

## SEMINÁŘ K PROJEKTU „HODNOCENÍ KVALITY VYSOKÝCH ŠKOL“



V Centru pro studium vysokého školství se konal dne 7. října 2004 seminář v rámci řešeného projektu „Hodnocení kvality na vysokých školách“. Seminář se orientoval na problematiku možnosti využití norem ISO 9000:2000 a praktickou ukázkou aplikace těchto norem v prostředí vysokého školství. Semináře se účastnili zástupci vysokých škol, Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) a Akreditační komise, Rady vysokých škol, Akademického centra studentských aktivit (ACSA) a Centra pro studium vysokého školství (CSVŠ). Seminář řídil RNDr. Vladimír Roskovec, CSc. z Centra pro studium vysokého školství.

S hlavním referátem vystoupil na semináři *doc. Ing. Alois Fiala, CSc.* z Fakulty strojního inženýrství Vysokého učení technického v Brně. Kromě vlastního pojednání nabídl *doc. A. Fiala* ostatním účastníkům k nahlédnutí dokumenty ČSN EN ISO 19011 (směrnice pro audit. systém), ČSN EN ISO 9001 (požadavky ke splnění norem), ČSN EN ISO 9004 (směrnice), ČSN EN ISO 9000 (základy, slovník termínů aj.).

Své vystoupení *doc. A. Fiala* zahájil v poněkud obecnější rovině úvahou o podstatě lidské činnosti. Kladl si otázky: Jak rozumíme svým činnostem? Dokážeme je správně (systematicky) popsat? Víme, co doopravdy děláme, co chceme dělat? V návaznosti na tyto úvahy *doc. A. Fiala* předložil komplexní přístup ke zlepšování kvality organizace, který využívá normu ISO 9000:2000. Ten je založen na tvorbě ucelené mapy všech opodstatněných činností, které organizace vykazuje. Hlavním cílem procesu implementace uvedené normy by měl být „trénink“ k odhalování a vyplňování mezer v naší každodenní práci a odbourávání těch automatismů, které nám brání, abychom jí lépe porozuměli.

Následně *doc. A. Fiala* krátce uvedl využití normy ISO 9000:2000 v praxi při řízení činností v průmyslu. Hlavní část svého příspěvku ale věnoval možnostem, jak využívat zásady norem ISO 9000:2000 při řízení a hodnocení vysokých škol.

V jeho referátu zazněly tyto hlavní myšlenky:

Vysoká škola je instituce, kterou lze v některých aspektech přirovnat k velkému podniku. Vedení vysoké školy zkoumá potřeby prostředí, ve kterém příslušná škola existuje a identifikuje okruhy zákazníků, např. studentů, okruhy možné spolupráce aj. Plánuje vývoj produktů, kterými jsou studijní programy, výzkumné projekty, odborné akce a další činnosti.

Své vize a náměty projednává řízení školy s ostatními složkami struktury instituce, deleguje úkoly, pravomoci a odpovědnost.

K realizaci svých záměrů zabezpečuje vedení školy lidské zdroje (akademické a administrativní pracovníky), plány jejich kariérního i osobního růstu, vede akademické pracovníky k tomu, aby rozvíjeli osobní růst studentů, zabezpečuje prostory pro výuku a jejich vybavení a komplexní servis pro všechny hlavní činnosti vysoké školy.

Pro výkon činností vytváří vedení vysoké školy nutná pravidla, která jsou obsažena v řídicí dokumentaci. Řídící dokumentace stanoví, jak realizovat všechny procesy, vyjadřuje dlouhodobé záměry, popisuje lidské zdroje a infrastrukturu. V realizační fázi vedení školy navrhuje např. tvorbu studijních programů, sestavování výzkumných projektů, programů celoživotního vzdělávání, ale i realizaci záměrů školy vztahující se k lokálnímu, národnímu i mezinárodnímu regionu.

Vedení školy stanoví i postupy pro sběr dat o spokojenosti studentů, akademických i administrativních pracovníků školy, o vzdělávacím procesu. Získané poznatky analyzuje a shrnuje do závěrů, které obsahují také návrhy na potřebné a možné změny.

