

**KOMPARATIVNÍ STUDIE HODNOCENÍ KVALITY  
DLE NOREM ISO A METODIKY KOMPLEXNÍHO  
HODNOCENÍ KVALITY**

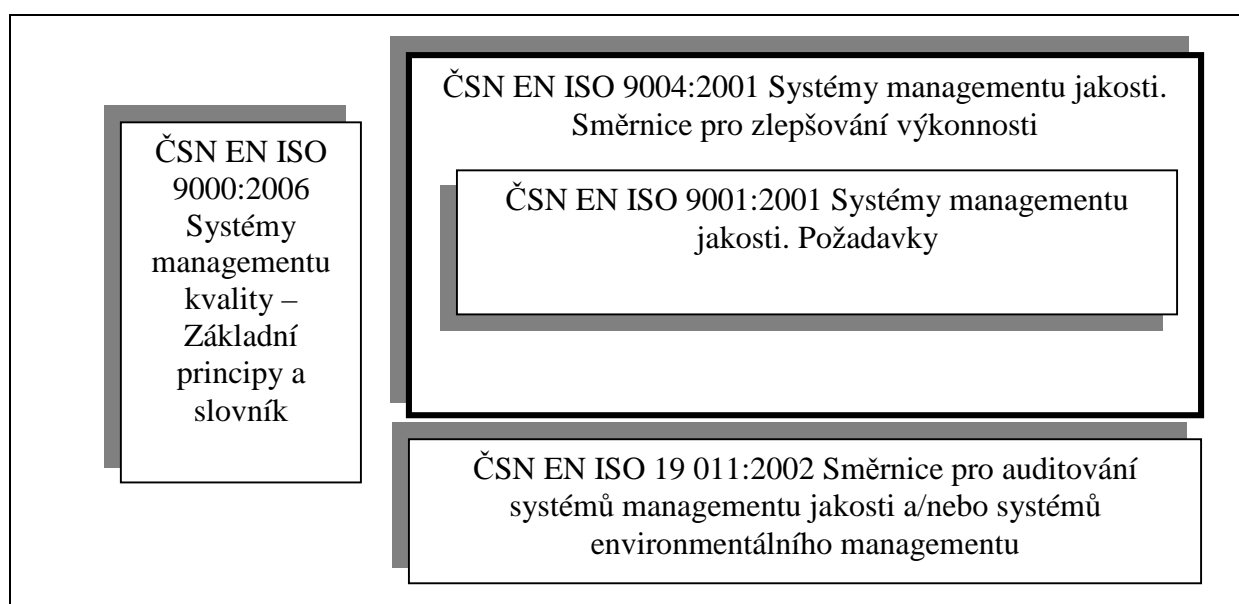
**Autor: Prof.Ing. Jaroslav Nenadál,CSc.**

**Říjen 2006**

Cílem této studie je poskytnout zaměstnancům vysokých škol informace o vzájemném porovnání přístupů, požadavků a postupů hodnocení kvality podle Metodiky komplexního hodnocení kvality, jež byla navržena týmem specialistů Centra pro studium vysokého školství Praha s principy, přístupy a požadavky na hodnocení kvality v systémech managementu kvality podle norem ISO ř. 9000. Ve studii bude uvedena stručná charakteristika účelu norem ISO ř. 9000 a provedeno porovnání v oblasti používané terminologie, postupů vnitřního, vnějšího a vlastního hodnocení, jakož i nároků na vypracování hodnotících zpráv.

## 1. Charakteristika a účel norem ISO ř. 9000

Tyto standardy byly poprvé vydány v roce 1987 jako výsledek práce odborníků v technické komisi ISO 176 s cílem vymezit základní požadavky na tzv. systémy řízení jakosti v různých typech organizací. Tyto standardy byly postupně zapracovány do národních standardizačních systémů ve více než 170 zemích celého světa a staly se prakticky jedinou celosvětově respektovanou platformou pro budování, udržování a rozvoj systémů managementu kvality (tento pojem je nejnověji využíván v normě ISO 9000:2005). Bližší údaje o rozšíření těchto norem, jakož i další informace je možné nalézt na [www.iso.ch](http://www.iso.ch). Normy ISO ř. 9000 byly dvakrát zásadně revidovány a jejich poslední revize pochází z roku 2000. Výchozí struktura těchto norem zahrnuje pouze čtyři standardy v souladu s obr.1.



Obr. 1: Struktura souboru norem ČSN EN ISO 9000:2001

Všechny tyto normy jsou současně i normami českými (ČSN), ale i evropskými (EN). Je důležité si uvědomit základní účel každé z norem uvedeného základního souboru.

Norma ČSN EN ISO 9000:2006 uvádí poměrně rozsáhlý výklad a definice pojmů souvisejících s kvalitou (termín „jakost“ je v této normě považován za synonymum kvality), managementem, organizací, procesem, produktem, znaky jakosti, shodou, dokumentací, zkoušením, audity, procesy měření apod. Tato norma pak definuje i osm obecných principů managementu kvality, které se snaží další normy ISO ř. 9000 uplatňovat.

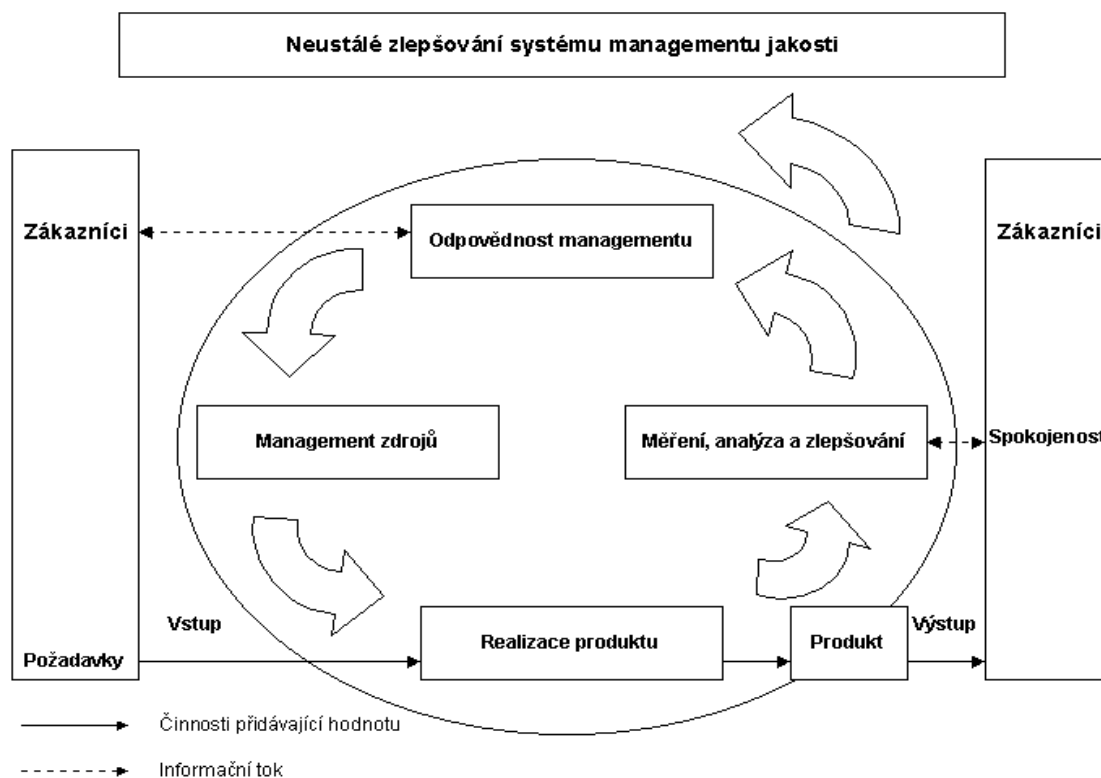
Norma ČSN EN ISO 9001:2001 je souborem základních požadavků, které musí všechny organizace (včetně vysokých škol, pokud to uznají za vhodné nebo jsou k tomu vedeny) plnit, aby byla prokázána jejich schopnost zabezpečovat požadovanou úroveň svých produktů a služeb. Není určena k interní aplikaci, ale především pro účely externího posuzování shody (např. při certifikačních auditech). V prostředí škol by tak reprezentovala určitý „etalon“ – kritérium, vůči kterému by byla realita v oblasti řízení a výsledků vysokých škol hodnocena.

