

**Komparativní studie Metodiky komplexního
hodnocení kvality a EFQM Excellence Model®
Higher Education Version 2003.**

Autor: Doc.Ing. Milan Hutýra, CSc.

Ostrava, Říjen 2006

1. Identifikace předmětů komparativní studie

➤ **Metodika komplexního hodnocení kvality vypracovaná v rámci projektu MŠMT LS 0316 „Hodnocení kvality vysokých škol“** vypracovaná CSVŠ 2005, ČR

podklady:

- Metodika komplexního hodnocení kvality – AULA roč. 13, zvláštní číslo/2005, str. 110-125
- Návrh modulární struktury činnosti vysoké školy pro vnitřní a vnější hodnocení kvality - AULA roč. 13, zvláštní číslo / 2005, str.102-109

➤ **Metodika hodnocení kvality VŠ vycházející z EFQM Excellence Model® Higher Education Version 2003**

podklady:

- EFQM Excellence Model® Higher Education Version 2003, Centre for Integral Excellence, Sheffield Hallam University, UK, 2003
- Assesing for Excelence, (A practical guide for successfully developing, executing and reviewing a Self-Assessment strategy for your organisation) EFQM, Brussels 2003

2. Popis a charakteristika předmětů komparativní studie

2.1. Metodika komplexního hodnocení kvality vypracovaná v rámci projektu MŠMT LS 0316 „Hodnocení kvality vysokých škol“

Metodika komplexního hodnocení kvality vypracovaná v rámci projektu MŠMT LS 0316 „Hodnocení kvality vysokých škol“ (dále jen MKHK) vychází z navržené modulární struktury činnosti vysoké školy. Tato slouží jako osnova pro vypracování analyticko-popisné části sebehodnotící zprávy. Modulární struktura obsahuje následující moduly:

1. Úvod

2. Vzdělávací činnost

- a) bakalářské a magisterské studijní programy
- b) doktorské studijní programy
- c) akademičtí pracovníci
- d) studenti
- e) rozvoj studijních programů

3. Celoživotní vzdělávání

4. Výzkum, vývoj, umělecká a další tvůrčí činnost

5. Vnitřní organizace

6. Řízení

- a) management
- b) sběr a vyhodnocování dat jako podkladů pro management
- c) řízení mezinárodní spolupráce
- d) ekonomické prostředí

7. Lidské zdroje

8. Vnitřní prostředí

- a) spolupráce/vzájemné vztahy
- b) fungování oboustranné komunikace a zajištění přenosu informací
- c) působení a prestiž akademických senátů
- d) pěstování akademických hodnot a principů

9. Infrastruktura

- a) posluchárny a laboratoře
- b) knihovny
- c) ICT
- d) Koleje a menzy
- e) Sportoviště
- f) Poradenská činnost

10. Vnější vztahy

- a) na regionální a celonárodní úrovni
- b) na mezinárodní úrovni v oblasti vzdělávání

Ke každému modulu je uveden výčet položek jako příklady aktivit, které mohou být zahrnuty do daného modulu v rámci hodnocení.

Jednotlivé moduly nejsou seskupeny do podskupin (typu předpoklady a na ně navazující výsledky), není vyznačena vazba mezi jednotlivými moduly.

Vlastní metodika MKHK je popsána velmi obecně. Jednotlivé fáze MKHK lze souhrnně identifikovat následující sekvencí aktivit:

- 1) Rozhodnutí o provedení hodnocení instituce
- 2) Sestavení interního hodnotícího týmu
- 3) Vnitřní sebehodnocení
- 4) Vypracování vnitřní sebehodnotící zprávy
- 5) Vnější hodnocení
- 6) Vypracování první verze vnější hodnotící zprávy
- 7) Vypracování finální verze vnější hodnotící zprávy (po dohodě s vedením hodnocené instituce)
- 8) Výstup vnějšího hodnocení (doporučení, akreditace, certifikace, ..)

