zajišťování univerzitních aktivit (laboratorní činnost, výuka jazyků apod.), důvody této duplicity a možné způsoby jejího omezení;
- Mechanismy pro pravidelný sběr informací ovlivňující strategická rozhodnutí vysoké školy včetně zpětné vazby.⁶

b) Sběr a vyhodnocení dat jako podkladu pro management:

⁶ Např. při inovaci dlouhodobého záměru vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a další tvůrčí činnosti vysoké školy.

- Celkové počty studentů v jednotlivých studijních programech, počet uchazečů o studium a jejich poměr k přijatým studentům, poměr přijatých a zapsaných studentů, poměr studentů dle pohlaví, poměr domácích a zahraničních studentů. Korelace charakteristiky studentů a rozvojových plánů vysoké školy;
- Počet akademických pracovníků a dalších zaměstnanců vysoké školy v přepočtu na studenta;
- Sledování uplatnění absolventů, způsoby komunikace s absolventy, charakteristika vývoje volných míst v regionu vč. požadavků zaměstnavatelů; přijatá opatření vyplývající z těchto aktivit;
- Trendy vývoje nezaměstnanosti v jednotlivých oborech, sledování uplatnění absolventů, způsoby komunikace s absolventy, charakteristika vývoje volných míst, požadavků zaměstnavatelů;
- Studentské ankety, jejich využití pro strategické řízení vysoké školy.

c) Řízení mezinárodní spolupráce:

- Proces internacionalizace a jeho zahrnutí do institucionálních plánů vysoké školy;
- Množství a využití finančních zdrojů pro dosažení zamýšlených cílů internacionalizace v rámci vysoké školy.

d) Ekonomické prostředí:

- Spolupráce vedení a akademického senátu při schvalování rozpočtu, délka případného rozpočtového provizoria;
- Poměr veřejných a soukromých prostředků v rozpočtu vysoké školy, její cíle v této oblasti;
- Procento prostředků na výzkum a vývoj z celkového rozpočtu vysoké školy (viz. též modul 4 – Výzkum a vývoj);
- Způsob rozdělování získaných státních prostředků, míry využití mechanismu pro rozdělování prostředků ze státní úrovně;
- Úspěšnost podaných projektů (počet podaných projektů/počet přijatých projektů); objem požadovaných finančních prostředků/objem získaných finančních prostředků;
- Rozvoj doplňkové činnosti, využití majetku vysoké školy;
- Plánování investičního rozvoje;
- Efektivita využívání finančních zdrojů.

7) **Lidské zdroje:**

- Mechanismus začlenění akademických a výzkumných a vývojových pracovníků do mezinárodních aktivit, jazyková kompetence těchto pracovníků, stimulace pobytu cizích pracovníků na vysoké škole, zaměření a efektivnost jmenovacích procedur na hledání a zaměstnání zahraničních pracovníků;
- Směrnice a podmínky přijímání, sebevzdělávání a služebního postupu akademických, výzkumných a vývojových a dalších pracovníků (kritéria a průběh výběrových řízení);
- Systemizace pracovních míst s cílem optimalizovat poměr mezi studenty a pracovníky nepodílejícími se na pedagogické, výzkumné a vývojové činnosti vysoké školy v souvislosti se stabilizací studijních programů a počtu studentů;
- Vhodnost kvalifikací akademických a dalších pracovníků v kontextu potřeb vysoké školy; vytváření dalších míst výzkumných a vývojových pracovníků v systemizaci pracovních míst;
- Generační obměna pracovníků;
- Kvalifikační růst akademických a výzkumných a vývojových pracovníků pro: doktorské studium, habilitace, řízení ke jmenování profesorem; stáže na jiných vysokých školách v ČR, působení na zahraničních vysokých školách a vědeckých pracovištích; udělování tvůrčích dovolených; úprava úvazků a finanční ohodnocení;
- Průběžné zvyšování podílu profesorů i docentů z celkového počtu akademických pracovníků;
- Uplatnění externích profesních odborníků z praxe ve výuce, jejich pracovní zařazení, motivace ke spolupráci s vysokou školou, zvláště ve výuce bakalářských studijních programů;
- Působení zahraničních odborníků na vysoké škole; organizace pobytů hostujících profesorů;

- Realizace požadavků na mezifakultní spolupráci.

8) Vnitřní prostředí:

a) Spolupráce/vzájemné vztahy mezi:

- Vedením vysoké školy (rektor, rektorát, kvestor), samosprávou (akademický senát) a dalšími orgány vysoké školy (vědecká rada, správní rada).

b) Fungování oboustranné komunikace a zajištění přenosu informací mezi:

- Studenty a akademickými pracovníky;
- Studenty a dalšími zaměstnanci vysoké školy (zejména studijního oddělení);
- Akademickými, výzkumnými a vývojovými pracovníky a dalšími zaměstnanci vysoké školy;
- Vedením vysoké školy a jednotlivými pracovišti.

c) Působení a prestiž akademických senátů:

- Ochota ke členství, volební účast, vztah k vedení.

d) Pěstování akademických hodnot a principů:

- Morální aspekty studia a výuky:
 - * Postoj studentů a akademických pracovníků k podvádění při zkouškách, rozsah tohoto podvádění;
 - * Činnost disciplinární komise, postihy provinilých studentů;
 - * Přístup akademických pracovníků k výuce (dochvilnost, příprava na výuku, ochota ke konzultacím aj.).
- Morální aspekty výzkumu a umělecké a další tvůrčí činnosti:
 - * Citační pravidla;
 - * Pravidla týmové práce včetně přiznávání autorství za dosažené výsledky.
- Aktivity přispívající k upevnění soudržnosti akademické obce:
 - * Vydávání univerzitního časopisu a fakultních časopisů;
 - * Pořádání společenských, kulturních, sportovních a dalších akcí.

9) Infrastruktura:⁷

a) Posluchárny a laboratoře

b) Knihovny:

- Volný elektronický přístup ke knihovním fondům;
- Přístup k zahraničním fondům a databázím;
- Množství a výběr odborné literatury;
- Aktualizace knihovního fondu.

c) ICT:

- Napojení pracovišť vysoké školy na informační síť;
- Používané informační systémy, jejich implementace a rozvoj;
- Množství a dostupnost PC připojených na internet;
- Zajištění elektronické formy zápisů do předmětů a termínů zkoušek;
- Rozvoj a aktualizace webových stránek.

d) Koleje a menzy:

- Zajištění ubytování v kolejích v poměru k počtu žadatelů o ubytování; zajištění dalších ubytovacích možností mimo stávající koleje;

⁷ Pozn.: u všech zařízení se hodnotí kapacita (vzhledem k počtu studentů), kvalita vybavení a služeb, přístupnost, faktické využívání studenty a pracovníky vysoké školy.

- Kvalita ubytování – velikost a vybavení pokojů, počet studentů na pokojích; problémy s různou kvalitou jednotlivých kolejí, přijatá/chystaná opatření, rozvojové plány do budoucna;
- Zajištění stravovacích služeb v poměru k počtu studentů;
- Technické vybavení menz – zajištění rychlé obsluhy, stravovací karty, kvalita a možnost výběru jídla (nabídka vegetariánské stravy); kultura stravování;
- Spokojenost studentům se zajištěným ubytováním; spokojenost studentů a zaměstnanců s poskytovanými stravovacími službami;
- Spolupráce Kolejní rady se Správou kolejí a menz a vedením vysoké školy.

e) Sportoviště:

- Možnost využití sportovních zařízení vysoké školy i mimo výuku;
- Podpora zdravého vývoje studentů obecně, aktivní vyhledávání a podpora využívání sportovních příležitostí v regionu studenty.

f) Poradenská činnost:

- Činnost univerzitního poradenského centra (počet pracovníků, typ poskytovaného poradenství, způsob spolupráce se státní/soukromou sférou, absolventy, agenturami zajišťující hodnocení kvality, způsob využití získaných informací a jejich zprostředkování studentům);
- Aktivity univerzitního poradenského centra ve vztahu k uchazečům o studium a studentům celoživotního vzdělávání;
- Plánovaný rozvoj činnosti univerzitního poradenského centra v souvislosti s rozvojovými záměry vysoké školy;
- Zavádění profesního poradenství, v jehož rámci vysoká škola provádí systematická sledování, rozborů a prognózování vývoje na trhu práce v odvětvích, pro které připravuje své studenty, komunikace s potenciálními odběrateli absolventů a monitorování jejich uplatnění;
- Počty studentů využívající poradenství;
- Spokojenost studentů s poskytovaným poradenstvím;
- Speciální poradenské programy pro studenty prvních ročníků.