Norma ČSN EN ISO 9004:2001 je návodem, co všechno by měl efektivní systém managementu kvality obsahovat. Právě tato norma je určena k interní aplikaci v rámci jednotlivých organizací. Její respektování zvýší celkovou výkonnost organizací, včetně nemocnic, poliklinik, lázeňských provozů a dalších zdravotnických zařízení. Znamená to, že vysoké školy si mohou tento standard vybrat jako vodítko k rozvoji svých systémů řízení, ale nemohou ji využívat k internímu, ani externímu hodnocení!

Poslední z norem ČSN EN ISO 19011:2002 je obecně vypracovanou směrnicí pro realizaci tzv. auditů, tedy procesů posuzování stavu systému managementu kvality s cílem identifikovat příležitosti k jeho dalšímu zlepšování. Tato norma se pravděpodobně nejvíce dotýká oblastí hodnocení kvality vysokých škol.

Nejdůležitější obecnou charakteristikou všech těchto standardů je to, že jsou tzv. generické, to znamená uplatnitelné v jakýchkoliv organizacích bez ohledu na jejich velikost, druh procesů i výstupních produktů.

Základem pojetí norem ČSN EN ISO 9001:2001 a ČSN EN ISO 9004:2001 je skutečnost, že systémy managementu kvality jsou považovány za soustavu na sebe navazujících procesů! Jde o revoluční změnu v pohledu na povahu systémů managementu kvality. Procesní přístup k systémům managementu jakosti je zřetelný z tzv. procesního modelu – viz obr.2.



Obr. 2: Procesní model systému managementu jakosti podle ČSN EN ISO 9001:2001

Tento model lze interpretovat následovně: proces realizace produktu (což v prostředí vysokých škol představují zejména vzdělávací procesy, výzkum a služby podnikům) je nemyslitelný bez systematického zkoumání požadavků zákazníků. Úspěšná a efektivní realizace produktu však vyžaduje odpovědný management lidských, finančních i hmotných zdrojů (nazývaných normami jako “infrastruktura”), podporovaný aktivní prací a objektivním rozhodováním vedení při naplňování strategie, politiky a cílů kvality. Na výstupu procesu realizace produktu je nutné měřit míru spokojenosti zákazníků s dodávkou, jež představuje klíčový proces měření v systému managementu kvality. Spolu s dalšími typy měření pak poskytuje informace a data k soustavným analýzám, díky kterým je vedení firmy schopno v procesu přezkoumání managementu identifikovat možnosti pro projekty kontinuálního zlepšování.

Tento procesní model pak umožnil v normách ČSN EN ISO 9001:2001 a ČSN EN ISO 9004:2001 definovat všechny požadavky a doporučení v pěti stěžejních kapitolách:

- kapitola 4: Systém managementu jakosti
- kapitola 5: Povinnost vedení
- kapitola 6: Management zdrojů

- kapitola 7: Realizace produktu

- kapitola 8: Měření, analýza a zlepšování.

Kapitola 4 uvádí např. v ČSN EN ISO 9001:2001 tyto základní požadavky na systém managementu kvality jakékoliv organizace:

- a) musí být identifikovány procesy nutné pro systém managementu kvality a jejich aplikace uvnitř organizace,
- b) musí být určeny sekvence a vzájemné vazby těchto procesů,
- c) musí být určena kritéria a metody potřebné k zajištění efektivního vykonávání a řízení těchto procesů,
- d) musí být zajištěna dostupnost zdrojů a informací nutných k vykonávání a monitorování procesů,
- e) musí být monitorovány, měřeny a analyzovány tyto procesy a
- f) musí být implementovány takové činnosti, které jsou nutné k dosažení plánovaných výsledků a neustálého zlepšování těchto procesů.

Tato kapitola také věnuje pozornost administrativní stránce systémů managementu kvality, zejména pokud se týče příručky kvality, řízení dokumentů a řízení záznamů.

V zásadě můžeme konstatovat, že kapitola 5 definuje povinnosti vedení organizací v systémech managementu kvality, zejména s ohledem na:

- vytváření prostředí pro pochopení požadavků zákazníků,
- definování politiky a cílů kvality pro všechny organizační úrovně,
- vytváření výkonného systému managementu kvality, administrativně zvládnutého,
- přezkoumání systému vedením (v české verzi je uveden poněkud neobratně překlad „přezkoumání managementu“).

Zvláštní a klíčovou roli by mělo sehrávat přezkoumávání vedení, pro které návrhy norem přesně definují vstupy a výstupy tohoto procesu.

Kapitola 6 je věnována procesům řízení takových zdrojů, jako jsou:

- lidé, tj. zaměstnanci,
- infrastruktura, tj. zařízení, budovy atd.
- informace,
- pracovní prostředí,
- finance,
- dodavatelé atd.

V rozsáhlé kapitole 7 jsou definovány požadavky na všechny podstatné procesy realizace produktu:

- identifikace a přezkoumávání požadavků zákazníků,
- plánování realizace produktu,
- návrh a vývoj produktu,
- nakupování hmotných a informačních vstupů a služeb,
- samotné výroby (resp. poskytování služby),
- logistiky,
- řízení měřících zařízení a prostředků monitorování.

Kapitola 8 je patrně nejzásadnější pro funkčnost a výkonnost systému managementu kvality. Kromě klasických procesů měření produktů jsou zde kladeny požadavky, resp. doporučení na celou řadu systémových měření, jako jsou např.:

- měření spokojenosti zákazníků,
- měření spokojenosti zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran,
- benchmarking,
- měření výkonnosti systému managementu kvality, procesů i organizace,
- měření nákladů vztahujících se ke kvalitě i efektů ze zlepšování a pod.

Získaná data je nutné systematicky analyzovat za použití vhodných statistických nástrojů, zejména tak, aby byly identifikovatelné trendy ve vývoji. Takto zpracované výsledky musí tvořit vstupy pro procesy přezkoumání vedením a kontinuálního zlepšování.

Jako vhodnou alternativu interních auditů doporučuje ČSN EN ISO 9004:2001 proces sebehodnocení.

Domnívám se, že tyto skutečnosti bylo vhodné připomenout, pokud v dalším textu máme naplnit cíl této komparativní studie. Z charakteristik norem ISO ř. 9000 totiž vyplývá, že tyto normy nejsou metodikou na hodnocení kvality čehokoliv (tzn. že nemohou sloužit ani jako směrnice pro hodnocení kvality vysokých škol!), ale vymezují pouze základní rámce, procesy a činnosti, které by jakékoliv organizace měly akceptovat při vytváření a rozvoji systémů řízení, které tyto normy nazývají systémy managementu kvality. To však neznamena, že by tyto normy hodnocení kvality nevyžadovaly! Toto hodnocení je však považováno pouze za logickou součást procesů systémů managementu kvality, za proces, který nutně předchází rozhodovacím procesům, které jsou v kompetenci vrcholových, ale i středních manažerů. Proto se v této studii budeme věnovat pouze těm požadavkům a doporučením norem ISO ř.

9000, které se váží na problematiku, která je předmětem Metodiky komplexního hodnocení kvality (vysokých škol).

## **2. Porovnání používaných definic a pojmů**

Základem je porovnání, jak je definován pojem „kvalita“. Autoři Metodiky komplexního hodnocení kvality vymezují tento pojem jako „vhodnost k danému účelu“ a tuto definici doprovázejí vysvětlujícím textem a popisem určitých logických souvislostí. Norma ČSN EN ISO 9000:2006 pojem kvalita (jakost) definuje jako „stupeň plnění požadavků souborem inherentních charakteristik“. Požadavek je potom dále definován jako „potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné“. Pod pojmem „inherentní charakteristika“ lze chápat vlastnost, která je danému produktu, procesu, systému apod. vlastní. Soubor těchto charakteristik pak umožňuje plnit požadavky. Tuto definici je možné považovat za exaktnější i s ohledem na potřebu hodnocení kvality a vhodnost k danému účelu můžeme považovat za podmnožinu inherentních charakteristik.