Někdy se stává, že se objevují problémy s vnímáním kvality vysoké školy ze strany zákazníků, např. studentů, rodičů, trhu práce. Může dojít k tomu, že vedení vysoké školy pociťuje nedostatek prostředků na realizaci potřebných změn. V tom případě musí dojít ke změně způsobu řízení, které především znamená vyšší identifikaci s potřebami zákazníků – studentů,

požadavků trhu práce, racionalizaci vzdělávacího procesu, kvalitnější plánování lidských zdrojů, lepší motivaci všech pracovníků ke spolupráci a dlouhodobé stanovení cílů.

Vysoká škola musí mít:

- stručné a jasně určené cíle, které bude realizovat,
- své studenty a kvalitně připravené absolventy,
- měla by trvale směřovat k dobrým výsledkům,
- znát, kde jsou zábrany a naopak, kde se uplatňují pravidla správná, vedoucí ke kvalitě vzdělávacího procesu.

K normě ISO se dospělo po zkušenosti, která nebyla vytvořena jako teoretický dokument. Norma se pouze „ptá“ na jednotlivé záležitosti řídicího procesu instituce a vede její management k tomu, aby si na otázky jasně odpověděl. Požaduje, aby byl popsán proces, kterým se získává požadovaný produkt, což znamená popsat zorganizovaný postup práce.

V diskusi vystoupila řada účastníků semináře a společně se probíraly nastolené otázky:

- Závažný problém je pojetí vzdělávací instituce jako podniku. Zdá se, že přijatelný je pohled na školu obecně jako na každou jinou instituci, avšak se specifickou organizací, která je důsledkem její specifické činnosti. Bylo zdůrazněno, že činnost vysoké školy se samozřejmě soustřeďuje na dvě základní složky – vzdělávání a výzkum a vývoj, ale vedle toho se od ní očekává, že poskytuje služby veřejně prospěšné, někdy vesměs pro region, v němž působí, v jiných případech jsou tyto služby výrazně nadregionální.

Jako důsledek tohoto postavení vysoké školy, ale i důsledek nových požadavků na její další činnosti, byl zmíněn současný trend ve vývoji managementu, který postupně upřednostňuje princip kvalifikovaného řízení, flexibilně reagujícího na měnící se potřeby, namísto řízení prostřednictvím volených akademických funkcionářů.

- Související otázkou je pohled na studenta, který je zároveň zákazníkem, ale také důležitou součástí řídicí struktury. Na tento fakt je možné pohlížet obdobně jako u různých podniků, kde potřeba

zákazníků je nedílnou součástí jejich řízení. Tento pohled potvrzovali i zástupci studentů na svých mezinárodních setkáních. Probírali moderní trendy managementu, v nichž převažuje názor, že zákazník je zároveň partnerem. Přeneseno do vysokoškolského prostředí to může znamenat, že student je v určitém smyslu zákazníkem svojí školy, ale stejně jako v moderním podniku také partnerem jejího řízení.

V diskusi o studentech došli účastníci semináře také k problému zpětné vazby. Názory se zde lišily, bylo poukázáno na to, že student a jeho názory jsou průběžnou zpětnou vazbou pro řízení školy, jiný názor zdůrazňoval, že zpětnou vazbou jsou především absolventi.

V souvislosti se zákazníky bylo též uvedeno, že je důležité nezapomínat na zaměstnance vysoké školy, kteří jsou interními zákazníky. Mechanismus řízení musí umět zjistit jejich potřeby a využít je k motivaci pracovníků na všech úrovních. Tento názor potvrdily konkrétní zkušenosti z Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava (VŠB-TUO) i ze Západočeské univerzity (ZČU) v Plzni, kde rozlišují vnitřního a vnějšího zákazníka a v mechanismu řízení kvality využívají zpětné vazby od těchto zákazníků získané.