10) Vnější vztahy:

a) Na regionální a celonárodní úrovni:

- Spolupráce s regionální správou a s významnými regionálními institucemi. Spoluvytváření kulturního a společenského povědomí;
 - * Spolupráce s regionální správou v oblasti:
 - Strategického rozhodování regionu - účast na zpracování Regionálního operačního plánu, na Strategii VaV kraje apod., příprava regionální inovační strategie pro kraj, účast na programu rozvoje kraje se zvláštním zřetelem na rozvojové priority, řešení problematiky životního prostředí, podpora regionálního výzkumu, pořádání konferencí k problematice programu rozvoje regionu, účast v dalších regionálních programech strategického významu;
 - Vzdělávací a kulturně-společenské činnosti, realizace kurzů a vzdělávacích programů - soulad nabídky studijních programů (včetně studijních programů celoživotního vzdělávání) s potřebami regionu, začlenění aktivit studentů v regionu do studijní praxe, zvyšování informovanosti veřejnosti pomocí médií, sportovní aktivity, spolupráce na organizaci výstav, koncertů, festivalů, dnů otevřených dveří, apod.;
 - Vnitřních záležitostí vysoké školy - zastoupení ve správní radě, stipendia a ceny za nejlepší diplomovou práci, diplomové práce studentů jako zakázky regionální správy;
- Spolupráce s vysokými školami v oblasti vzdělávání a výzkumu;
- Spolupráce se středními a vyššími odbornými školami v regionu při sestavování výukových programů, účasti na výuce, vytváření bakalářských studijních programů, vytváření studijních programů celoživotního vzdělávání;
- Spolupráce s národními výzkumnými pracovišti, ústavy AV ČR zahrnující:
 - * Výzkumné záměry;
 - * Výzkumné projekty;

- * Zapojování studentů do výzkumných projektů regionální samosprávy, výzkumných projektů na národní úrovni;
- Spolupráce s podniky a institucemi zaměstnávajícími absolventy vysoké školy a profesními svazy a sdruženími:
 - * Konkrétní formy spolupráce s regionálními podniky;
 - * Účast zástupců podniků na inovaci studijních programů;
 - * Komunikace mezi studenty, učiteli a budoucími zaměstnavateli studentů;
 - * Výzkumné kontrakty s regionálními podniky;
 - * Zajištění možnosti zvyšování kvalifikace v rámci programů celoživotního vzdělávání ze strany vysoké školy;
 - * Zajištění studijních pobytů, studijní literatury a vybavení laboratoří a učeben ze strany podniků;
 - * Stáže/praxe studentů v podnicích;
 - * Pedagogická činnost odborníků z podniků na vysoké škole;
 - * Diplomové a disertační práce jako zakázky průmyslových podniků;
 - * Vyhlašování podnikových cen za nejlepší diplomovou a disertační práci;
 - * Poskytování informací o nabídkách zaměstnání pro absolventy, prezentace podniků;
- Spolupráce s nadacemi.

b) Na mezinárodní úrovni v oblasti vzdělávání:⁸

- Spolupráce se zahraničními institucemi, přínos těchto kontaktů;
- Spolupráce na harmonizaci studijních schémat pregraduálního – bakalářského a graduálního – magisterského, resp. doktorského studia;
- Studium v zahraničí, forma a účast ve výměnných programech podporující mobilitu studentů a akademických pracovníků, efekt tohoto studia a programů;
- Mobilita studentů a akademických pracovníků, počty vysílaných v poměru k počtu přijímaných, spolupráce na výměnných programech podporujících mobilitu;
- Funkce a zajišťování uznávání kreditů (ECTS) ve studijních programech/oborech;
- Zapojení do vzdělávacích programů EU (SOCRATES a LEONARDO);
- Mechanismy zpracování mezinárodních projektů, jejich úspěšnost;
- Internacionalizace kurikula, způsob integrace internacionální dimenze do různých kurzů/modulů v různých studijních programech, efektivnost této integrace (např. multikulturní výuka, výuka jazyků apod.).

Uvedený zpřesňující výčet uvedených tematik nemá preskriptivní charakter – je pouze orientační a neklade si nárok na úplnost. Spíše naopak – hlavním účelem podrobnějšího výčtu tematik je snazší orientace uživatelů metodiky (zejména hodnotitelů) v relevantní oblasti činnosti vysoké školy s tím, že z metodického hlediska je velmi vhodné, aby uživatelé při využití metodiky v hodnotícím procesu (např. při psaní vlastní hodnotící zprávy) profil zvolené oblasti dále modifikovali tak, aby co největší měrou odpovídala charakteristice hodnocené (části) dané instituce. Možné způsoby modifikace mohou dle zaměření a cílů hodnocení zahrnovat zúžení výběru počtu oblastí, doplnění/redukci výčtu tematik v dané oblasti činnosti či kombinaci tematik z různých oblastí (např. poradenská činnost může být součástí oblasti vnitřní prostředí, tematika zařazení zaměstnanců dle jednotlivých pracovních kategorií může být součástí oblasti lidské zdroje apod.). Jak již bylo uvedeno, tato modulární struktura oblastí činnosti vysoké školy při jejich hodnocení napomáhá přizpůsobení se existujícím institucionálním specifikům.

⁸ Mezinárodní spolupráce ve vývoji a výzkumu je zahrnuta do oblasti č. 4.

Charakteristika vnitřního a vnějšího hodnocení v rámci komplexního hodnocení kvality

Posouzení míry naplnění strategických cílů v hlavních činnostech vysoké školy lze v praxi provádět prostřednictvím vnitřního hodnocení, realizovaného za tímto účelem vytvořeným interním hodnotícím týmem, a to jak na celoinstitucionální (dlouhodobý záměr VŠ) tak na fakultní úrovni (dlouhodobý záměr fakulty). Ustavení členů interního hodnotícího týmu by mělo být projednáno (například akademický senát vysoké školy/fakulty) a za jejich konečné jmenování by mělo odpovídat vedení na příslušné institucionální úrovni (rektor, děkan, vedoucí ústavu apod.), vždy po dohodě s navrhovaným členem týmu. Mezi členy interního hodnotícího týmu, dle povahy a rozsahu hodnocení, mohou figurovat: člen vedení, akademický pracovník, zástupce studentů/absolvent, zástupce regionální průmyslové sféry/samosprávy, externí spolupracovník instituce apod. Doporučení členů interního hodnotícího týmu obsažené ve vlastní hodnotící zprávě pak mohou sloužit jako nástroj pro zlepšení současného stavu. Uvedený proces vnitřního hodnocení s výstupem ve formě vlastní hodnotící zprávy tedy vysoké škole napomáhá identifikovat zejména silné a slabé stránky dosavadního vývoje, rozvíjet nástroje k jejich posílení/eliminaci, a tímto způsobem tak pružně přizpůsobovat rozvojové cíle, formálně deklarované v aktualizacích příslušného dlouhodobého záměru, měnícím se institucionálním podmínkám a potřebám.

Za účelem provedení vnitřního hodnocení a zpracování vlastní hodnotící zprávy s běžným rozsahem 25-30 stran bez příloh se doporučuje shromáždit veškeré podkladové materiály, které byly vysokou školou či její částí vypracovány pro různé hodnotící aktivity v stanoveném časovém období.⁹ Těmito materiály jsou: výroční zprávy, zprávy o hospodaření, dále pak všechny potřebné údaje z informačního systému vysoké školy – příslušných www stránek apod. Způsob zpracování vlastní hodnotící zprávy je plně v kompetenci interního hodnotícího týmu, zpráva by však měla vyváženým způsobem kombinovat část popisnou a část analytickou (za tímto účelem je např. úspěšně využívána SWOT analýza). Ze strany autorů vlastní hodnotící zprávy není nutná jednomyslná názorová shoda nad jejím obsahem; vlastní hodnotící zpráva může též obsahovat alternativní (krajní) stanoviska, přinášející tak cenné podněty pro případnou činnost externích hodnotitelů.

Možný postup zhotovení vlastní hodnotící zprávy, založený na mechanismu hodnocení TQR, je následující:

- Členové interního hodnotícího týmu zpracují první návrh vlastní hodnotící zprávy ve formě předběžných hypotéz; zároveň je v této fázi možné zpracovat i část popisnou, není však vhodné jí věnovat příliš mnoho času na úkor SWOT analýzy.
- Dalším krokem je nalezení důkazů (chyb i ověření) pro hypotézy formulované v první fázi. Například během jednodenního workshopu se zjišťuje, do jaké míry je náhled ostatních pracovníků dané instituce (vedení, akademičtí pracovníci, administrativa, externisté apod.) a studentů na formulované hypotézy shodný se stanoviskem členů interního hodnotícího týmu.
- Členové interního hodnotícího týmu upraví formulované hypotézy dle závěrů workshopu, příp. zajistí další důkazy pro hypotézy a připojí popisnou část zprávy.
- Členové interního hodnotícího týmu zpracují další verzi vlastní hodnotící zprávy a předloží ji jmenovaným zástupcům účastníků workshopu.
- Jmenovaní zástupci provedou připomínkování této verze.
- Členové interního hodnotícího týmu na základě připomínek zpracují finální verzi hodnotící zprávy.

⁹ Obvykle v rozmezí 3-5 let.

Uvedený postup by neměl trvat déle než 4 měsíce.

Obecně lze říci, že využitelnost výsledků vnitřního hodnocení (tj. závěrů obsažených ve vlastní hodnotící zprávě) v praxi má rostoucí tendenci, jsou-li alespoň některé hlavní výsledky tohoto hodnocení potvrzeny či doplněny výstupy hodnocení vnějšího. V případě rozhodnutí (vedení) instituce o provedení vnějšího hodnocení je po dohodě instituce s oslovenou agenturou vytvořen vnější hodnotící tým. Při sestavování vnějšího hodnotícího týmu je při respektování preferencí ze strany hodnocené (části) instituce nutné současně věnovat pozornost rovnováze v kvalifikaci členů týmu (akademický pracovníci vs. odborníci z řad zaměstnavatelů vs. odborníci na vysokoškolskou politiku), jejich expertní znalosti příslušné hodnocené oblasti a institucionálního prostředí, zkušenosti s daným typem hodnocení a případně nominaci zahraničního člena týmu (z důvodu jazykové podobnosti často řešeno oslovením odborníků ze Slovenska). Po prostudování vlastní hodnotící zprávy vnějším hodnotícím týmem a příp. žádosti o její doplnění následuje 2-3 denní hodnotící návštěva na dané instituci zakončená krátkou předběžnou zprávou o jejích hlavních závěrech. Celkovým výstupem procesu vnějšího hodnocení je konečná vnější hodnotící zpráva, která je podle náročnosti a rozsahu vnějšího hodnocení zpracována v rozmezí 3-6 měsíců od provedení hodnotící návštěvy.