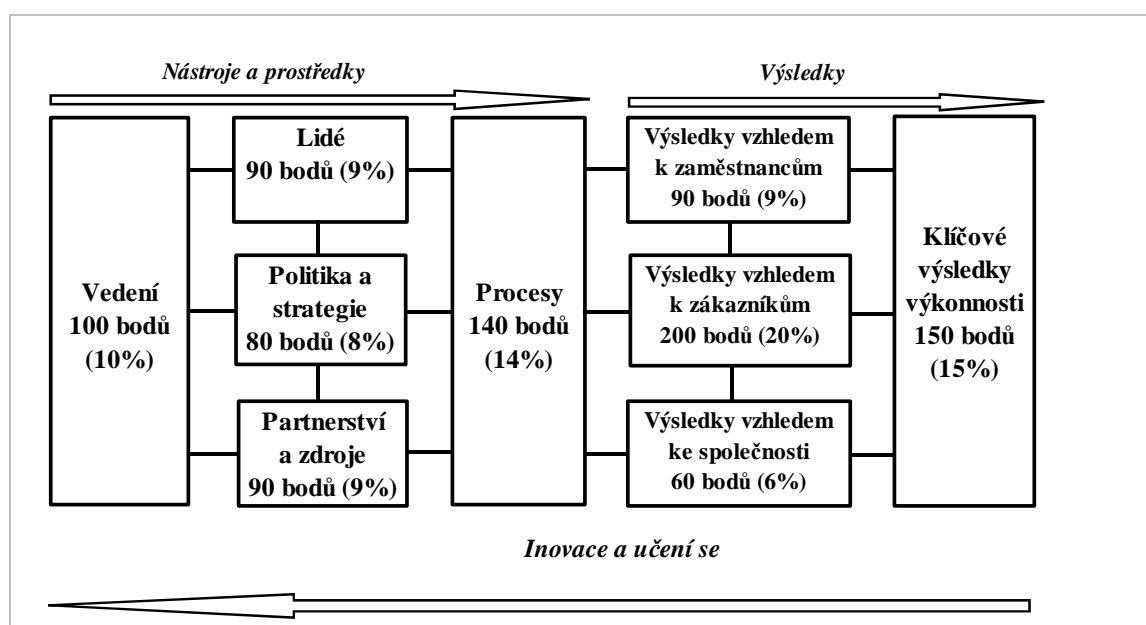
Podle účelu, ke kterému je MKHK určena, je možno využít jen vybrané aktivity. Např. pokud MKHK má sloužit jako nástroj pro popis stavu a vyzrálosti managementu univerzity a jako nástroj pro identifikaci příležitostí pro další zlepšování, využívají se pouze aktivity 1-4.

Materiál Metodika komplexního hodnocení kvality – AULA roč. 13, zvláštní číslo /2005, str. 110-125, svým charakterem nepředstavuje dostatečně konkrétní návod pro realizaci hodnocení kvality VŠ.

2.2. Metodika hodnocení kvality VŠ vycházející z EFQM Excellence Model® Higher Education Version 2003

Metodika hodnocení kvality VŠ vycházející z EFQM Excellence Model® Higher Education Version 2003 (dále jen EFQM HE) vychází z EFQM Modelu Excellence - Public and Voluntary Section, jedná se o adaptaci pro vzdělávací instituce charakteru VŠ.

Formálně je EFQM HE strukturován shodně s všeobecně používaným EFQM Modelem Excellence – sestává z 9 kritérií. Prvních 5 kritérií popisuje nástroje a prostředky VŠ (co a jak VŠ dělá), další 4 kritéria popisují dosažené výsledky VŠ.



Logika EFQM HE je poměrně jednoduchá. Vychází z předpokladu, že vynikajících výsledků VŠ může být dosaženo pouze za podmínky maximální spokojenosti externích zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a při respektování okolí. Tyto souhrnně označované výsledky jsou však podmíněny precízním zvládnutím a řízením procesů, což vyžaduje nejen vhodně definovanou a rozvíjenou politiku a strategii, ale i propracovaný systém řízení všech druhů zdrojů a budování vztahů partnerství. To je umožněno adekvátní kulturou a přístupy vedení VŠ.