Z definic uváděných ČSN EN ISO 9000:2006 v této souvislosti není možno vynechat pojem „management kvality“: koordinované činnosti pro vedení a řízení organizace pokud se týče kvality. Tento pojem Metodika komplexního hodnocení kvality explicitně a samostatně nepoužívá, třebaže je z dalšího textu zřejmé, že hodnocení kvality vysokých škol by bylo orientováno také na kvalitu řídicích procesů. Normy ISO ř. 9000 pak management kvality chápou jako soubor procesů zahrnujících stanovení politiky a cílů kvality, plánování kvality, řízení kvality, prokazování kvality a zlepšování kvality. Termín „prokazování kvality“ je v ČSN EN ISO 9000:2006 překladem anglického výrazu „quality assurance“, tj. té části managementu kvality, která je zaměřena na poskytování důvěry, že požadavky na kvalitu budou splněny. Termín „quality assurance“ využívá i Metodika komplexního hodnocení kvality a překládá jej jako „zajištění kvality“, tj. proces, který zahrnuje nejenom hodnocení kvality a akreditaci, ale i celkový mechanismus, kterým je kvalita vysokoškolského vzdělání udržována a rozvíjena. Pokud se spojením „celkový mechanismus“ chápe soubor procesů a činností, pak vymezení pojmu „zajištění kvality“ podle uváděné metodiky má mnohem blíže k pojmu „management kvality“ než k pojmu „prokazování kvality“ dle normy ČSN EN ISO 9000:2006. V definici pojmu „zajištění kvality“ v Metodice komplexního hodnocení kvality se ovšem uvažuje pouze kvalita vysokoškolského vzdělávání. To lze považovat za určité omezení, protože dnes vysoké školy musí realizovat výzkumné aktivity, řešit projekty spolupráce s externími organizacemi a i tyto oblasti by komplexní hodnocení kvality mělo postihovat.

Dalším stěžejním pojmem, který využívá Metodika komplexního hodnocení kvality je právě výraz „hodnocení“ a chápe jej jako systematické posouzení kvality nebo hodnoty určitého subjektu. Termín „hodnocení“ normy ISO ř. 9000 neznají a nepoužívají, pracují však s několika podobnými termíny:

- kontrola/inspekce
- zkouška
- ověřování
- validace
- přezkoumání
- audit
- proces měření
- objektivní důkaz.

Tyto termíny se vztahují k prokazování shody produktů, systémů, procesů i lidí. Přesné definice těchto pojmů je možné nalézt v normě ČSN EN ISO 9000:2006. Z jejich povahy lze vyvodit závěr, že pojem „hodnocení“, používaný Metodikou komplexního hodnocení kvality je svým způsobem nadřazen všem pojmům, které využívají přístupy založené na aplikaci norem ISO ř. 9000 a vytváří nad nimi jakousi jednotnou „střechu“. To znamená, že hodnocení může podle potřeby a vhodnosti používat i aktivity kontroly, měření, validace, auditu apod.

Rovněž pojmy „akreditace“ a „modul“ nejsou v ISO 9000:2006 definovány. Zatímco akreditace je specifický proces udělování oprávnění k činnostem vysokých škol a je všem pracovníkům školství důvěrně znám, pojem „modul“ může být v pojetí ISO ř. 9000 zaměňován s vybranými procesy systému managementu vysoké školy (např. procesem bakalářského studia, magisterského studia, procesem vědy a výzkumu atd.).

Poslední zmínka v oblasti terminologie je věnována vlastní vysoké škole. Metodika komplexního hodnocení kvality používá pojem „vysokoškolská instituce“ a označuje tím jakoukoliv vysokou školu. S ohledem na generický charakter norem ISO ř. 9000 je v těchto standardech používán pojem „organizace“ ve smyslu skupiny osob a vybavení s uspořádáním odpovědností, pravomocí a vztahů. Organizací tak může být opět myšlena i jakákoliv vysoká škola, které je podrobena procesům hodnocení.

Norma ČSN EN ISO 9000:2006 však definuje i celou řadu dalších pojmů, které Metodika komplexního hodnocení kvality nepoužívá. To by však nemělo bránit tomu, aby expertní týmy při hodnocení vysokých škol tyto pojmy nepoužívaly, pokud je shledají jako vhodné, výstižné a srozumitelné i pro jejich partnery, tj. zástupce hodnocených oblastí



(modulů). Tato norma je totiž užitečnou a univerzální pomůckou pro jednotný výklad pojmů, se kterými sice lidé často operují, ale mnohdy v naprosto odlišných významech.

### **3. Porovnání přístupů a pojmosloví vztahujících se k tzv. vnitřnímu, vlastnímu a vnějšímu hodnocení**

Metodika komplexního hodnocení kvality se v kapitole IV věnuje analýze pojmů a vztahů mezi tzv. vnitřním, vlastním a vnějším hodnocením a dochází k názoru, že tyto pojmy nejsou jednoznačně definovány a že metodika bude používat termíny vnitřní a vnější hodnocení, když hodnocení vnější bude chápáno jako protiklad k hodnocení vnitřnímu.

O vlastním pojmu „hodnocení“ už byla zmínka v předchozím odstavci této studie a je zřejmé, že přístupy odvozené od norem ISO ř. 9000 používají poněkud jiné termíny. To ale není na překážku, pokud si vyjasníme obsah pojmů „vnitřní“, „vlastní“ a „vnější“ hodnocení a zejména účel, cíle a zákazníky těchto forem hodnocení.

*Vnitřní hodnocení* je v pojetí Metodiky komplexního hodnocení kvality (vysokých škol) považováno za určitý interní nástroj řízení s tím, že výsledky jsou využívány výhradně vedením hodnocené vysoké školy k identifikaci a následnému odstraňování neshod, resp. slabých stránek. To znamená, že vedení školy reprezentuje jediného zákazníka pro výsledky tohoto hodnocení. V pojetí norem ISO ř. 9000 je této formě hodnocení nejbližší požadavek normy ČSN EN ISO 9001 na realizaci tzv. interních auditů. V čl. 8.2.2 této normy je stanoveno: „Organizace musí v plánovaných intervalech provádět interní audity, aby se stanovilo, zda systém managementu jakosti

- a) odpovídá plánovaným činnostem, požadavkům této mezinárodní normy a požadavkům na systém managementu jakosti stanoveným organizací a
- b) je efektivně uplatňován a udržován“.

To znamená, že všechny organizace, které se rozhodly aplikovat tento standard, musí mít mezi definovanými procesy právě i interní audity jako plánované a systematické aktivity, pro které musí být k dispozici speciální dokumentovaný postup. Další část této komparativní studie se bude této oblasti hodnocení věnovat podrobněji.

*Vlastní hodnocení* je Metodikou komplexního hodnocení kvality chápáno jako možné synonymum vnitřního hodnocení. Lze se domnívat, že by nebylo vhodné tyto pojmy ani směšovat, ani alternovat, zvláště, když bychom si uvědomili, že smyslem vlastního hodnocení je odhalování příležitostí k dalšímu zlepšování. I Metodika komplexního hodnocení kvality totiž připouští, že zprávy z vlastního hodnocení by mohly být využity i jako vstup pro hodnocení vnější. Zde je možné nalézt zcela zřejmou paralelu s procesy tzv. sebehodnocení,

jejichž podstata a postupy, jakož i doporučená metodika pro prostředí vysokých škol byla zpracována autorem této studie už v první fázi projektu „Hodnocení kvality vysokých škol“ v r. 2004 . Proto zde bez dalšího vysvětlování podstaty sebehodnocení pouze připomeňme, že sebehodnocení není povinně vyžadovaným procesem v normě ČSN EN ISO 9001, ale pouze doporučením v normě ČSN EN ISO 9004, kde se v čl. 8.2.1.5 píše: „Vrcholové vedení má zvážit stanovení a uplatňování sebehodnocení. Jedná se o pečlivé hodnocení, obvykle prováděné managementem organizace, jehož výsledkem je názor nebo úsudek o efektivnosti a účinnosti organizace a o vyzrálosti systému managementu jakosti. Organizace může využít sebehodnocení k benchmarkingu své výkonnosti ve srovnání s výkonností externích organizací a s výkonností představující světovou třídu. Sebehodnocení rovněž napomáhá při hodnocení zlepšování výkonnosti organizací, zatímco proces interního auditu organizace je nezávislým auditem používaným k získání objektivních důkazů, zda byly splněny existující dílčí politiky, postupy nebo požadavky, poněvadž hodnotí efektivnost a účinnost systému managementu jakosti.“ V tomto pojetí by tak vlastní hodnocení mohlo být rozšířením vnitřního hodnocení na všechny aktivity a procesy, které vysoké školy realizují. Citovaná norma ČSN EN ISO 9004 pak ve speciální příloze A má zvláštní směrnici pro sebehodnocení, která však předpokládá, že sebehodnocení není vykonáváno vůči EFQM Modelu Excellence, ale vůči doporučením tohoto standardu.