Struktura závěrečné vnější hodnotící zprávy by též měla být popisně-analytická. Část popisná charakterizuje stav hodnocené oblasti dle stanovisek hodnotitelů.

Příklad: S výjimkou fakult X, Y panuje ve vedení univerzity nespokojenost s nižším počtem akademických pracovníků s kvalifikací docent nebo profesor, s jejich počtem v mladších věkových kategoriích a s poměrně pomalým tempem zvyšování kvalifikace odborných asistentů (Ph.D).

Část analytická poté shrne relevantní doporučení hodnotitelů v dané oblasti:

Příklad: Jako velmi pozitivní a silnou stránku je nutno považovat vytváření vhodných podmínek a existenci pobídkového systému ke stimulaci kvalifikačního růstu a zvyšování vědecko-pedagogických hodnotí, a dále pak podporu doktorandů studujících na jiných vysokých školách. Hodnotitelé doporučují, aby každý odborný asistent univerzity získal nebo alespoň usiloval o získání vědecké hodnosti Ph.D.

S ohledem na značnou institucionální diverzitu a různost rozsahu, účelu a zaměření institucionálního hodnocení je v Metodice komplexního hodnocení kvality preferováno kvalitativní (slovní) hodnocení. Způsob a rozsah zveřejnění vnější hodnotící zprávy je v pravomoci vedení hodnocené instituce; v běžné praxi je obvykle na webových stránkách instituce zveřejněna část této zprávy.

Průběh vnitřního a vnějšího hodnocení lze graficky znázornit následujícím schématem (viz. str. ...) Z uvedeného schématu je patrný procesuální charakter vnitřního a vnějšího hodnocení, přičemž tato hodnocení mohou být prováděna separátně nebo v úzké návaznosti – v tomto ohledu je rozhodující účel, za kterým je hodnocení prováděno.

Příklady: a) Zákon o vysokých školách č. 111/1998 Sb. ukládá vysokým školám povinnost provádět pravidelně hodnocení činnosti vysoké školy a zveřejňovat jeho výsledky. Vysoká škola tak provede vnitřní hodnocení a některé ze závěrů

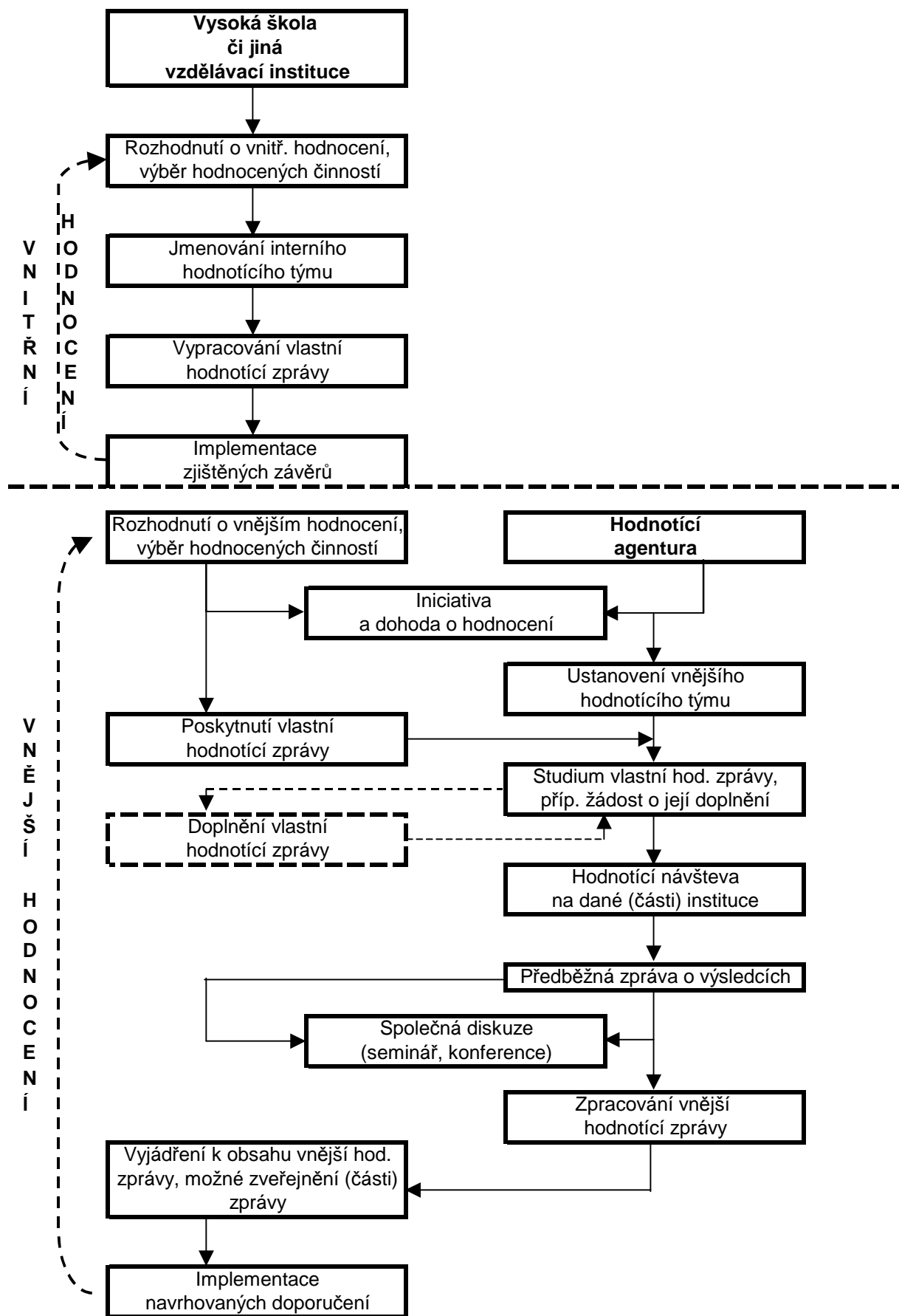
konstatovaných ve vlastní hodnotící zprávě (či obdobném hodnotícím nástroji) zpřístupní na svých internetových stránkách.

- b) Vzhledem ke končící platnosti akreditace studijního programu daná část vysoké školy usiluje o její obnovení. Za tímto účelem jsou shromážděny relevantní výstupy z uskutečněných vnitřních hodnocení doplněné o další kvalitativní a kvantitativní data dle náležitostí akreditačního řízení mající charakter vnějšího hodnocení (typicky prováděné pracovní skupinou Akreditační komise).
- c) Vedení (části) vysoké školy zamýšlí uskutečnit organizačně-koncepční změnu středního rozsahu. Na podporu svého záměru zorganizuje vnější hodnocení, jehož některé výsledky (doporučení externích hodnotitelů v závěrečné vnější hodnotící zprávě) jsou argumentačně využity pro provedení dané změny.

Důležitým faktorem ovlivňujícím využitelnost výsledků hodnotícího procesu je četnost a délka hodnocení. Jak četnost tak délka hodnocení by měly odpovídat jeho stanovenému účelu a rozsahu – jinou délku a četnost bude mít např. fakultní hodnocení akademických pracovníků a jinou celouniverzitní hodnocení instituce zahraničními experty. V obecném měřítku se využitelnost výsledků snižuje, pokud proces vnitřního resp. vnějšího hodnocení je zejména: jednorázovou aktivitou bez vazby na institucionální cíle, občasnou aktivitou s nejasně vymezeným výběrem hodnocených oblastí, pravidelnou aktivitou s neustále se měnícím průběhem a zaměřením hodnocení, pravidelnou aktivitou konanou pouze z formálních důvodů (díky zákona), pravidelnou aktivitou s jasně definovaným zaměřením avšak příliš dlouhým časovým průběhem. Uvedené případy, za kterých je přínos hodnotícího procesu redukován, naznačují, že ani jasně definované cíle a zaměření hodnocení ani platná legislativa nezaručují efektivní průběh hodnocení a zisk odpovídajících výstupů; jako zásadní se v tomto smyslu jeví informovanost a motivace zúčastněných aktérů (zejm. administrativních a akademických pracovníků), spolupráce studentů, vynaložené náklady resp. již dosažené výsledky hodnocení. Kritické faktory úspěšnosti hodnotícího procesu tedy lze shrnout následovně:

- Účel hodnocení;
- Rozsah hodnocení;
- Četnost a délka hodnocení;
- Administrativní náročnost hodnocení a vynaložené zdroje (lidské, materiální, finanční);
- Složení hodnotícího týmu;
- Předěšlé výsledky hodnocení (efektivita jejich realizace).

Nedocnění jednoho nebo více těchto kritických faktorů má zpravidla za následek zformalizování a nízkou využitelnost výsledků hodnocení kvality, skepsi zainteresovaných aktérů nad jeho smyslem apod. Cílem Metodiky komplexního hodnocení kvality je aplikací výše zmíněných metodických zásad omezit tyto a jiné nežádoucí jevy na nezbytné minimum, a přispět tak k co největší efektivitě institucionálního hodnocení kvality.