Jednotlivá kritéria mají přiřazenou různou váhu, jsou podrobně rozpracována prostřednictvím dílčích kritérií. Každé z kritérií je nejdříve definováno, dílčí kritéria jsou pak následně charakterizována soustavou tzv. směrných bodů („to může zahrnovat“).

Kriterium 1: Vedení (10%)

Excelentní vůdcové rozvíjejí a podporují naplnění mise a vize, rozvíjejí hodnoty nutné k trvalému úspěchu a implementují je díky jejich aktivitám a chování. I v době změn uchovávají stálost určení VŠ. Pokud je to vyžadováno, takoví vůdcové jsou schopni změnit směřování VŠ a inspirují ostatní k následování.

Díličí kritéria:

- 1a) Vůdcové rozvíjení misi, vizi, hodnoty a etiku a jsou vzorem kultury excelence
- 1b) Vůdcové jsou osobně zapojeni do toho, že systém managementu VŠ je rozvíjen, uplatňován a neustále zlepšován
- 1c) Vůdcové spolupracují se zákazníky, partnery a zástupci společnosti
- 1d) Vůdcové neustále prosazují u zaměstnanců VŠ kulturu excelence
- 1e) Vůdcové identifikují a prosazují změny

Kriterium 2: Politika a strategie (8%)

Excelentní VŠ uplatňují svou misi a vizi prostřednictvím rozvoje strategie orientované na zainteresované strany, která bere ohled na oblasti, v nichž VŠ působí. Politiky, plány, cíle a procesy VŠ jsou pak rozvíjeny tak, aby umožnily naplňování této strategie.

Díličí kritéria:

- 2a) Politika a strategie jsou založeny na bázi současných a budoucích potřeb i očekávání zainteresovaných stran
- 2b) Politika a strategie jsou založeny na informacích z měření výkonnosti, výzkumu, učení se a externě orientovaných aktivit
- 2c) Politika a strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány
- 2d) Politika a strategie jsou komunikovány a rozšiřovány prostřednictvím rámce klíčových procesů

Kriterium 3: Lidé (9%)

Excelentní VŠ řídí, rozvíjejí a uvolňují celkový potenciál svých zaměstnanců na úrovni jednotlivců, týmů i celé VŠ. Podporují spravedlnost i rovnost a své zaměstnance zapojují a delegují na ně pravomoci. Pečují o zaměstnance, komunikují s nimi a odměňují je způsobem, který zaměstnance motivuje, a také přijímají závazky k tomu, aby znalosti a dovednosti zaměstnanců byly využívány ve prospěch VŠ.

Díličí kritéria:

- 3a) Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a zlepšovány
- 3b) Znalosti a kompetence lidí jsou identifikovány, rozvíjeny a trvale udržovány
- 3c) Lidé jsou zapojováni a jsou na ně delegovány pravomoci a odpovědnosti
- 3d) Lidé a organizace vedou dialog
- 3e) Lidé jsou uznávání, odměňování a je o ně pečováno

Kriterium 4: Partnerství a zdroje (9%)

Excelentní VŠ plánují a řídí externí partnerské vztahy i vztahy s dodavateli a rovněž interní zdroje v zájmu podpory politiky a strategie a v zájmu efektivního vykonávání procesů. V rámci plánování a rovněž tak i v rámci řízení partnerských vztahů a zdrojů bilancují současně i budoucí potřeby organizace, společnosti a životního prostředí.

Díličí kritéria:

- 4a) Externí partnerské vztahy jsou řízeny
- 4b) Finanční zdroje jsou řízeny
- 4c) Budovy, zařízení a materiály jsou řízeny
- 4d) Technologie jsou řízeny
- 4e) Znalosti a informace jsou řízeny

Kriterium 5: Procesy (14%)

Excelentní VŠ navrhují, řídí a zlepšují procesy tak, aby plně uspokojovaly a zvyšovaly hodnotu pro zákazníky a další zainteresované strany.