**Vnější hodnocení** je podle Metodiky komplexního hodnocení kvality takové hodnocení, které je organizováno jiným subjektem, než je hodnocená instituce. Jestliže výraz „organizováno“ zahrnuje i vlastní provádění takového hodnocení (což předpokládám), je zřejmé, že zákazníkem pro výstupy z vnějšího hodnocení jsou i externí organizace (např. ministerstvo). Těmto procesům v přístupech podle norem ISO ř. 9000 jednoznačně odpovídají tzv. externí audity, tzn. audity systémů managementu jakosti prováděné jinými organizacemi. Norma ČSN EN ISO 19011, která je obecnou směrnicí pro auditování systémů managementu, pak v této souvislosti hovoří o auditech:

- druhou stranou a
- třetí stranou.

Za audity druhou stranou jsou považovány audity, které jsou prováděny takovými stranami, které v organizaci uplatňují svůj zájem, např. zákazníci. V prostředí vysokých škol jsou tyto audity zatím výjimečné, ale nelze je do budoucna vyloučit, např. ze strany národních agentur evropských programů, jako jsou Leonardo da Vinci apod.

Audity třetí stranou jsou prováděny nezávislými auditujícími organizacemi, které nabízejí registraci nebo certifikaci shody s požadavky normy ČSN EN ISO 9001. Tyto organizace se

nazývají certifikační orgány a je pravidlem, že by ke svým činnostem měly být akreditovány. V tomto spojení však výraz „akreditace“ má jiný smysl, než ten, který je uveden mezi definicemi v části II Metodiky komplexního hodnocení kvality. V souladu s požadavky EU může v každé členské zemi působit pouze jediný národní akreditační orgán, který akreditace k certifikaci systémů managementu jakosti vydává. V ČR je tímto orgánem Český institut pro akreditaci Praha o.p.s. (viz např. [www.cai.cz](http://www.cai.cz)). Certifikace systémů managementu jakosti je už i v prostředí českých vysokých škol realitou a nejrozsáhleji se k této formě vnějšího hodnocení zatím přihlásila VŠB-TU Ostrava, kde je předpoklad, že do konce r. 2006 budou certifikovány vůči požadavkům normy ČSN EN ISO 9001 všechny její fakulty. Následující tabulka 1 je sumarizací porovnání výše diskutovaných pojmů.

Tab.1: Porovnání přístupů k hodnocení

Forma hodnocení dle		Základní cíl hodnocení	Zákazník	Realizuje
Metodiky komplexního hodnocení kvality	přístupů norem ISO ř. 9000			
Vnitřní	Interní audit	Zjistit shodu s požadavky	Vedení organizace (školy)	Tým (skupina) zaměstnanců organizace (školy)
Vlastní	Sebehodnocení	Zjistit vyzrállost systému managementu organizace (školy)	Vedení organizace (školy), případně i jiné instituce	Tým (skupina) zaměstnanců organizace (školy)
Vnější	Audit druhou nebo třetí stranou	Zjistit shodu s požadavky	Zejména zástupci externích organizací	Tým externích auditorů/hodnotitelů

Z toho vyplývá, že i přístupy podle norem ISO ř. 9000 počítají se všemi formami hodnocení, které Metodika komplexního hodnocení kvality uvádí pod pojmy vnitřní, vlastní, resp. vnější hodnocení. Je ale pochopitelné, že kromě téměř shodných základních cílů v pojetí metodiky i norem ISO ř. 9000 by bylo možné identifikovat i některé dílčí cíle, které by však už mnohdy byly odlišné. A odlišný by také mohl být definovaný rozsah hodnocení (např. pouze procesů vzdělávání nebo všech procesů vysokých škol).

#### 4. Porovnání přístupů k vnitřnímu hodnocení kvality

Část V Metodiky komplexního hodnocení kvality se pak orientuje výhradně na tzv. vnitřní hodnocení. I když bylo v předchozí části této studie konstatováno, že cíle vnitřního hodnocení mají hodně společného s tzv. interními audity ve smyslu čl. 8.2.2 norem ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 9004, bylo by mylné říci, že jde o identické hodnotící procesy. Naopak, mezi přístupy k vnitřnímu hodnocení, které jsou popsány v části V Metodiky komplexního hodnocení kvality a postupy interního auditování systémů managementu jakosti v pojetí norem ISO ř. 9000 je celá řada rozdílů, z nichž některé jsou poměrně významné. K jejich analýze bude však nejprve vhodné si alespoň stručně přiblížit metodiku auditování, tak jak ji doporučuje norma ČSN EN ISO 19 011. Nejprve je třeba zmínit skutečnost, že jakýkoliv audit (tzn. i interní audity systémů managementu jakosti na školách) mají tři základní účastníky:

- klienta,
- auditora,
- prověřovaného.

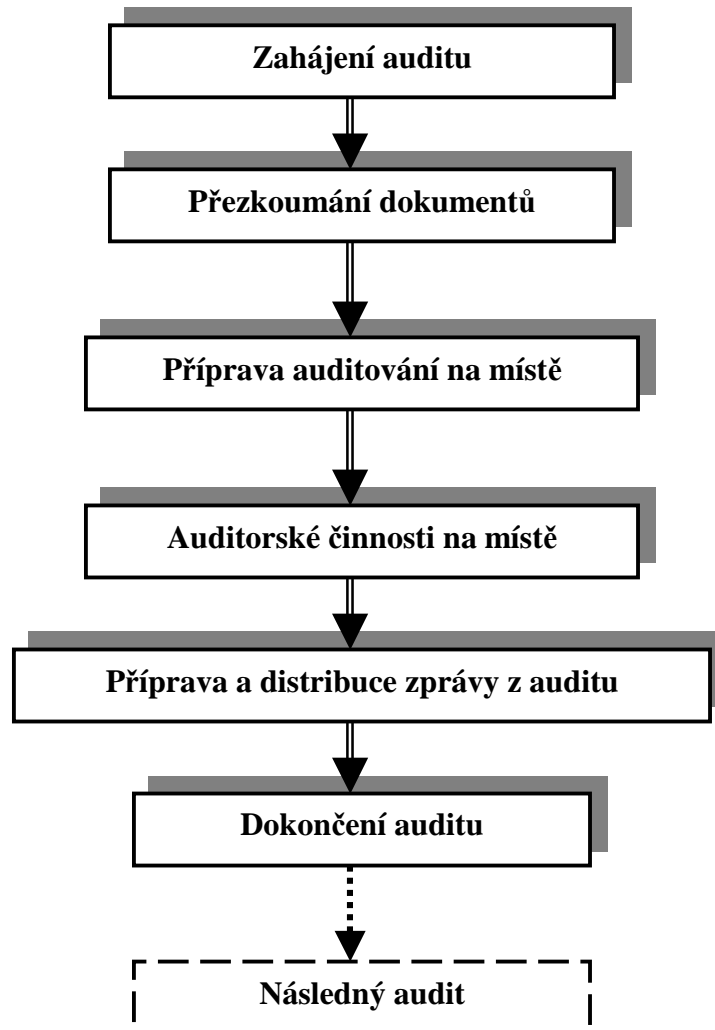
Při realizaci interních auditů je klientem výhradně vrcholové vedení organizace. Auditor, resp. tým auditorů je aktivním účastníkem procesu auditování. Prověřovaný reprezentuje pasivního účastníka auditování a je jím minimálně jedna plně kompetentní osoba zastupující prověřované organizační jednotky a procesy. V případě auditování některých specifických procesů může být k auditu přizván i tzv. technický expert, který však není součástí auditorského týmu. Technický expert dává pouze svá odborná stanoviska k oblastem a procesům, ve kterých nejsou způsobilí členové týmu auditorů..