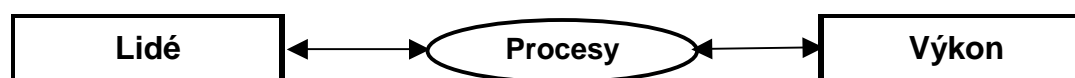


Charakteristika TRIS modelu excelence EFQM verze 4.2

Základní východiska a principy

TRIS model excelence EFQM verze 4.2 je založen na modifikaci modelu excelence EFQM postupně vyvíjené od roku 1988, ve kterém byla 14 předními evropskými společnostmi založena Evropská nadace managementu kvality (EFQM)¹⁰ za účelem stanovení souměřitelného pohledu na kvalitu v komerčním sektoru. Po zavedení Evropské ceny za kvalitu¹¹ v roce 1991, jako benchmarkingového nástroje umožňujícího porovnání výsledků hodnocení kvality organizací prostřednictvím hodnocení podle 9 základních kritérií modelu excelence EFQM, a následné úspěšné aplikaci modelu organizacemi mimo komerční sektor se model excelence EFQM stal „praktickým nástrojem pomáhající organizacím zavést systém managementu odpovídající jejich potřebám za pomoci zjištění, jak daleko postoupily na cestě k dokonalosti včetně odhalení nedostatků a nalezení možných způsobů jejich řešení“ (Steed, Arnold: 2001). Pro úplnost dodejme, že počátky vývoje konceptu modelu excelence sahají do 50. let 20. století, kdy W.E. Deming formuloval 14 hlavních bodů tzv. Celkového managementu kvality (TQM).¹² Demingovy následovníci – Duran, Ishikawa, Crosby, Peters, Oakland – poté pomohli rozvinout koncept TQM do podoby modelu excelence EFQM s cílem „stimulovat, a pokud je nezbytné, napomoci managementu při osvojování a aplikaci principů celkového managementu kvality a zvýšení konkurenceschopnosti evropského průmyslu“ (Steed, Arnold: 2001).

Hlavní principy, schéma, způsoby využití a metody hodnocení modelu excelence EFQM byly již z různých hledisek několikrát analyzovány (Fiala: 2004, Hutyra: 2004, Nenadál: 2004, Karpíšek: 2005, Švec: 2005). Z tohoto důvodu se pro charakteristiku TRIS modelu excelence EFQM verze 4.2 jeví jako dostačující provedení analýzy rozdílů této verze oproti modelu excelence EFQM v relaci na prostředí a podmínky činnosti organizace terciárního vzdělání (uvažována vysoká škola). Pokud základní princip modelu excelence EFQM vychází z axiomu, že činnost instituce je popsatelná procesy v ní probíhajícími, pak je rozvoj dané instituce, naplňující tak potřeby zájmových skupin, podmíněn zlepšením efektivity procesů umožňující zkvalitnění lidských zdrojů, jenž mají pozitivní vliv na výkon a činnost celé instituce. Zdokonalování dané instituce tak může být dosaženo pouze pomocí úspěšného zapojení jejich pracovníků (na všech úrovních) do těch procesů činnosti instituce, které dávají smysl jejich pracovním aktivitám (viz. následující schéma):



Tento důraz na procesy, jako klíčový faktor podmiňující rozvoj instituce, představuje hlavní oblast modifikace kritérií TRIS modelu excelence EFQM verze 4.2 oproti modelu excelence EFQM.

Základní, výsledná a vedlejší kritéria TRIS modelu excelence EFQM verze 4.2

TRIS model excelence EFQM verze 4.2 zachovává počet i vzájemné vazby základních (enablers) a výsledných (results) kritérií (jen bylo upuštěno od procentuálního vyjádření váhy

¹⁰ European Foundation for Quality Management.

¹¹ European Quality Award; maximální možný počet dosažených bodů je 1000, cenu kvality obdrží ty organizace, jenž při hodnocení podle 9 základních kritérií EFQM Modelu Excellence získají více než 600 bodů.

¹² Total Quality Management.

jednotlivých kritérií v rámci obou skupin modelu), přičemž některá z vedlejších kritérií (criterion parts) jsou specifikována a strukturována odlišným způsobem. Základní kritéria, tvořící skupinu nástrojů a prostředků, obsahují 4-5 vedlejších kritérií, u výsledných kritérií, náležejících do skupiny výsledků, je počet vedlejších kritérií roven dvěma. Jak již bylo naznačeno, nejvýznamnější změna nastává u základního kritéria *řízení procesů/postupů* – viz. následující přehled základních, výsledných a jim odpovídajícím vedlejších kritérií TRIS modelu excelence EFQM verze 4.2:

Základní kritéria	Č.	Vedlejší základní kritéria
1. Vedení	1.a	Vedení rozvíjí poslání, misi, hodnoty organizace a naplňuje tak modelovou roli zaměřenou na dosažení dokonalosti.
	1.b	Vedení je osobně zainteresováno na zajištění toho, že systém managementu organizace je soustavně implementován, rozvíjen a zlepšován.
	1.c	Vedení má zájem na rozvíjení kontaktů se zákazníky, partnery a zástupci společnosti.
	1.d	Vedení motivuje, podporuje a odměňuje pracovníky.
2. Koncepce & strategie	2.a	Koncepce a strategie jsou založeny na současných a budoucích potřebách a očekáváních všech zúčastněných stran.
	2.b	Koncepce a strategie jsou založeny na informacích získaných díky sledování výkonů a díky aktivitám spojených s výukou, výzkumem a tvůrčí činností.
	2.c	Koncepce a strategie jsou soustavně rozvíjeny, revidovány a aktualizovány.
	2.d	Koncepce a strategie jsou rozvíjeny za pomoci klíčových organizačních procesů.
	2.e	Koncepce a strategie jsou komunikovány a implementovány
3. Lidské zdroje	3.a	Pracovníci jsou řízeni a organizováni
	3.b	Znalosti a kompetence pracovníků jsou identifikovány, udržovány a dále rozvíjeny
	3.c	Pracovníci jsou zainteresováni na činnosti organizace a mají adekvátní možnost rozhodování
	3.d	Probíhá komunikace mezi pracovníky a vedením organizace
	3.e	Pracovníci jsou odměňováni, uznáváni a jsou jim vytvářeny příznivé pracovní podmínky
4. Partnerství & zdroje	4.a	Externí partnerství jsou rozvíjena
	4.b	Finanční hlediska jsou brána v potaz a rozvíjena
	4.c	Budovy, zařízení a jiná infrastruktura jsou udržovány a rozvíjeny
	4.d	Technologie jsou rozvíjeny
	4.e	Informační struktura a informační zdroje jsou rozvíjeny
5. Řízení procesů/postupů	5.a	Vzdělávání:
		1 Kariérní profil absolventa
		2 Vzdělávací hledisko
		3 Studijní program
		4 Obory studijního programu
		5 Internacionalizace
		6 Zkušební řád
		7 Plánování
		8 Organizace učebního prostředí

		9 Výzkum a terénní šetření	
		10 Aktivity studentů	
		11 Aktivity akademických pracovníků	
		12 Studijní a profesní poradenství	
		13 Hodnocení vzdělávací činnosti	
		14 Služby napomáhající rozvoji vzdělávání	
5. Řízení procesů/postupů	5.b	Výzkum:	
		1 Pohled na výzkum v organizaci	
		2 Směry výzkumu	
		3 Získávání nových kontraktů, projektů	
		4 Realizace výzkumu	
		5 Zveřejňování informací a publikační činnost	
		6 Hodnocení výzkumu	
		7 Partnerství a internacionalizace	
5. Řízení procesů/postupů	5.c	Umělecká a tvůrčí činnost:	
		1 Pohled na uměleckou a tvůrčí činnost v organizaci	
		2 Rozvoj umělecké a tvůrčí činnosti	
		3 Získávání nových kontraktů, projektů	
		4 Realizace umělecké a tvůrčí činnosti	
		5 Hodnocení umělecké a tvůrčí činnosti	
		6 Partnerství a internacionalizace	
5. Řízení procesů/postupů	5.d	Služba společnosti:	
		1 Pohled na službu společnosti v organizaci	
		2 Program rozvoje služby společnosti	
		3 Získávání nových kontraktů, projektů	
		4 Realizace služby společnosti	
		5 Hodnocení služby společnosti	
		6 Partnerství a internacionalizace	
Výsledná kritéria	Č.	Vedlejší výsledná kritéria	
6. Výsledky vzhledem k zákazníkům	6.a	Studenti	K upřesnění institucí
	6.a.1	Měřítko vnímání
		
	6.a.2	Výkonové indikátory
		
6. Výsledky vzhledem k zákazníkům	6.b	Oblast činnosti	K upřesnění institucí
	6.b.1	Měřítko vnímání
		
	6.b.2	Výkonové indikátory
		
6. Výsledky vzhledem k zákazníkům	6.c	Autority	K upřesnění institucí
	6.c.1	Měřítko vnímání
		

	6.c.2	Výkonové indikátory
		
7. Výsledky vzhledem k zaměstnancům		Výsledky spolupráce	K upřesnění institucí
	7.1	Měřítko vnímání
		
	7.2	Výkonové indikátory
		
8. Výsledky vzhledem ke společnosti		Vliv na společnost	K upřesnění institucí
	8.1	Měřítko vnímání
		
	8.2	Výkonové indikátory
		
9. Konečné výsledky	9.a	Klíčové výsledky	K upřesnění institucí
	9.a.1	Finanční výsledky
		
	9.a.2	Jiné než finanční výsledky
		
9. Konečné výsledky	9.b	Vzdělávání	K upřesnění institucí
	9.b.1	Výkonové indikátory
		
	9.c	Výzkum	K upřesnění institucí
	9.c.1	Výkonové indikátory
		
	9.d.	Umělecká a tvůrčí činnost	K upřesnění institucí
	9.d.1	Výkonové indikátory
		
	9.e	Služba společnosti	K upřesnění institucí
	9.e.1	Výkonové indikátory
		

Z uvedeného přehledu vedlejších základních kritérií vyplývá, že na rozdíl od vedlejších kritérií 1.a-4.e jsou vedlejší kritéria spadající pod *řízení procesů/postupů* tj. *vzdělávání, výzkum, umělecká a tvůrčí činnost, služba společnosti* strukturována poněkud odlišným způsobem (5.a1, 5.a2, 5.a3 ... 5.d6), přesto však splňují podmínku struktury základních kritérií modelu excelence EFQM, tj. 4-5 vedlejších kritérií na 1 kritérium základní.