Dílní kritéria:

- 5a) Procesy jsou systematicky navrhovány a řízeny
- 5b) Procesy jsou zlepšovány, pokud je to vhodné, s využitím inovací tak, aby plně uspokojovaly a zvyšovaly hodnotu pro zákazníky a další zainteresované strany
- 5c) Výrobky a služby jsou navrhovány a vyvíjeny na základě potřeb a očekávání zákazníků
- 5d) Výrobky a služby jsou produkovány a dodávány
- 5e) Vztahy se zákazníky jsou řízeny a zlepšovány

Kriterium 6. Výsledky vzhledem k zákazníkům (20%)

Excelentní VŠ systematicky a komplexně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na studenty a další zainteresované strany VŠ.

Dílní kritéria:

- 6a) Měřítko a vnímání VŠ ze strany studentů a dalších zainteresovaných stran VŠ
- 6b) Ukazatele výkonnosti – interní měřítko VŠ pro monitorování, porozumění, předpovídání a zlepšování výuky a dalších služeb poskytovaných VŠ jednotlivým skupinám jejich zákazníků za účelem dosahování plánované výkonnosti

Kriterium 7. Výsledky vzhledem k zaměstnancům (9%)

Excelentní VŠ systematicky a komplexně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na své zaměstnance.

Dílní kritéria:

- 7a) Měřítko vnímání VŠ jejími zaměstnanci
- 7b) Ukazatele výkonnosti – interní měřítko VŠ pro monitorování, porozumění, předpovídání a zlepšování výkonnosti zaměstnanců

Kriterium 8: Výsledky vzhledem ke společnosti (6%)

Excelentní VŠ systematicky a komplexně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na společnost.

Dílní kritéria:

- 8a) Měřítko vnímání VŠ okolím
- 8b) Ukazatele výkonnosti - interní měřítko VŠ pro monitorování, porozumění, předpovídání chování VŠ ve vztahu k jejímu okolí

Kriterium 9: Klíčové výsledky výkonnosti (15%)

Excelentní VŠ systematicky a komplexně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na klíčové prvky jejich politiky a strategie a plánované výkonnosti.

Dílní kritéria:

- 9a) Klíčové výsledky výkonnosti VŠ – charakterizují naplnění vyhlášené politiky a strategie VŠ a dosažení plánovaných cílů
- 9b) Klíčové ukazatele výkonnosti – operativní ukazatele využívané pro monitorování, porozumění, předpověď a zlepšování výkonnosti VŠ.

Vlastní metodika realizace hodnocení EFQM HE je velmi podrobně popsána v materiálu *Assesing for Excellence (A practical guide for successfully developing, executing and*

reviewing a Self-Assessment strategy for your organisation). Je zde uveden detailní obecný postup metodiky realizace vnitřního hodnocení (sebehodnocení) skládající se z 8 etap:

- Dosažení shody o provedení sebehodnocení
- Zpracování plánu komunikační strategie
- Naplánování sebehodnocení
- Ustanovení týmu pro provedení sebehodnocení a jeho výcvik
- Realizace sebehodnocení vybranou metodou
- Vyhodnocení sebehodnocení a stanovení priorit následujícího zlepšování
- Zpracování projektu zlepšování a jeho realizace
- Přezkoumání účinnosti projektu zlepšování

Dále je zde uveden popis jednotlivých metod pro provádění vnitřního hodnocení:

- dotazníková metoda
- workshop
- proforma
- maticový diagram
- zapojení spolupracovníků
- simulace ceny (EQA)

Nejdokonalejší, ale taky časově nejnáročnější metoda „simulace ceny“ zahrnuje jak etapu interního hodnocení, tak i etapu vnějšího hodnocení. Zpětná zpráva od vnějších hodnotitelů (feedback report) představuje výstup vnějšího hodnocení.

Materiál *Assesing for Excelence* (A practical guide for successfully developing, executing and reviewing a Self-Assessment strategy for your organisation) je velmi podrobným konkrétním návodem pro realizaci hodnocení kvality VŠ.

3. Kvantifikace srovnávaných metodik hodnocení

3.1. Metodika komplexního hodnocení kvality vypracovaná v rámci projektu MŠMT LS 0316 „Hodnocení kvality vysokých škol „

V publikovaných podkladech MKHK není uveden návod na kvantifikaci dosažené úrovně jak jednotlivých modulů, tak celkové kvality hodnocené VŠ.