Pro úspěšný průběh auditů je nesmírně důležité přesné vymezení odpovědností a pravomocí jednotlivých účastníků auditu.

Obr. 3 je znázorněním obvyklého postupu při auditování, který také uvádí kap. 6 normy ČSN EN ISO 19 011.

V rámci zahajovací fáze auditu jmenuje funkcionář odpovědný za řízení programu auditu (co je to program auditu přesně specifikuje právě norma ČSN EN ISO 19011) vedoucího týmu auditorů, který pak má kompetence ke jmenování dalších členů auditorského týmu. Cíle auditu definuje klient auditu. Důležitým krokem zahajovací fáze (což se týká zvláště externích auditů) může být posouzení proveditelnosti auditu, tzn. přezkoumání všech podmínek a vlivů, které by mohly bránit efektivní realizaci auditu (např. nedostatek zdrojů, nepřipravenost prověřovaného místa apod.). V této fázi by měl být také navázán první kontakt s auditovaným, což v případě interních auditů znamená i tzv. notifikaci auditovaného -

vedoucí týmu auditorů oznámí v dostatečném předstihu zástupcům prověřovaných oblastí a procesů, že audit bude vykonán.



Obr. 3: Základní postup při auditování ve smyslu ČSN EN ISO 19 011

Smyslem přezkoumání dokumentů je zjistit, zda jsou pro vlastní audit k dispozici všechna potřebná kritéria, tzn. normy, směrnice, zákony, příručka jakosti apod. Toto přezkoumání realizuje buď vedoucí auditor, nebo celý tým auditorů.

Příprava auditování na místě zahrnuje vypracování operativního plánu auditu, včetně podrobného rozpisu kdy, kde a kým budou auditovány jednotlivé procesy a činnosti v rámci systému managementu jakosti (to je úloha vedoucího týmu auditorů) a zejména pak obsahuje vlastní přípravu všech členů auditorského týmu ke zkoumání přímo na místě. Typickou pracovní pomůckou (ne však bezpodmínečně vyžadovanou!), se kterou pak auditoři pracují jsou tzv. check-listy – seznamy otázek, které si auditor připraví předem a které jej pak při vlastním auditování na místě vedou. Seznamy otázek mají pokrývat všechny požadavky

systemu managementu jakosti v prověřované oblasti, procesech apod. Vytvořený check-list však nesmí být chápán jako definitivní, rigorózní materiál. Při vlastním auditování jej lze vhodně doplňovat dalšími otázkami. Je vhodné, když seznamy otázek zároveň obsahují místo k zaznamenávání všech důležitých skutečností, důkazů, které budou auditoři potřebovat k formulování závěrů auditu.

Auditorské činnosti na místě představují typickou složku procesu auditu. Jejich podstatou je sběr a analýza dat o prověřovaných procesech, porovnávání postupů v kritériích s reálným stavem v prověřované organizační jednotce, formulace všech relevantních zjištění z auditu a příprava předběžných závěrů z auditu. Auditoři zde mají postupovat podle předem vypracovaného operativního plánu auditu. Obvyklou součástí těchto činností je i úvodní a závěrečné jednání se zástupci prověřovaných procesů (jejich vlastníků). Závěrečné jednání má vlastníka prověřovaného procesu seznámit s hlavními zjištěními, ať už budou formulovány jako neshody, odchylky, nebo příležitosti ke zlepšování.

Po ukončení auditování přímo na místě tým auditorů vypracuje závěrečnou zprávu z auditu, která má písemnou formou sumarizovat všechna zjištění a závěry. Doporučený obsah zpráv z auditů uvádí čl. 6.6.1 normy ČSN EN ISO 19 011. Této problematice, tj. doporučením k obsahu oficiálních zpráv z hodnocení bude věnována pozornost později

Zpráva z auditu je distribuována v souladu s předem schváleným rozdělovníkem. Musí se dostat zejména k vlastníkům auditovaných procesů, vedoucím příslušných organizačních jednotek a s jejím obsahem musí být seznámeno i vedení organizace. Distribucí zprávy z auditu vlastní audit končí. U interních auditů by měla být zpráva považována za důvěrný dokument, se kterým by neměly být seznamováni partneři organizace, jako zákazníci, dodavatelé apod.

Projednání závěrů obsažených ve zprávě z auditu je povinností řídicích pracovníků. Ti také musí navrhnout, realizovat a následně prověřovat vhodná opatření k nápravě, preventivní opatření, resp. realizovat aktivity zlepšování. Efektivnost a účinnost těchto opatření může prověřit následný audit, pokud tak vedení organizace rozhodne.

Na základě uvedeného textu, který charakterizuje základní kroky interního auditování v systémech managementu jakosti dle ČSN EN ISO 19 011 lze nyní už specifikovat základní rozdíly mezi interními auditů a vnitřním hodnocením v smyslu části V Metodiky komplexního hodnocení kvality. Tato část metodiky sice není podrobným popisem jednotlivých kroků vnitřního hodnocení – je pouhým rámcem a charakterizuje základní přístupy, nicméně i tak se dají nalézt některé společné stránky i odlišnosti.

Jaké jsou tedy hlavní rozdíly v pojetí a přístupech interního auditování a vnitřního hodnocení kvality?

1. Vnitřní hodnocení činností vysokých škol má být vyváženou kombinací kvantitativního a kvalitativního hodnocení s možnou převahou analýzy nad popisem. Hodnotící tým tak musí nejprve alespoň stručně popsat současný stav v hodnocené oblasti vysoké školy a následně analýzou nalézat slabé a silné stránky. Interní audity nic podobného nepředpokládají: v průběhu interních auditů se pouze poukazuje na rozdíly reality oproti definovaným postupům a procesům. Znamená to, že interní auditoři ani nepopisují současný stav (pouze jej ověřují) a ani neanalyzují příčiny případných neshod a slabých stránek. Pouze poukazují na jejich výskyt s tím, že analýza příčin je už plně na vedoucích pracovnících auditovaných oblastí.

2. Z podstaty vnitřního hodnocení vyplývá, že hodnocená instituce nemusí mít podrobně popsány své procesy a aktivity. U interních auditů se naopak jako samozřejmost předpokládá popis všech procesů a činností v interní dokumentaci systému managementu jakosti, kterou tvoří příručka jakosti (školy, fakulty), soubor směrnic a dokumentovaných postupů, soubor externích dokumentů (včetně norem, zákonů apod.) a také soubor povinně vedených záznamů. Navíc všechny tyto dokumenty musí být řízeny a právě na procesy řízení dokumentů a záznamů se interní audity musí rovněž zaměřit.

3. Z popisu vnitřního hodnocení není jasné, vůči jakým kritériím se toto hodnocení má vykonávat, aby bylo objektivní a srovnatelné. U interních auditů systémů managementu jakosti představuje norma ČSN EN ISO 9001 soubor minimálních povinných požadavků, které musí jakákoliv organizace plnit. Jsou tedy předem dána a nastavena jednoznačná kritéria, vůči kterým se realita organizací porovnává.

4. Další rozdíl lze nalézt v definovaném rozsahu hodnocení. Vnitřní hodnocení dle Metodiky komplexního hodnocení kvality je možné provádět v rámci celé instituce (tj. univerzity, vysoké školy) nebo její části, objektem vnitřního hodnocení může být i studijní program nebo jeho části a také hodnocení kvality činností akademických pracovníků. V porovnání s tím interní audity systémů managementu jakosti mají vždy v určitém časovém rámci, který si stanoví vedení dané organizace (nejčastěji každý rok), zahrnout všechny procesy a aktivity zahrnuté do tohoto systému a popsané v interní dokumentaci (příručce jakosti a dalších dokumentovaných postupech).