Oproti základním kritériím obsahují výsledná kritéria pouze 1 nebo 2 vedlejší kritéria. Tato vedlejší kritéria jsou označována jako *měřítko vnímání*¹³ a *výkonové indikátory*¹⁴ (s výjimkou vedlejších kritérií 9.a.1, 9.a.2 naplňujících však svou charakteristikou podstatu obou označovaných kategorií). Hlavní rozdíl mezi těmito vedlejšími kritérii spočívá v typu dat, ke kterým se vztahují; zatímco měřítko vnímání referují ke kvalitativním datům (např. způsob

¹³ Angl. Perception measurements, někdy též facts.

¹⁴ Angl. Performance indicators.

nakládání se stížnostmi studentů, možnosti využití/stav výpočetní techniky), výkonové indikátory se vztahují k datům kvantitativním (počet stížností studentů, počet kusů výpočetní techniky).

Z přehledu výsledných kritérií a jim odpovídajícím vedlejších kritérií je zřejmé, že oproti předdefinovaným vedlejším základním kritériím *je třeba vedlejší výsledná kritéria pro účely hodnocení vždy doplnit položkami, které hodnocená instituce pro sebe považuje za prvořadé*. Profil doplněných položek musí odpovídat charakteru měřítek vnímání resp. výkonových indikátorů, zatímco počet takto doplněných položek není omezen – vychází z potřeb instituce. V tomto ohledu je však nutno si uvědomit, že vyšší počet doplněných položek kromě vyšší validity též přináší vyšší organizační náročnost a zvýšené nároky na expertní kompetence hodnotitelů.

V souvislosti s rozhodováním o počtu hodnocených vedlejších výsledných kritérií, odpovídajících potřebám a podmínkám instituce, je vhodné vzít v úvahu, že model excelence EFQM je definován jako „nepreskriptivní rámec založený na 9 kritériích“ (Embracing Excellence in Education, 11). Uváděná *nepreskriptivnost se týká možnosti volby pouze některých základních resp. výsledných kritérií pro účely hodnocení, nikoliv možné změny těchto kritérií* (vedlejší kritéria měnit lze). Obecně je výběr pouze některých základních resp. výsledných kritérií vhodný pro organizace začínající s hodnocením dle modelu excelence EFQM. Organizacím podrobujícím se hodnocení dle modelu excelence EFQM opakovaně se doporučuje provést hodnocení ve všech 9 kritérijních oblastech (povinné pro získání Evropské ceny za kvalitu). Preskriptivnost TRIS modelu excelence EFQM verze 4.2 pro organizace usilující o hodnocení tak může být charakterizována následujícím způsobem:

	ORGANIZACE ZAČÍNAJÍCÍ S HODNOCENÍM EFQM	ORGANIZACE OPAKOVANĚ PODSTUPUJÍCÍ HODNOCENÍ EFQM / USILUJÍCÍ O EQA
ZÁKLADNÍ KRITERIA (DANÁ)	VÝBĚR	VŠECHNA
VEDLEJŠÍ KRITERIA (VOLITELNÁ)	PŘEVZETÍ JIŽ VYTVOŘENÝCH	VLASTNÍ

Charakteristika systému hodnocení TRIS modelu excelence EFQM verze 4.2

Základem systému hodnocení TRIS modelu excelence EFQM verze 4.2 je cyklus skládající se ze čtyř fází. Jednotlivé fáze tohoto PDCA¹⁵ cyklu lze popsat následovně: plánování a tvorba postupu a metody hodnocení – aplikace metody hodnocení – kontrola/hodnocení provedeného postupu (procesů a výsledků) – revize provedeného postupu, příp. změna metody a nové vymezení požadovaných výsledků. Periodická aplikace jednotlivých fází v uvedeném pořadí (opakovaný průběh cyklu) vytváří podmínky pro kontinuální zlepšování kvality podle sledovaných 9 kritérií odpovídajících klíčovým činnostem instituce. Hodnocení, jako nástroj pro zabezpečení kontinuálního růstu kvality klíčových činností instituce, je založeno na metodě sebehodnocení (self-evaluation). Sebehodnocení instituce je realizováno ve čtyřech návazných fázích: *příprava – realizace – implementace – monitorování* (tzv. PRIM¹⁶ cyklus), jež lze podrobněji charakterizovat takto:

¹⁵ Z anglického Plan, Do, Check, Act.

¹⁶ Z anglického Preparation, Realization, Implementation, Monitoring.

1) Příprava. Odpovídající příprava na sebehodnocení, jako jedna z hlavních podmínek jeho úspěšného průběhu, zahrnuje:

- Analýzu faktorů, které napomáhají (podpůrné faktory) či naopak komplikují (omezující faktory) uskutečnění sebehodnocení. K podpůrným faktorům se řadí: podpora vedení organizace vyznávající demokratický styl řízení, přesvědčení o významu a nutnosti sebehodnocení ze strany vedení a podřízených pracovníků, ochota a dostatečná expertní kapacita k provedení změn na všech organizačních úrovních, dostupnost prostředků na provedení sebehodnocení, rozvinutá organizační kultura vyznačující se otevřeností komunikace, orientací na kolektiv, stabilní týmovou spoluprací, vzájemnou důvěrou a podporou zaměstnanců. K omezujícím faktorům naopak patří: nejednoznačně vymezené zaměření hodnocení, nejasná organizační struktura, zavádějící náhled na význam a průběh sebehodnocení, neadekvátní informační a komunikační toky, všeobecný nedostatek odhodlání ke změně, skryté osobní zájmy apod.
- Sestavení týmu pro provedení sebehodnocení. To by mělo probíhat při respektování těchto zásad: v hodnotícím týmu by měly být zástupci různých organizačních složek, nominace a jmenování členů týmu by měla probíhat na dobrovolné bázi, účel činnosti, pravomoci a kompetence hodnotícího týmu by měly být vyjasněny a sděleny pracovníkům na všech organizačních úrovních před zahájením hodnotících aktivit, možnou nominaci externího hodnotitele (zejména v případě nedostatečné zkušenosti organizace s provedením sebehodnocení). Při jmenování členů týmu je nutné vzít v potaz vliv managementu instituce determinující množství finančních a jiných prostředků alokovaných pro hodnotící aktivitu.
- Stanovení cíle sebehodnocení, jeho rozsahu včetně kategorizace účastníků hodnocení a hodnotícího nástroje (např. maticový diagram). Při stanovování těchto atributů platí, že cíl sebehodnocení musí reflektovat základní charakteristiku a misi instituce (uvedené ve statutu vysoké školy), hodnocení svým rozsahem může zahrnovat celou instituci (celoinstitucionální sebehodnocení), nebo její část (sebehodnocení fakulty, ústavu, pracoviště), hodnocení se mohou účastnit buď všechny nebo pouze vybrané kategorie zaměstnanců (akademičtí pracovníci, studenti, administrativní a techničtí pracovníci) a volba hodnotícího nástroje musí vycházet z obeznámenosti hodnotitelů s jeho praktickým použitím. Za účelem zajištění odpovídající efektivity a zpětné vazby je doporučeno provádět sebehodnocení (části) instituce pravidelně nejdéle každé 2 roky.
- Komunikaci a motivaci. Proces sebehodnocení klade vysoké nároky jak na hodnotitele, tak na účastníky z hlediska uskutečnění a koordinace hodnotících aktivit vyžadujících včasnou a patřičnou komunikaci a informovanost všech zúčastněných aktérů (co, kdo, kdy, jak) včetně vytvoření podmínek pro prezentaci kritických či alternativních názorů. Zvýšení motivace a zapojení aktérů do hodnotícího procesu lze dosáhnout vytvořením takových podmínek, za kterých budou všichni zainteresovaní aktéři z provedení hodnocení (a implementace opatření ke zlepšení) určitým způsobem profitovat (tzv. win-win situation).