Hodnotitelé jsou tak nuceni vypracovat si vlastní schémata a postupy pro posouzení úrovně naplnění jednotlivých modulů.. Míra subjektivity prováděného hodnocení tak může být poměrně značná.

3.2. Metodika hodnocení kvality VŠ vycházející z EFQM Excellence Model® Higher Education Version 2003

Pro dosažení co nejvyššího stupně objektivitu je doporučováno schéma, které vypracovala EFQM a označila jako RADAR. Posuzovatelé hodnotí realitu z pěti základních perspektiv, označovaných jako:

- R** - *results* (výsledky),
- A** - *approach* (přístup),
- D** - *deployment* (rozšíření),
- A** - *assessment* (posuzování),
- R** - *review* (přezkoumávání).

Tyto perspektivy (prvky) jsou pak jádrem speciální karty (označované jako karta RADAR), která umožňuje jak individuální, tak týmovou kvantifikaci stavu vyzrálosti systému managementu VŠ.

V případě, že hodnotí fakta týkající se nástrojů a prostředků (kriteria 1 až 5 EFQM HE Modelu – celkem 24 subkriterií), posuzovatelé nejdříve realizují tři dílčí hodnocení:

- 1) hodnocení dle perspektivy (prvku) přístupů,
- 2) hodnocení dle perspektivy (prvku) rozšíření a
- 3) hodnocení dle perspektivy (prvku) posuzování a přezkoumání.

Pokaždé v souladu s kartou RADAR kvantifikují stav vyzrálosti systému managementu v rozmezí od 0 do 100 %.

V případě, že se hodnotí výsledky, které VŠ dosahuje (kriteria 6 až 9 EFQM HE Modelu – celkem 8 subkriterií), posuzovatelé nejprve realizují dvě dílčí hodnocení:

- 1) hodnocení z hlediska atributů trendů, cílů, porovnání a příčin,
- 2) hodnocení z hlediska rozsahu působnosti dosahovaných výsledků,

opět s možností přidělit každému z dílčích kritérií EFQM Modelu Excellence 6a až 9b procentní body v rozmezí od 0 do 100%.

Po realizaci hodnocení dílčích kritérií je už možné pomocí sumarizačních tabulek, které respektují odlišnou váhu jednotlivých kritérií, kvantifikovat celkovou vyzrálost systému managementu VŠ. Suma získaných bodů pak vypovídá o reálném stavu systému managementu VŠ, o dosažené úrovni excellence.

Je tak nasnadě, že s využitím popsaného způsobu kvantifikace lze dosáhnout při provádění hodnocení poměrně značné míry objektivizace, což umožní monitorovat a měřit celkový rozvoj (resp. degradaci) systému managementu VŠ.

4. Využití srovnávaných metodik hodnocení pro vnitřní hodnocení kvality VŠ (sebehodnocení) .

4.1. Metodika komplexního hodnocení kvality vypracovaná v rámci projektu MŠMT LS 0316 „Hodnocení kvality vysokých škol „

Navržená modulární struktura slouží jako osnova pro vypracování analyticko-popisné části sebehodnotící zprávy. Vypracovaná sebehodnotící zpráva je důležitým prvkem sebereflexe organizace. Absence metodiky pro kvantifikaci dosažené úrovně jednotlivých modulů do jisté míry limituje využití sebehodnotící zprávy pro monitorování a měření rozvoje (resp. degradace) systému managementu VŠ.

4.2. Metodika hodnocení kvality VŠ vycházející z EFQM Excellence Model® Higher Education Version 2003

Metodika hodnocení EFQM HE představuje komplexní metodiku pro provádění sebehodnocení. Zahrnuje nejen vyhodnocování nástrojů a prostředků, kterými hodnocená VŠ disponuje, ale i dosahovaných výsledků. K dispozici je několik metod různé náročnosti (s různou vypovídací schopností) vycházejících z EFQM Excellence Model® Higher Education Version 2003. Jako významnou přednost EFQM HE metodiky lze uvést hodnotící schéma RADAR, které umožňuje kvantifikovat dosaženou úroveň jak jednotlivých modulů, tak úroveň celého managementu VŠ.