5. Jak už bylo zmíněno, může být součástí vnitřního hodnocení kvality i hodnocení kvality činností akademických pracovníků, tj. zaměstnanců vysokých škol a jejich částí. Metodika komplexního hodnocení kvality však neuvádí přesná hodnotící kritéria pro toto hodnocení.

Hodnocení výkonnosti a kvality činností zaměstnanců však není součástí interních auditů systémů managementu jakosti. Pouze v případech, kdy by podobné hodnocení bylo součástí procesů systému managementu jakosti organizace, je povinností interních auditorů auditovat i tyto aktivity – ovšem vždy pouze z hlediska vhodnosti a efektivnosti používaných přístupů k hodnocení zaměstnanců, nikdy nejsou součástí interních auditů systémů managementu jakosti tzv. personální audity!

6. Nezanedbatelným rozdílem je také požadavek na kvalifikaci členů týmu, který hodnocení, resp. interní audity provádí. Metodika komplexního hodnocení kvality vysokých škol logicky předpokládá, že členové hodnotícího týmu musí mít ukončené vysokoškolské vzdělání. Naproti tomu kapitola 7 normy ČSN EN ISO 19011 připouští, že interními auditory mohou být i lidé s ukončeným středoškolským vzděláním, doplněným speciálním výcvikem a s minimálně pětiletými zkušenostmi. Naše zkušenosti však potvrzují, že pokud vysoké školy aplikují ve svém prostředí normy ISO ř. 9000, využívají k interním auditům vesměs lidí s vysokoškolským vzděláním.

7. Metodika komplexního hodnocení kvality správně předpokládá, že složení hodnotícího týmu má ctít zájmy mnohých zainteresovaných stran. Otázkou je, zda dodržení této zásady neznamena i to, že by členy týmu byli i externí pracovníci jako zástupci těchto zainteresovaných stran. Pokud ano, půjde ještě o vnitřní hodnocení? U interních auditů je naopak zvykem, že je realizují zaměstnanci dané organizace. Pouze malé firmy (ne však vysoké školy) si s ohledem na nepřipravenost vlastních lidí mohou najmout pro účely interních auditů i externí auditory, obvykle v režimu nakupovaných služeb.

8. Z povahy vnitřního hodnocení a interních auditů je patrný i další nezanedbatelný rozdíl: týká se časové náročnosti provedení. Zatímco doba trvání vnitřního hodnocení dle metodiky komplexního hodnocení kvality může být i několik měsíců, i ty interní audity, které by pokryly všechny procesy a činnosti definované v systému managementu jakosti, by včetně přípravy na audit a zpracování zprávy o auditu nezabraly více jak několik dnů (v prostředí středně velké vysoké školy pak cca 2 týdny).

9. Pokud se týče obsahu zpráv z hodnocení, u vnitřního hodnocení je doporučen Metodikou komplexního hodnocení kvality v části VI., zatímco doporučený obsah zpráv z auditů je uveden v čl. 6.6.1 normy ČSN EN ISO 19011. K tomuto bodu se vrátíme později.

Tab. 2 sumarizuje základní rozdíly v pojetí vnitřního hodnocení dle metodiky komplexního hodnocení kvality a interními auditů systémů managementu jakosti.



Tab.2: Charakteristiky rozdílů mezi pojetím vnitřního hodnocení a interními audity

<b>Vnitřní hodnocení dle metodiky komplexního hodnocení kvality</b>	<b>Interní audity ve smyslu ČSN EN ISO 19011</b>
Popisuje současný stav a analyzuje jeho příčiny	Pouze konstatuje míru shody oproti dokumentovaným postupům a kritériím auditu bez příslušné analýzy
Systémy a procesy, které jsou objektem hodnocení, nemusí být popsány	Procesy, které jsou objektem auditování, musí být popsány v interní dokumentaci
Nejsou stanovena jasná kritéria hodnocení	Kritériem hodnocení je soubor minimálních povinných požadavků, definovaných normou ČSN EN ISO 9001
Rozsah vnitřního hodnocení je variantní	Rozsah je stanoven rozsahem systému managementu jakosti
Součástí může být i hodnocení kvality činností pracovníků	Součástí nemůže být hodnocení kvality činností pracovníků
Ukončené vysokoškolské vzdělání je vyžadováno pro účast v týmech hodnotitelů	V týmu interních auditorů může být i člověk s ukončeným středoškolským vzděláním a příslušnou praxí v oboru
Složení hodnotícího týmu respektuje mnohé zainteresované strany	Tým interních auditorů je složen obvykle pouze ze zaměstnanců dané organizace
Doba trvání několik měsíců	Doba trvání jednoho auditu několik dnů
Obsah oficiální zprávy doporučen metodikou	Obsah zprávy z auditu je doporučen čl. 6.6.1 normy ČSN EN ISO 19 011

Při vzájemném porovnání obou přístupů však můžeme nalézt i několik důležitých společných stránek. Dovolím si upozornit alespoň na pět z nich:

#### 1. Práce v týmech

V obou formách hodnocení kvality se uvažuje s prací týmů hodnotitelů (auditorů). I když složení týmu je odlišné – viz předchozí tabulka, je nutné zmínit fakt, že se nepředpokládá, aby hodnocení realizoval jednotlivec. Norma ČSN EN ISO 19011 dokonce obsahuje definici pojmu „tým auditorů“: jeden nebo více auditorů, kteří provádějí audit a jsou podpořeni,

v případě potřeby technickými experty. I když tato definice zakládá možnost realizace interních auditů jedním auditorem, v praxi se doporučuje a také se vyskytuje obvykle tříčlenné složení týmu auditorů v čele s vedoucím auditorem. Auditor je přitom podle ČSN EN ISO 19011 osoba s odbornou způsobilostí k provádění auditu.

## 2. Speciální výcvik týmu

Metodika komplexního hodnocení kvality připomíná, že školení pro účel hodnocení kvality je velmi opomíjenou oblastí vnitřního hodnocení. Doporučuje proto, aby alespoň členové hodnotícího týmu prošli určitým speciálním výcvikem, avšak bez toho, aby byl určen alespoň rámcový rozsah a obsah tohoto výcviku.

Naproti tomu norma ČSN EN ISO 19011 v čl. 7.3 uvádí poměrně přesný výčet všeobecných i speciálních znalostí, které členové týmů interních auditorů mají mít. Např. mezi všeobecnými znalostmi a dovednostmi auditorů lze nalézt:

- zásady, postupy a techniky auditování,
- dokumenty systému managementu jakosti a další referenční dokumenty,
- organizační situace, tj. znalost prostředí, kde bude audit vykonán,
- vhodné zákony, předpisy a další požadavky odpovídající oboru auditování apod.

V čl. 7.4 jsou pak stanovena doporučení na vzdělání a výcvik auditorů, včetně doporučení, aby auditoři prošli speciálním výcvikem interních auditorů v rozsahu 40 hodin.

## 3. Existence oficiální zprávy

Jak Metodika komplexního hodnocení kvality, tak i realizace interních auditů systému managementu jakosti předpokládají, že v závěru hodnocení bude zpracován oficiální záznam – zpráva. Metodika ji označuje jako vlastní hodnotící zprávu, u interních auditů se nazývá obvykle zpráva z auditu. Analýze obsahu obou typů zpráv bude věnována následující část této komparativní studie.

## 4. Předložení oficiální zprávy vrcholovému vedení hodnocené organizace

Také tento moment je společný oběma porovnávaným přístupům hodnocení kvality. Jak Metodika komplexního hodnocení kvality, tak i pravidla a doporučení provádění interních auditů logicky počítají s tím, že vrcholové vedení hodnocených organizací (škol, fakult apod.) představuje pro proces hodnocení kvality klíčového zákazníka. Pokud mají být výsledky hodnocení (auditů) určeny skutečně k vyhledávání a realizaci příležitostí ke zlepšování, není ani jiný postup možný!

## 5. Existence tzv. follow-up fáze

Tato fáze představuje skutečnou odezvu na zjištění z hodnocení kvality, resp. interních auditů. To, co Metodika komplexního hodnocení označuje jako „follow-up“ fázi, je v obr. 3, který

ilustruje postup interního auditování ve smyslu normy ČSN EN ISO 19011, pojmenováno jako „následný audit“. Nicméně smysl obou těchto aktivit je stejný:

- mají prověřovat účinnost přijatých opatření z předchozích cyklů hodnocení (auditů), zejména opatření ke zlepšení,
- mají garantovat opakovatelnost a pravidelnost hodnocení (auditů).