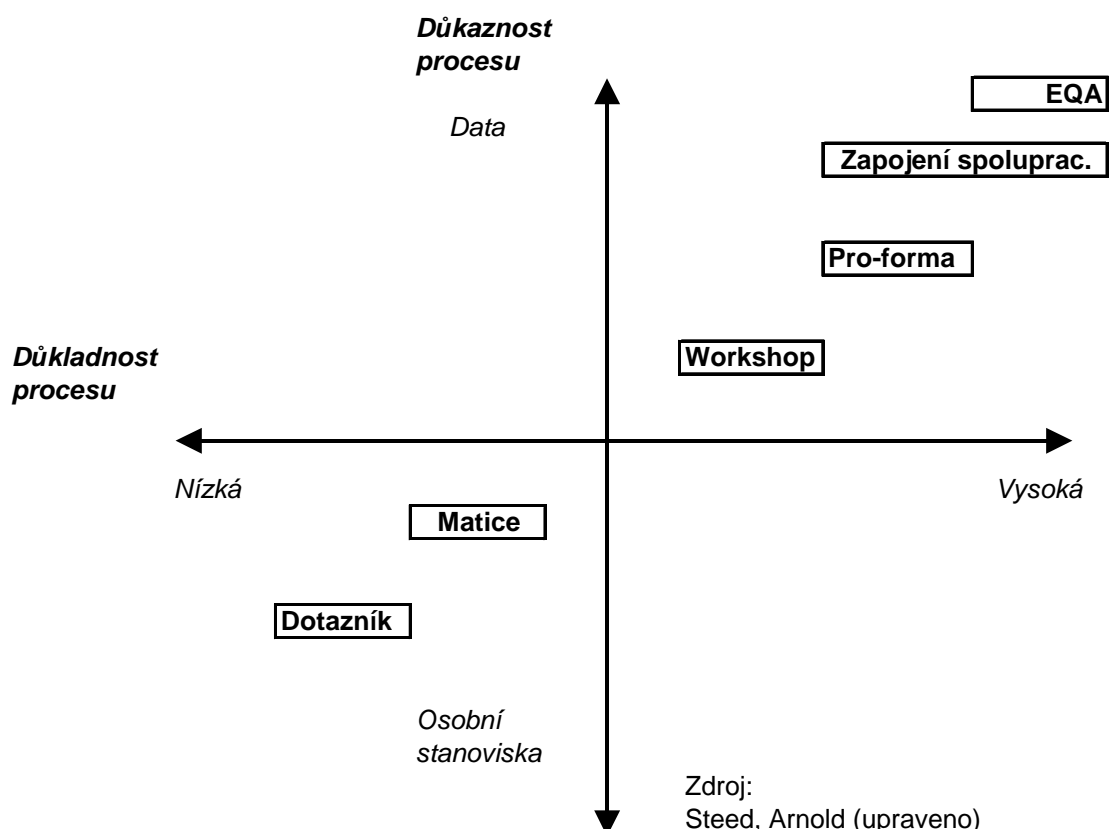
2) Realizace. Hodnocení na příslušné organizační úrovni je provedeno aplikací zvolené hodnotící metody a příslušného hodnotícího nástroje, zpracováním dat a jejich vyhodnocením, formulací závěrečných výsledků a jejich sdělením všem odpovědným osobám.

Možnými hodnotícími metodami jsou (v pořadí od nejkomplexnější po nejméně komplexní):

- I. Metoda simulace Evropské ceny za jakost (EQA);
- II. Metoda zapojení spolupracovníků;

- III. Metoda „pro-forma”;
- IV. Metoda workshopu;
- V. Metoda maticového diagramu;
- VI. Metoda dotazníková.

Uvedené metody „se mezi sebou liší zejména svou náročností na zdroje, dobou trvání, exaktností a objektivitou výsledků“ (Nenadál: 2004). Rámcovou charakteristiku jednotlivých metod hodnocení (podrobně Nenadál: 2004) lze provést následovně:



Volbu metody hodnocení je obecně doporučeno přizpůsobit velikosti, typu a stupni vyspělosti dané instituce. V tomto ohledu *se jako klíčová jeví skutečnost, že metoda simulace Evropské ceny za jakost a metoda zapojení spolupracovníků předpokládají externí zhodnocení sebehodnotící zprávy instituce dle kritérií TRIS modelu excelence EFQM verze 4.2 pro tento účel vyškolenými hodnotiteli, a obsahují tak prvek vnějšího hodnocení. Zbylé čtyři hodnotící metody využívají principu sebehodnocení. Jednotlivé metody hodnocení lze dle jimi využívaných hodnotících principů klasifikovat následovně:*

- Metoda simulace Evropské ceny za jakost – sebehodnocení + vnější hodnocení;
- Metoda zapojení spolupracovníků – sebehodnocení + vnější hodnocení;
- Metoda „pro-forma” – sebehodnocení;
- Metoda workshopu – sebehodnocení;
- Metoda maticového diagramu – sebehodnocení;
- Metoda dotazníková – sebehodnocení.

Teoreticky u každé z metod, avšak zejména v případě využití metody zapojení spolupracovníků, lze za účelem přezkoumání dosažených výsledků provést pouze vnější hodnocení. Jednotlivé hodnotící metody lze též v průběhu času vzájemně kombinovat z důvodu dosažení vyšší validity výsledků.

Příklad: V prvním roce hodnocení organizace mohou být použity metoda workshopu a „pro-forma“. V druhém roce je využito dotazníkové metody jako nástroje monitorujícího pokrok organizace v hodnocených činnostech. V průběhu třetího roku je pak organizací opětovně využita metoda „pro-forma“ (Steed, Arnold: 2001).

V případě rozhodnutí o provedení hodnocení, jenž vyžadují sepsání sebehodnotící zprávy, je při tvorbě této zprávy doporučeno popsat každé z kritérií, která jsou předmětem hodnocení, zejména procesy charakterizující dané kritérium a řízení těchto procesů. Při popisu těchto procesů a jejich řízení se zaměřit zejména na:

- způsob řízení procesů,
- aplikaci procesů a jejich efektivitu v rámci organizace,
- způsob hodnocení efektivity procesů a možnosti jejich revize.

Popis každého hodnoceného kritéria je následován výčtem a analýzou jeho silných a slabých stránek. Tato analýza by měla obsahovat též kvantitativní data prokazující správnost výčtu, přičemž v případě potřeby je možno potřebná data uvést ve zvláštní příloze.

Aplikace hodnotícího nástroje. Krom již zmíněné obeznámenosti hodnotitelů s hodnotícím nástrojem je před jeho aplikací též nutno rozhodnout, zda budou hodnotitelé pracovat v jedné či více skupinách a rámcově stanovit okruh kladených dotazů pro danou cílovou skupinu. Užitečným hodnotícím nástrojem, využitelným v rámci modelu excelence EFQM, může být upravená hodnotící matice na bázi TRIS modelu¹⁷ doplněná o výčet nejvýznamnějších silných a slabých stránek (viz. obr.):

Základní kritérium	Vedlejší základní kritérium	Dosažené skóre										Celkem	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9		10
Partnersví & zdroje	Externí partnerství jsou rozvíjena												
	Finanční hlediska jsou brána v potaz a rozvíjena												
	Budovy, zařízení a jiná infrastruktura jsou udržovány a rozvíjeny												
	Technologie jsou rozvíjeny												
	Informační struktura a informační zdroje jsou rozvíjeny												
	Silné stránky		Slabé stránky										

¹⁷ Existují i jiné hodnotící nástroje – např. schéma RADAR.

Znázorněná hodnotící matice slouží jako příklad pro hodnocení základního kritéria partnerství a zdroje ze skupiny nástroje a prostředky. Přizpůsobení hodnotící matice charakteristice skupiny výsledky vypadá následovně:

Výsledné kritérium	Vedlejší výsledné kritérium	Dosažené skóre										Celkem	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9		10
Výsledky vzhledem k zákazníkům - studenti	Měřítka vnímání												
	...												
	...												
	...												
	Výkonové indikátory												
	...												
	...												
	...												
Silné stránky		Slabé stránky											

Výsledné skóre matice je vždy dáno součtem bodů hodnocení příslušných vedlejších kritérií. Počet bodů, jimiž hodnotitel dané vedlejší kritérium ohodnotí, je založen na míře shody mezi specificky popsaným stadiem vyspělosti a jeho naplňováním v praxi (viz. dále). Bodová hodnocení jsou doplněna o kvalitativní popis nejvýznamnějších silných a slabých stránek hodnoceného kritéria. Při použití matice pro (sebe)hodnocení je nutno vzít v úvahu, že *TRIS model excellence EFQM verze 4.2 využívá odlišná stadia vyspělosti pro skupinu nástroje a prostředky (tj. vedení, koncepce & strategie, lidské zdroje, partnerství & zdroje, řízení procesů & postupů) a pro skupinu výsledky (tj. výsledky směrem k zákazníkům, zaměstnancům, společnosti, konečné výsledky)*. Stadia vyspělosti pro skupinu nástroje a prostředky, jim odpovídající příslušná bodová ohodnocení a rámcové charakteristiky lze vymezit následovně:

- Orientace na aktivitu (0-2): neexistence institucionální politiky, pouze nahodilá rozhodnutí, občasná snaha o zlepšení, subjektivita rozhodování, individuální iniciativa a zodpovědnost; zásadní důležitost produktu (ne procesu), chybějící hodnocení.
- Orientace na proces (2-4): institucionální politika zaměřena krátkodobě, jistá podpora procesů, existence procedur, existence skupinové práce, existence komunikace.
- Orientace na systém (4-6): institucionální politika se střednědobým zaměřením, existence procedur a výsledků hodnocení, integrovaná organizační struktura, systémové plánování, uskutečňování a modifikace organizačních procesů.
- Orientace na řetězec (6-8): uznání důležitosti externích spolupráce, uzavírání partnerství, srovnávání s obdobnými institucemi, propojení vzdělávání a praxe, systematické aktivity za účelem zlepšování.
- TQM (8-10): institucionální politika rozvíjena dlouhodobě, vůdčí role při porovnání s obdobnými (vzdělávacími) institucemi, sociální orientace, systém řízení kvality pevně zakotven v organizační struktuře instituce.