- Další skupina problémů a otázek byla zaměřena na porozumění a možnou implementaci různých systémů řízení a hodnocení kvality, z nichž jedním je norma ISO 9000:2000. V této souvislosti byla vysvětlena příprava projektu systému řízení kvality na jedné z fakult VŠB-TUO, pragmatická potřeba získat pro myšlenku zavedení systému pracovníky na všech úrovních, především však nejvyšší složky řízení školy a fakult a představa možného širšího využití projektu. V této souvislosti byla zmíněna nutnost najít smysl pro zavedení mechanismu řízení kvality na příslušné vysoké škole, nutnost uvažovat o postavení a činnosti školy v tržním prostředí, které se u nás zatím prosazuje pomaleji, ale především vzhledem k mezinárodnímu vývoji je s ním vážně potřeba počítat, nezbytnost umět využít řízení kvality pro reklamu školy i pro postupné získávání vícezdrojového financování apod. Související poznámky upozornily znovu na vysokou školu jako na vícefunkční systém, na nutnost hledání rozsáhlé cílové skupiny klientů i na

potřebu konzultací, které umožní lépe porozumět principům normy ISO a usnadní její případnou implementaci. Jako reakce na tyto komentáře bylo znovu zdůrazněno, že norma ISO nesmí být chápána jako „těsné brnění“, které si musí instituce navléci, chce-li ji použít. Bylo upozorněno na nebezpečí v případě, že někteří konzultanti, kteří ji pomáhají zavádět, takový názor prosazují. Norma není podrobný návod, jak řízení kvality zajistit, při jejím zavádění je nutné uplatnit zdravý rozum a hledat vlastní způsob k tomu, jak ji využít.

- ▶ Účastníci semináře se zcela neshodli na tom, zda jsou všechny výsledky činnosti vysoké školy měřitelné a zda je možné či vhodné používat též kvalitativní údaje. Jeden z předložených názorů prosazoval myšlenku, že řízení vyžaduje, aby byly k dispozici měřené veličiny. Zároveň připouštěl, že kritéria v takovém procesu řízení nejsou triviální, že je potřeba najít vhodný soubor kritérií, podle nichž je možné posuzovat, zda daný proces funguje, či nikoliv. Oponentní názor zdůrazňoval, že vysoká škola není totéž, co firma, že všechny prvky její činnosti nejsou kvantifikovatelné a že je potřeba používat i kvalitativních kritérií. Bylo argumentováno tím, že pojmové hodnocení je potřebné a uveden příklad „hodnocení“ barev vyjádřením líbí se/nelíbí se. Jako další příklad bylo uvedeno vnímání vysoké školy jejím okolím (region, jeho vedoucí autority, průmyslové podniky apod.), které je využíváno v některých amerických modelech.
- ▶ Diskuse byla doplněna zajímavými zkušenostmi ze ZČU v Plzni, kde se systém řízení kvality v současné době zaměřuje především na studenty. Podmínkou využitelnosti mechanismu je zejména kvalitní informační systém, základní zkušeností pak důležitost rozhovorů zaměstnanců univerzity se studenty, kteří se tak přirozeně do procesu dostávají jako partneři.

Některé náměty, které zazněly jak v úvodní prezentaci, tak v diskusi, jsou významné nejen pro mechanismus řízení kvality, ale i pro práci na dlouhodobém záměru rozvoje vysokého školství. Uvedme některé z nich:

- ▶ V současné době je v řídicí práci stále méně prostoru pro improvizaci.
- ▶ Základní podmínkou pro řízení je nalezení (definice) zákazníka/zákazníků.
- ▶ Je potřeba stanovit, co chceme dělat a pro koho to chceme dělat a pak rozhodnout o procesu, který to umožní.
- ▶ Je nutné si položit jasné otázky, kladné odpovědi na tyto otázky jsou základem řízení.
- ▶ Dominantní složkou řízení je produkt, který je výsledkem procesu.
- ▶ Práce musí být směřovaná a organizovaná.
- ▶ Spokojenost zákazníků je potřeba monitorovat, fungující zpětná vazba umožňuje kontinuální zlepšování (identifikace odchylky vyvolá reakci k její nápravě).
- ▶ Záměr činnosti musí být jasný, nesmí to být kniha deklarácí.
- ▶ Slabé stránky musí být chápány jako příležitosti ke zlepšování.

Seminář měl pracovní charakter a vytvořil příznivou atmosféru pro výměnu zkušeností a názorů na řešení problematiky hodnocení kvality na vysokých školách.

Přednáška *doc. A. Fialy* bude v plném znění dostupná na webové stránce CSVŠ v části věnované projektu Hodnocení kvality vysokých škol.

- mfr - - hš -