Je třeba zmínit, že až realizace opatření ke zlepšení hodnocené (auditované) situace dává jak komplexnímu hodnocení kvality, tak i interním auditům systémů managementu jakosti skutečný smysl – bez této odezvy by jakékoliv hodnotící aktivity byly promrhaným úsilím!

## 5. Porovnání rozsahu a obsahu oficiálních zpráv

Oba přístupy, jak Metodika komplexního hodnocení kvality, tak i provádění interních auditů systémů managementu jakosti podle norem ISO ř. 9000 vyžadují, aby z těchto hodnotících procesů byla zpracována oficiální závěrečná zpráva. Metodika komplexního hodnocení kvality ji označuje pojmem „vlastní hodnotící zpráva“. Norma ČSN EN ISO 19011 pak hovoří v čl. 6.6 o „zprávě z auditu“.

Porovnejme nejprve doporučený obsah těchto zpráv, avšak už nyní konstatujeme, že v následující tabulce vyznačené odlišnosti nejsou v celkovém kontextu porovnávání přístupů k hodnocení kvality podle posuzované metodiky, resp. podle doporučovaných postupů interního auditování vůbec podstatné! Tab. 3 tak tedy sumarizuje doporučení obsahu oficiálních zpráv:

Tab.3: Porovnání obsahu oficiálních zpráv

<b>Podle Metodiky komplexního hodnocení kvality, čl. VI.III</b>	<b>Podle doporučení čl. 6.6 ČSN EN ISO 19011</b>
1. Úvod	1. Cíle auditu
- důvody vnitřního hodnocení a zapojení do procesů zajišťování kvality	2. Předmět auditu
- složení interního hodnotícího týmu	3. Identifikace klienta auditu
- očekávaná pozitiva/negativa z hodnocení vyplývající.	4. Identifikace vedoucího a členů týmu auditorů
2. Stručný popis a podrobná analýza činností vysoké školy s navrhovanými	5. Datum a místo konání činností při auditu
	6. Kritéria auditu
	7. Zjištění z auditu
	8. Závěry z auditu

moduly: - 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. 3. Závěr	9. Plán auditu 10. Seznam představitelů auditované organizace 11. Přehled procesu auditu, včetně nejistot a překážek 12. Nepokryté oblasti, ačkoliv byly v předmětu auditu 13. Nevyřešené názorové rozdíly mezi týmem auditorů a auditovanou organizací 14. Doporučení ke zlepšení 15. Odsouhlasený plán následných opatření 16. Prohlášení o důvěrné povaze obsahu 17. Rozdělovník zprávy z auditu
---	---

Z už zběžného porovnání levé a pravé části tabulky 3 jsou patrné některé významné rozdíly. Zatímco Metodika komplexního hodnocení kvality klade ve výčtu obsahu vlastní hodnotící zprávy důraz na explicitní specifikování procesů, které mají být předmětem vnitřního hodnocení kvality vysoké školy, norma ČSN EN ISO 19011 je orientována na formální a mnohem konkrétnější doporučení, týkající se charakteru informací ve zprávách z auditů. Nelze však pochybovat o tom, že vlastní hodnotící zprávy by samozřejmě obsahovaly i takové dílčí informace, jako jsou např. termíny hodnocení, složení týmu hodnotitelů, kritéria hodnocení apod.

Za mnohem podstatnější však vidím jiné okolnosti, které vyplývají z popisu čl. VI.I, VI.II, VI.IV a VI.V Metodiky komplexního hodnocení kvality. Z formulací těchto článků, které se týkají charakteristiky vlastní hodnotící zprávy, organizačního postupu při jejím zhotovování, významu a možné publikace vlastní hodnotící zprávy totiž vyplývá to, co až doposud tak zřejmé nebylo: že tzv. vnitřní hodnocení kvality vysokých škol má vzhledem k doporučovaným postupům celkově mnohem blíže k procesům sebehodnocení, než ke klasicky realizovaným činnostem interního auditování ve smyslu norem ISO ř. 9000. A nejbliže má pak k uplatnění techniky sebehodnocení, která se obvykle označuje jako technika zapojení spolupracovníků, protože i ta předpokládá určitou formu externího posuzování, tedy i zapojení externích posuzovatelů. Tento fakt je nutné považovat za vůbec nejdůležitější! Tato skutečnost je pak v podstatě potvrzena i obrázkem na str.16 Metodiky komplexního hodnocení kvality. V této souvislosti si dovoluji poznamenat, že z popisovaných kroků v čl.

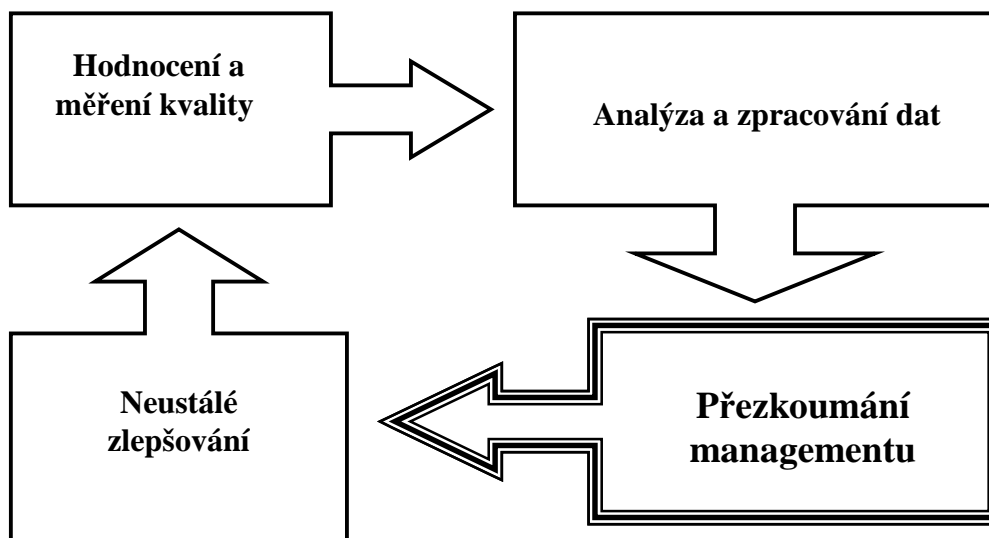
VI.II metodiky není jednoznačně patrné, zda členové hodnotícího týmu **musí** nebo **mohou** zapracovat připomínky účastníků workshopu a metodika neřeší ani to, co dělat v situacích, kdy se názory a stanoviska ostatních pracovníků vysoké školy liší od stanovisek členů hodnotícího týmu

## **6. Analýza procesu zajišťování kvality**

Závěrečné články VII a VIII metodiky komplexního hodnocení kvality vysokých škol se pak zaměřují na charakteristiku vazeb a souvislostí vnitřního hodnocení kvality a tzv. zajišťování kvality. V úvodu čl. VII se píše, že vnitřní hodnocení kvality je základem celkového procesu zajištění kvality. Tuto interpretaci by však řada pracovníků vysokých škol mohla vnímat poněkud zjednodušeně v tom smyslu, že stačí realizovat opakovaně vnitřní hodnocení a automaticky budeme mít kvalitu vysoké školy garantovanou. Na toto až příliš zjednodušené a v určitém směru i nebezpečné chápání upozorňujeme zejména na základě opakovaných vlastních zkušeností s přístupy vedení fakult a vysokých škol k celkové problematice řízení kvality. I když vnitřní hodnocení vysokých škol (ať už formou interních auditů, sebehodnocení nebo vnitřním hodnocením dle porovnávané metodiky) bude vždy nedílnou součástí procesů zajišťování kvality, není samo o sobě všelékem. Ty aktivity zajišťování kvality, které jsou skutečně klíčové, by měl vrcholový management fakult a vysokých škol rozvíjet bez ohledu na formálně plánované a vykonávané činnosti hodnocení. Jde totiž o definování a naplňování politiky a strategie rozvoje, rozvoje lidských zdrojů, nejrůznější systémová měření a monitorování (včetně např. měření spokojenosti zainteresovaných stran), pravidelné přezkoumávání systému zajišťování kvality, kontinuální zlepšování apod. K těmto a některým dalším činnostem vnitřní hodnocení může přispět ( a také poukázat na reálné slabiny v těchto aktivitách a dosahovaných výsledcích), ale nemůže sloužit jako skutečná báze zajišťování kvality. Z tohoto pohledu by bylo vhodnější tabulku na str. 19 metodiky označit ne za činnosti zajišťování kvality, ale pouze za činnosti hodnocení kvality.