Obdobným způsobem lze specifikovat stadia vyspělosti, příslušná bodová ohodnocení a rámcové charakteristiky skupiny výsledky:

- Data (0-2): existence a dostupnost dat.
- Trendy (2-4): vzdělávací instituce vyhodnocuje data vypovídající o vývojových trendech opakovaně na základě porovnání s daty z minulých let. Zjištěné vývojové trendy jsou analyzovány a výsledky analýz zdokumentovány.
- Cíle (4-6): vzdělávací instituce porovnává získaná data s vlastními cíli – to znamená, že je provedena formulace norem a jednotlivé cíle jsou uskutečňovány v zhodnotitelných (měřitelných) jednotkách. Výsledky srovnání jsou zdokumentovány a dále zpracovávány. Na základě výsledků jsou přijímána explicitní rozhodnutí a prováděna vhodná opatření. Obvykle dochází k srovnávání s jinými vzdělávacími institucemi resp. lokálními indikátory.
- Benchmarking (6-8): vzdělávací instituce porovnává získaná data se srovnatelnými daty z jiných vzdělávacích institucí za účelem informovanosti a zlepšení kvality produktu (vzdělávání), služeb a procesů. Výsledná data (skóre) převyšuje obvyklý průměr. Zjištěné výsledky jsou zdokumentovány a jsou formulovány kroky ke zlepšení. Následují explicitní rozhodnutí a provedení vhodných opatření.
- TQM (8-10): vzdělávací instituce porovnává získaná data se srovnatelnými daty ze špičkových národních a mezinárodních vzdělávacích institucí za účelem zlepšování. Výsledná data (skóre) vysoce převyšuje běžný průměr. Výsledky srovnání jsou zdokumentovány a jsou formulovány kroky ke zlepšení. Následují explicitní rozhodnutí a provedení vhodných opatření.

Hraniční hodnoty bodových ohodnocení (0, 2, 4, 6, 8, 10) odpovídají minimálnímu resp. maximálnímu splnění rámcové charakteristiky hodnoceného kritéria. Pokud jsou tedy např. externí partnerství rozvíjena pouze krátkodobě (bez podpory procesů, existence procedur, skupinové práce a komunikace) je bodové hodnocení rovno dvěma; v případě, že je krátkodobý rozvoj partnerství doprovázen podporou procesů existencí procedur, skupinové práce a komunikace, je bodové hodnocení rovno čtyřem apod. Obecným pravidlem při hodnocení je neudělat vyšší počet bodů bezprůkazně.

Zpracování a vyhodnocení dat. Způsob zpracování a vyhodnocení dat se odvíjí od charakteristiky použitého hodnotícího nástroje. Důležitou roli v tomto ohledu hraje společná schůzka hodnotitelů (cca během 14 dní od aplikace hodnotícího nástroje na dané části instituce) konaná za účelem vyjasnění/zpřesnění zjištěných výsledků a formulaci závěrečných výsledků (sebe)hodnocení.

Formulace závěrečných výsledků a jejich sdělení by neměla být provedena pouze vypracováním závěrečné zprávy a jejím předáním odpovědným osobám tj. zástupcům dotazovaných skupin a osobám odpovědných za implementaci opatření ke zlepšení. Z důvodu efektivnějšího využití výsledků a interpretace dat je doporučeno zjištěné závěry též doprovodit stručným slovním komentářem. Při formulaci závěrů je možné porovnat dosažená zjištění s již existujícími referenčními body. Těmito body mohou být: výsledky předchozích (sebe)hodnocení, výsledky hodnocení jiných (částí) vzdělávacích institucí, předem definovaná očekávání, současné platné institucionální standardy, relevantní standardy jiných vzdělávacích institucí/ministerstva, požadavky akreditačního řízení, výzkumné zprávy apod.

Kromě předání výsledků (sebe)hodnocení a jejich interpretace odpovědným osobám hodnocené (části) instituce hraje důležitou roli též zajištění informovanosti externích zájmových skupin formou zveřejnění odpovídajících informací. Základním kritériem, od kterého se odvíjí míra zveřejnění výsledků, je to, jaké zájmové skupiny mají být informovány – např. vědecká rada (části) instituce obdrží detailnější informace než široká veřejnost apod.

Obecně se však doporučuje co největší otevřenost při zveřejnění závěrečné zprávy ve vztahu ke všem zájmovým skupinám.

3) Implementace. Bez přijetí opatření k posílení silných stránek a nápravě nedostatků konstatovaných v závěrečné (sebe)hodnotící zprávě je (sebe)hodnotící proces neefektivní. Důležitou roli v tomto směru hraje celková analýza silných a slabých stránek hodnocených kritérií na základě vyhodnocení relevantních zjištění uvedených v jednotlivých hodnotících maticích. Za účelem efektivní implementace by tato analýza měla být co nepřesnější, nejúplnější a nejsrozumitelnější. Jistým problémem při implementaci opatření k posílení silných stránek a odstranění slabin může být skutečnost, že takto komplexní analýza zpravidla odhalí velké množství oblastí ke zlepšení, což může vést k obecné skepsi a pesimismu, nebo naopak horečné snaze o nápravu všech zjištěných nedostatků v co nejkratší době. *Proto je při vyhodnocování analýzy a přípravě implementace velmi důležité stanovit pořadí priorit řešení problémových oblastí.* Dalším důležitým krokem posilujícím efektivitu implementace je stanovení zodpovědnosti za provedená opatření – minimálně na úrovni vedení–podřízení. *Implementace opatření ke zlepšení každé definované priority (tj. silné či slabé stránky) je prováděna pomocí tzv. akčního plánu, jenž obsahuje přesný popis cílů, časového rozvrhu implementace, prostředků, hodnotících kritérií a způsobu informování (kdy, o čem, komu).* Pro realizaci opatření uvedených v akčním plánu je vhodné sestavení pracovní skupiny; zbylá část instituce však musí být vhodným způsobem o její činnosti a výsledcích informována (viz. způsob informování v akčním plánu).

4) Monitorování. Naplňování zásad napomáhajících zlepšování kvality předpokládá dlouhodobou institucionální politiku garantující, že „iniciativy týkající se kvality, kdysi započaté z entuziasmu, zůstanou pevnou součástí [institucionální organizace]“ (EFQM version 4.2, 100), což znamená, že tato politika musí být zakotvena v základních programových dokumentech instituce. Uskutečňování uvedené politiky je podmíněno soustavným monitorováním její úspěšnosti. Za tímto účelem je doporučeno vytvoření manažerské pozice pro záležitosti kvality na celoinstitucionální úrovni, či též na úrovni součástí instituce (dle velikosti), napomáhající kontinuálnímu zlepšování kvality (mj. též snahou o aktivní zapojení řadových pracovníků). Nicméně navzdory takovému kroku a jemu podobným opatřením obecně platí, že institucionální politika zlepšování kvality bude považována za přítěž (a mít tak velmi omezený efekt), není-li v dlouhodobém měřítku dosaženo následujících efektů:

- zvýšení povědomí o důležitosti zlepšování kvality na klíčových pracovištích instituce,
- posílení týmové spolupráce,
- posílení vědomí o potřebnosti provedení změn,
- podpory aktivit zaměřených na řešení a nápravu zjištěných nedostatků resp. posílení silných stránek,
- dosažení mnohem otevřenějšího pracovního prostředí instituce.

Provedená charakteristika TRIS modelu excelence EFQM verze 4.2 vč. jednotlivých fází PRIM cyklu, hodnotícího nástroje, techniky hodnocení a specifikace základních, výsledných a vedlejších kritérií umožňuje přímé porovnání tohoto modelu s mechanismem hodnocení činností vysokých škol dle Metodiky komplexního hodnocení kvality.

Porovnání TRIS modelu excelence EFQM verze 4.2 a Metodiky komplexního hodnocení kvality v procesu hodnocení kvality vysokých škol

TRIS model excelence EFQM verze 4.2 a Metodika komplexního hodnocení kvality představují dva možné mechanismy využitelné pro hodnocení kvality činností vysokých škol. Vzhledem ke skutečnosti, že proces hodnocení kvality zahrnuje jak hodnocení vnitřní (sebehodnocení), tak hodnocení vnější, je vhodné porovnat TRIS model excelence EFQM verze 4.2 a Metodiku komplexního hodnocení kvality nejprve z hlediska jejich využitelnosti pro vnitřní (sebehodnocení) a vnější hodnocení. Použitelnost TRIS modelu excelence EFQM verze 4.2 a Metodiky komplexního hodnocení kvality pro oba typy hodnocení lze znázornit takto:

	TRIS model excelence EFQM verze 4.2	Metodika komplexního hodnocení kvality
Vnitřní hodnocení/ sebehodnocení	ANO	ANO
Vnější hodnocení	ANO (metoda zapojení spolupracovníků, metoda simulace EQA)	ANO

Odhlédněme-li od terminologických rozdílů, vyplývajících z použití termínů self-evaluation, internal evaluation a jejich interpretace,¹⁸ s tím že pro usnadnění komparace uvažujeme, že sebehodnocení = vnitřní hodnocení, pak jsou oba hodnotící mechanismy využitelné jak pro hodnocení bez účasti externích hodnotitelů (vnitřní hodnocení), tak pro hodnocení vnější, jež však v případě TRIS modelu excelence EFQM verze 4.2 vyžaduje použití hodnotící metody zapojení spolupracovníků resp. metody simulace Evropské ceny za jakost.