Provedené sebehodnocení tak poskytuje vedle možnosti sebereflexe i nástroj systémového měření výkonnosti managementu VŠ.

5. Využití srovnávaných metodik hodnocení pro vnější hodnocení kvality VŠ.

5.1. Metodika komplexního hodnocení kvality vypracovaná v rámci projektu MŠMT LS 0316 „Hodnocení kvality vysokých škol“

Vnější hodnocení kvality VŠ představuje komplexní audit managementu VŠ. Tento audit vychází z provedeného interního hodnocení (sebehodnocení) . Vnější hodnotitelé mohou v důsledku odlišného způsobu kvantifikace dojít k do jisté míry k odlišným závěrům.

5.2. Metodika hodnocení kvality VŠ vycházející z EFQM Excellence Model® Higher Education Version 2003

Shodná metodika kvantifikace s využitím hodnotícího schématu RADAR dává předpoklady, že výsledky vnitřního a vnějšího hodnocení kvality VŠ nebudou ovlivněny odlišnou metodikou vyhodnocení. Případně odlišné hodnocení je pak výrazem odlišného pohledu a názoru hodnotitelů, nikoliv odlišné metodiky hodnocení .

Jako rozhodující je v obou případech použití různých metodik (MKHK a EFQM HE) volba ukazatelů – metrik, které se pro hodnocení kvality VŠ uplatňují, zejména v oblasti dosahovaných výsledků VŠ. Zde je pozice vnějších hodnotitelů dominantní a významně může ovlivnit výsledek hodnocení.

6. Závěr

Problematika hodnocení kvality VŠ je složitý a komplexní problém. Jedná se o spojení hodnocení kvality produktů VŠ (vzdělávání, věda a výzkum, ale i výchova a další), kvality vytvořených předpokladů, kvality dosahovaných výsledků.

Metodika EFQM HE využívá dlouholetých zkušenostech s prováděním sebehodnocení s využitím EFQM Modelu excellence. Model excellence EFQM posloužil jako rámec pro sebehodnocení u více než 20 000 organizací různého typu v Evropě. Byl průběžně vylepšován a konfrontován s ostatními modely využívanými pro hodnocení úrovně organizací ve světě (např. s modelem Malcoma Baldridge používaném v USA).

EFQM Model Excellence slouží pro posouzení úrovně vyzrálosti (excellence) organizací, které se zapojí do soutěže o Evropskou cenu. S jeho použitím proběhlo hodnocení VŠ, které získaly Evropskou cenu za jakost v kategorii Veřejný sektor. Jednalo se o St Mary's College ze Severního Irsku v roce 2001 a Runshaw College ze Spojeného království v roce 2003.

V roce 2006 se mezi finalisty soutěže o Evropskou cenu za jakost v kategorii Veřejný sektor umístila Kodolányi János University College z Maďarska.

Je tedy nasnadě, že EFQM Model Excellence představuje komplexní, v praxi ověřený nástroj. Adaptace EFQM Modelu excellence, resp. jeho varianty určené pro Public and Voluntary sektor, na prostředí VŠ se zdá být cestou schůdnější a efektivnější, než hledat a vytvářet novou metodiku. Cesta adaptace všeobecně využívaného modelu byla zvolena i v USA, kde pro hodnocení úrovně vzdělávacích institucí byla v r. 2006 vypracována verze Education Criteria for Performance Excellence jako varianta základního Baldrige Business Sector Criteria.

Metodika EFQM HE v porovnání s MKHK vychází ze vzájemně lépe provázané struktury jednotlivých kritérií, navíc nabízí metodiku pro kvantifikaci dosažené úrovně jak jednotlivých kritérií, tak celkové úrovně excellence (kvality v tom nejširším slova smyslu). To je důvod, proč upřednostňuji její použití před metodikou MKHK.