Co popis Metodiky komplexního hodnocení kvality nezvýrazňuje je fakt, že klíčovým zákazníkem pro procesy vnitřního hodnocení musí být vedení hodnocené fakulty, resp. vysoké školy. To naproti tomu explicitně zdůrazňují normy ISO ř. 9000, které i v pojetí kritériální normy ISO 9001 považují za jeden z důležitých procesů managementu jakosti tzv. přezkoumávání managementu (viz např. čl. 5.6 normy ČSN EN ISO 9001). Tímto pojmem se označují systematické aktivity vrcholového vedení jednotlivých organizací, které mají posuzovat, zda systém managementu jakosti umožňuje efektivní a účinné plnění stanovených

cílů a funkcí systému managementu. Norma ČSN EN ISO 9001 pak v tomto článku explicitně uvádí nutné informační vstupy pro přezkoumání managementu vedením a také nutné výstupy, tj. rozhodnutí vedení. Mezi povinnými vstupy jsou i všechny výsledky hodnocení kvality (tedy i výsledky interních auditů, sebehodnocení apod.). Nejdůležitějšími výstupy jsou pak rozhodnutí o tom, co a jak zlepšovat. Celý cyklus ilustruje schéma na obr. 4.



Obr. 4: Vazby hodnocení kvality na rozhodovací procesy vrcholového vedení organizací při přezkoumání managementu

V čl. VIII Metodiky komplexního hodnocení je rovněž analyzována role externího hodnocení. Je nutné konstatovat, že zařazení této formy hodnocení jako následné fáze vnitřního hodnocení by mělo být samozřejmostí, pokud mají zjištění z vnitřního hodnocení sloužit k dalšímu rozvoji a zlepšování vysokých škol (fakult). Externí posouzení má totiž nezastupitelnou funkci verifikace výsledků vnitřního hodnocení. Je ale potřebné věnovat náležitou péči výběru členů externího týmu posuzovatelů, aby byly vyloučeny např. střety zájmů, byl zachován princip mlčenlivosti apod. V textu se vyskytuje pojem „hodnotící agentury“. Pokud je tím myšlena nová instituce, která by se těmito formami hodnocení kvality vysokých škol zabývala na profesionální bázi, měla by podle mého soudu úzce spolupracovat s těmi pracovníky vysokých škol, kteří mají za sebou speciální výcvik a také praxi v přístupech k sebehodnocení, a také systematicky využívat jejich zkušenosti

## Závěry

Na základě vzájemného porovnání přístupů Metodiky komplexního hodnocení kvality a přístupů, jež zakládá implementace systémů managementu jakosti podle norem ISO ř. 9000, je možné vyslovit následující závěry:

1. Procesy hodnocení jsou považovány v každé z alternativ za nedílnou součást systémů řízení jakýchkoliv organizací, tedy i vysokých škol. Jejich výsledky mají vedení organizací (škol) inspirovat k dalšímu zlepšování procesů a činností a celkové výkonnosti.

2. První odlišnosti v obou přístupech lze vystopovat už v terminologii. Jako příklad může soužít jedna z důležitých definic tzv. zajišťování kvality – viz rozbor v části 2 této studie. Doporučuji proto, aby se Metodika komplexního hodnocení kvality terminologicky přiblížila pojmům, jak jsou vymezeny v normě ČSN EN ISO 9000:2006.

3. Metodika komplexního hodnocení kvality nspecifikuje hodnotící kritéria, podle kterých by se hodnocení kvality mělo realizovat. Pouze v části VI.III jsou rámcově uvedeny oblasti hodnocení:

- vzdělávací činnost
- celoživotní vzdělávání
- výzkum, vývoj, umělecká a další tvůrčí činnost
- vnitřní organizace
- řízení
- lidské zdroje
- vnitřní prostředí
- infrastruktura, vnější vztahy.

Naproti tomu v koncepci ISO norma ČSN EN ISO 9001 reprezentuje exaktní výčet požadavků, které jakákoliv organizace musí splnit v procesu prokazování shody – jde zejména kapitoly 4 až 8 tohoto standardu. Pro praktickou aplikaci Metodiky komplexního hodnocení (vysokých škol) tak přesné vymezení hodnotících kritérií představuje úkol, který bude nutné řešit v nejbližší budoucnosti. Jako vzor se doslova nabízí aplikace EFQM Modelu Excellence pro prostředí vysokých škol.

4. Metodika komplexního hodnocení kvality, jak je zatím navržena, využívá přístupy vycházející z algoritmu sebehodnocení. To lze považovat za přednost a doporučuji tento přístup zachovat a ještě dále rozvinout směrem k větší objektivitě a exaktnosti hodnotících kritérií. Jestliže však určitá škola (fakulta) využívá metody hodnocení odvozené od interních auditů (tak jak je doporučuje např. ISO 19011), nemusí být zatracovány ani redukovány. Naopak, jejich výsledky mohou hodnotící týmy s výhodou využít i při průběhu vnitřního

hodnocení a zpracovávání vlastní hodnotící zprávy. Znamená to, že v praxi vysokých škol by mohly být efektivně kombinovány přístupy odvozené od požadavků norem ISO ř. 9000 s přístupy Metodiky komplexního hodnocení kvality.

5. V praxi bude vhodné zvážit, zda má být součástí komplexního hodnocení kvality i hodnocení kvality pracovníků. Obávám se, že by v tomto případě mohlo docházet k nežádoucímu a účelovému „kádrování“. Dalším argumentem je skutečnost, že pouhé počty profesorů ještě nemusí být synonymem kvality školy. A navíc posuzování kvality pedagogického obsazení je standardní součástí akreditace studijních programů.

6. Je vhodné zachovat úzkou provázanost vnitřního a vnějšího (externího) hodnocení kvality vysokých škol. Externí hodnocení však nikdy nebude možné nahradit certifikací systémů managementu jakosti vysokých škol. Jde totiž o procesy se zcela rozdílnými přístupy, liší se i svým rozsahem a hloubkou zkoumání – vždyť je známo, že tzv. certifikační audity jsou založeny na určitém „vzorkování“, tj. skutečnosti, kdy si externí auditoři vyberou pouze určité procesy, které auditují zevrubně. Externí hodnocení by však mělo být minimálně tak podrobné a všezahrnující, jako hodnocení vnitřní!

7. Je nepochybné, že kvalitu hodnotícího procesu, jakož i objektivitu zjištění budou ovlivňovat svou kompetencí členové hodnotících týmů. Proto doporučuji do rozvoje metodiky komplexního hodnocení kvality zařadit i část, která se bude zabývat návrhem obsahu a rozsahu speciálního výcviku členů – interních i externích hodnotitelů. I zde jsou k dispozici zkušenosti z výcviku týmů sebehodnocení podle přístupů uplatňovaných Evropskou nadací pro management jakosti EFQM.

Použité podklady:

[1] ŠEBKOVÁ, H., KOHOUTEK, J., ŠTURZOVÁ, J.: Metodika komplexního hodnocení kvality, projekt „hodnocení kvality vysokých škol. Praha. Praha. Centrum pro studium vysokého školství. 2004, 20 s.

[2] Norma ČSN EN ISO 9000 Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník. Praha. ČNI. Duben 2006-10-09

[3] Norma ČSN EN ISO 9001 Systémy managementu jakosti – Požadavky. Praha. ČNI. Březen 2002

[4] Norma ČSN EN ISO 9004 Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti. Praha. ČNI. Březen 2002

[5] Norma ČSN EN ISO 19011 Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu. Praha. ČNI. Duben 2003