Provedená analýza TRIS modelu excelence EFQM verze 4.2 a Metodiky komplexního hodnocení kvality též dává možnost provést porovnání kompatibility těchto dvou mechanismů v 9 klíčových aspektech. Těmito aspekty, které charakterizují oba mechanismy, jsou: *použití hodnotícího mechanismu, zaměření hodnotícího mechanismu, hodnotící rámec, kritéria hodnocení, vlastní (sebe)hodnotící zpráva, hodnotící nástroj, výsledná hodnotící zpráva, využitelnost k benchmarkingu, využití SWOT analýzy*. Porovnání TRIS modelu excelence EFQM verze 4.2 a Metodiky komplexního hodnocení kvality v uvedených aspektech je zobrazeno v následující tabulce:

Hodnotící mechanismus	TRIS model excelence EFQM verze 4.2	Metodika komplexního hodnocení kvality
Použití hodnotícího mechanismu	OPAKOVANĚ	OPAKOVANĚ
Zaměření hodnotícího mechanismu	SEBEHODNOCENÍ (dle metody)	VNITŘNÍ, VNĚJŠÍ HODNOCENÍ
Využitelnost hodnotícího mechanismu k benchmarkingu	ANO	OMEZENÁ
Hodnotící rámec	NEPRESKRIPTIVNÍ	MODULÁRNÍ

¹⁸ Pro podrobnější diskuzi termínů internal evaluation, self-evaluation a external evaluation viz. Šebková, Kohoutek, Šturzová. *Metodika komplexního hodnocení kvality; projekt Hodnocení kvality vysokých škol*. Aula, roč. 13, zvláštní číslo, 2005. s. 115-116.

Kritéria hodnocení	VÝBĚR/VLASTNÍ	VÝBĚR/VLASTNÍ
Vlastní (sebe)hodnotící zpráva	MOŽNÁ (dle metody)	ANO
Hodnotící nástroj	MATICE/VLASTNÍ	NESPECIFIKOVÁN
Výsledná hodnotící zpráva	ANO (dle metody)	ANO
Použití SWOT analýzy	DOPORUČENO	DOPORUČENO

Z porovnání TRIS modelu excelence EFQM verze 4.2 a Metodiky komplexního hodnocení kvality v 9 definovaných aspektech je možné vyvodit důležitá zjištění týkající se kompatibility jejich využití při hodnocení vysokých škol. Při již zmiňovaném zjednodušení terminologie zjišťujeme, že oba mechanismy lze, *za předpokladu výběru vhodné hodnotící metody TRIS modelu excelence EFQM verze 4.2*, použít opakovaně za účelem dosažení stálého zlepšování kvality činností instituce v oblastech konstatovaných *v hodnotící zprávě jako výstupu vnitřního či vnějšího hodnocení*. Významným aspektem kompatibility TRIS modelu excelence EFQM verze 4.2 a Metodiky komplexního hodnocení kvality je jejich nepreskriptivní resp. modulární hodnotící rámec zajišťující možnost výběru hlavních kritérií (oblastí činnosti) hodnocení a doplnění/výběr těchto hlavních kritérií o relevantní vedlejší kritéria (tematiky) dle povahy hodnocení (cíl, zaměření, rozsah apod.). V tomto ohledu lze z provedené charakteristiky kritérií TRIS modelu excelence EFQM verze 4.2 a struktury hlavních oblastí činnosti vysoké školy, uvedených v Metodice komplexního hodnocení kvality, odvodit následující tematické shody a podobnosti:

TRIS model excelence EFQM verze 4.2	Metodika komplexního hodnocení kvality
Lidské zdroje (kritérium č. 3)	Lidské zdroje (oblast činnosti VŠ č. 7)
Řízení procesů a postupů – vzdělávání (kritérium č. 5.a)	Vzdělávací činnost (oblast činnosti VŠ č. 2)
Vedení, koncepce & strategie (kritéria č. 1, 2)	Řízení – management (oblast činnosti VŠ č. 6.a)
Řízení procesů a postupů – výzkum & vývoj, umělecká a tvůrčí činnost (kritéria č. 5.b, 5.c)	Výzkum, vývoj, umělecká a další tvůrčí činnost (oblast činnosti VŠ č. 4)
Externí partnerství jsou rozvíjena (kritérium č. 4.a)	Organizace regionální/národní a mezinárodní spolupráce (oblast činnosti VŠ č. 5)
Finanční hlediska jsou brána v potaz a rozvíjena (kritérium č. 4.b)	Řízení – ekonomické prostředí (oblast činnosti VŠ č. 6.d)
Budovy, zařízení a jiná infrastruktura jsou udržovány a rozvíjeny, technologie jsou rozvíjeny, informační struktura a informační zdroje jsou rozvíjeny (kritéria č. 4.c, 4.d, 4.e)	Posluchárny a laboratoře, knihovny, ICT, koleje a menzy, sportoviště (oblast činnosti VŠ č. 9.a, 9.b, 9.c, 9.d)

Uvedené tematické shody a podobnosti naznačují kompatibilitu hodnotících rámců TRIS modelu excelence EFQM verze 4.2 a Metodiky komplexního hodnocení kvality při hodnocení vysokých škol ve smyslu:

- využití výsledků sebehodnocení dle TRIS modelu excelence EFQM verze 4.2, zejména při použití metody „pro-forma,“ pro vnější hodnocení dle Metodiky komplexního hodnocení kvality;

- porovnání výsledků sebehodnocení dle TRIS modelu excelence EFQM verze 4.2 a výsledků vnitřního hodnocení dle Metodiky komplexního hodnocení kvality.

Nicméně z komparativní analýzy TRIS modelu excelence EFQM verze 4.2 a Metodiky komplexního hodnocení kvality vyplývá, že kompatibilita obou hodnotících mechanismů by byla výrazně posílena, pokud by:

- ❖ byla rámcově definována vedlejší výsledná kritéria (měřítka vnímání a výkonové indikátory) TRIS modelu excelence EFQM verze 4.2 za účelem zpřesnění a lepší orientace hodnocených subjektů;
- ❖ byl vypracován vztahový hodnotící rámec vhodně integrující kritéria TRIS modelu excelence EFQM verze 4.2 (vč. vedlejších) a oblasti činnosti VŠ Metodiky komplexního hodnocení kvality (vč. výčtu modulárních tematik);
- ❖ SWOT analýza se stala *povinnou* součástí sebehodnotící/vlastní hodnotící zprávy a výsledné hodnotící zprávy obou mechanismů;
- ❖ došlo k vytvoření hodnotícího nástroje využitelného jak pro hodnocení dle TRIS modelu excelence EFQM verze 4.2 tak Metodiky komplexního hodnocení kvality s ohledem na kritické faktory úspěšnosti hodnocení a institucionální různorodost;
- ❖ došlo k vyjasnění stávajících terminologických rozdílů (sebehodnocení, vnitřní hodnocení, sebehodnotící zpráva, vlastní hodnotící zpráva apod.);
- ❖ byl proveden výzkum reálné využitelnosti Metodiky komplexního hodnocení kvality pro benchmarking;
- ❖ bylo uskutečněno pilotní ověření kompatibility TRIS modelu excelence EFQM verze 4.2 a Metodiky komplexního hodnocení kvality v rámci hodnocení kvality vysoké školy.

Vzhledem k neustálému vývoji obou hodnotících mechanismů je v rámci prováděného výzkumu možné rozvojem teoretických východisek, jejich praktickou aplikací a sdílením příkladů dobré praxe dosáhnout vyšší úrovně porovnatelnosti TRIS modelu excelence EFQM verze 4.2 a Metodiky komplexního hodnocení kvality. Zásadním krokem v tomto ohledu je započít se systematickým používáním obou hodnotících mechanismů v praxi při procesu hodnocení kvality vysokých škol.

Literatura:

- Embracing Excellence in Education. A Summary of the Learning Gained from Applying the EFQM Excellence Model in Further and Higher Education.* Centre for Integral Excellence, Sheffield Hallam University [online].
<http://www.shu.ac.uk/research/integralexculture/docs/embracing_excellence.pdf>.
- Fiala, A. *Potřebují vysoké školy řízení kvality?* Pracovní studie, 2004.
- Hutyra, M. *Použití EFQM Modelu Excellence pro sebehodnocení vysokých škol.* Aula, roč. 12, zvláštní číslo, 2004. 18-23.
- Karpíšek, M. *Zahraniční přístupy k zabezpečení a hodnocení kvality neuniverzitních vysokých škol.* Aula, roč. 13, zvláštní číslo, 2005. 38-62.
- Kohoutek, J., Roskovec, V., Šturzová, J. *Návrh modulární struktury činností vysoké školy pro vnitřní a vnější hodnocení kvality.* Aula, roč. 13, zvláštní číslo, 2005. 102-109.
- Nenadál, J. *Analýza výhod a slabých stránek sebehodnocení a návrh hrubého postupu sebehodnocení vysokých škol.* Aula, roč. 12, zvláštní číslo, 2004. 24-40.
- Steed, C., Arnold, G. *Mapping the QAA Framework and the EFQM Excellence Model.* Executive Summary Report, July 2001[online]. <[http://www.shu.ac.uk/research/integralexculture/docs/QAA%20Executive %20Summary%20Report%20-%20september%202001.pdf](http://www.shu.ac.uk/research/integralexculture/docs/QAA%20Executive%20Summary%20Report%20-%20september%202001.pdf)>.
- Šebková, H. *Hodnocení kvality ve vysokoškolském vzdělávání.* Aula, roč.11, zvláštní číslo, 2003. 36-52.
- Šebková, H., Kohoutek, J., Šturzová, J. *Metodika komplexního hodnocení kvality; projekt Hodnocení kvality vysokých škol.* Aula, roč. 13, zvláštní číslo, 2005. 110-125.
- Švec, J. *Zapojení studentů do vytváření a komplexního hodnocení kvality českého vysokého školství.* Aula, roč. 13, zvláštní číslo, 2005. 90-101.
- TRIS-EFQM Model Version 4.2, Method for Quality Improvement of Higher Education.* TRIS Edition, May 2003. KHKempen, Geel.